

**ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL
SECTOR CONFECCIONES EN BUCARAMANGA – SANTANDER**

**LUZ ANGELA CORSO SARMIENTO
JOSE RICARDO FLECHAS PEREZ**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA / INSTITUTO
TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, ITESM
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON ENFASIS EN PLANEACION ESTRATEGICA
BUCARAMANGA
2.003**

**ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL
SECTOR CONFECCIONES EN BUCARAMANGA – SANTANDER**

**LUZ ANGELA CORSO SARMIENTO
JOSE RICARDO FLECHAS PEREZ**

**Trabajo de grado para optar el título de
Magíster en Administración de Empresas
Con énfasis en Planeación Estratégica**

**Directora
Msc. MERCY ESCALANTE LUDEÑA
Asesor
PhD. JOSÉ DE JESÚS PÉREZ ALCÁZAR**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA / INSTITUTO
TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, ITESM
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON ENFASIS EN PLANEACION ESTRATEGICA
BUCARAMANGA
2.003**

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Bucaramanga, Abril 29, 2.003

CONTENIDO

	<i>Pag.</i>
INTRODUCCION	1
1. MARCO TEORICO	9
1.1 Fundamentos de productividad y competitividad	10
1.2 Pensamiento estratégico y competitividad	11
1.3 Enfoques de competitividad	14
1.3.1 Modelo de competitividad tradicional	15
1.3.1.1 Competitividad a nivel interno	15
1.3.1.2 Competitividad a nivel externo	19
1.3.1.3 Análisis del ambiente	28
1.3.2 Competitividad contemporánea	30
1.3.2.1 Competitividad basada en recursos y capacidades internas	31
1.3.2.2 Competitividad basado en tecnologías de información	33
1.4 Opciones estratégicas	36
1.4.1 Lógica estratégica tradicional	37

1.4.2 Lógica estratégica contemporánea	39
1.5 Herramientas de soporte estratégico	45
1.5.1 Benchmarking estratégico	45
1.5.2 Inteligencia competitiva	47
2. METODOLOGIA	48
2.1 Tipo de investigación	48
2.1.1 Respecto a los fines	48
2.1.2 Respecto a los medios	48
2.1.3 Colecta de datos	49
2.2 Tratamiento de los datos colectados	50
2.3 Limitaciones del método	50
2.4 Población y muestra	51
3. INDUSTRIA TEXTIL – CONFECCIÓN	59
3.1 Generalidades de la Industria	59
3.2 Industria de Confecciones a Nivel Internacional	64

3.3 Industria de Confecciones a Nivel Colombia	88
3.4 Industria de Confecciones a Nivel Bucaramanga	152
4. TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMPETITIVIDAD	204
5. FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES EN BUCARAMANGA	215
6. HACIA UNA PROPUESTA PARA EL SECTOR	219
6.1 Probables Alternativas Estratégicas para la Industria	219
7. CONCLUSIONES Y FUTUROS TRABAJOS	233
BIBLIOGRAFIA	239
GLOSARIO DE TERMINOS	
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	<i>Pag.</i>
Cuadro 1: Cadena de Valor	17
Cuadro 2: Sistema de Valor	19
Cuadro 3: Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	24
Cuadro 4: Diamante de Competitividad	25
Cuadro 5: Cinco Fuerzas de Porter Nacional	151
Cuadro 6 Cadena de valor actual para el sector confecciones en Bucaramanga	181
Cuadro 7 Propuesta Cluster de confecciones Santandereano	203
Cuadro 8 Cadena de valor Propuesta para el sector confecciones en Bucaramanga	230

LISTA DE TABLAS

	<i>Pág.</i>
Tabla 1: Medición Tamaño Empresas por Información Financiera	51
Tabla 2: Medición Tamaño Empresas por Rangos de Ventas	51
Tabla 3: Registro Mercantil Cámara de Comercio a Agosto	52
Tabla 4: Empresas Líderes en la Región	56
Tabla 5: Principales Países en el Sector de Prendas de Vestir	64
Tabla 6: Tipo de Agrupación por Países	65
Tabla 7: Compañías Confeccionistas Reconocidas en la Industria Mundial de Prendas de Vestir	66
Tabla 8: Tiendas Especializadas Reconocidas	68
Tabla 9: Importaciones EEUU de Confecciones	71
Tabla 10: FCE Industria Confecciones Relacionados Con	82
Tabla 11: Colombia Exportaciones por Sector Económico	85
Tabla 12: Índice Crecimiento Competitividad Latinoamericana	88
Tabla 13: Debilidades, Fortalezas, Oportunidades Y Amenazas del Sector Textiles	93
Tabla 14: Estimación del Consumo Aparente de Fibra de Algodón en Colombia	96
Tabla 15: Costo Mano de Obra Países Exportadores	105
Tabla 16: Caracterización De La Cadena Confecciones	111
Tabla 17: Tamaño del Sector Textil - Confección de Colombia	113

Tabla 18: Comercio Interior Anual 2000	116
Tabla 19: Principales Empresas en Colombia	116
Tabla 20: Importaciones Sector Colombianas 2.001	118
Tabla 21: Exportaciones Sector Colombianas 2.001	121
Tabla 22: Exportaciones por Capitulo Arancelario Año 2.001	122
Tabla 23: Características Económicas dominantes	138
Tabla 24: Factores Económicos del Sector Confecciones en Bucaramanga	143
Tabla 25: Factores Políticos del Sector Confecciones en Bucaramanga	143
Tabla 26: Factores Sociales Del Sector Confecciones En Bucaramanga	144
Tabla 27: Factores Competitivos Sector Confecciones En Bucaramanga	144
Tabla 28: Factores Tecnológicos Sector Confecciones Bucaramanga	145
Tabla 29: Factores Externos Claves de Éxito Sector Confecciones B/ga	145
Tabla 30: Distribución de las Líneas de Productos	157
Tabla 31: Plan Estratégico Confecciones	165
Tabla 32: Producto Interno Bruto Santander	167
Tabla 33: Inflación del grupo Área Metropolitana de B/ga	168
Tabla 34: Inflación Bucaramanga	168
Tabla 35: Población ocupada Área Metropolitana de Bucaramanga	171
Tabla 36: Comparativo Empresas Nacionales / Bucaramanga	175
Tabla 37: Capacidad Directiva Sector Confecciones Bucaramanga	175
Tabla 38: Capacidad Talento Humano Sector Confecciones B/Manga	176
Tabla 39: Capacidad Tecnológica Sector Confecciones Bucaramanga	177

Tabla 40: Capacidad Financiera Sector Confecciones Bucaramanga	178
Tabla 41: Capacidad Competitiva Sector Confecciones Bucaramanga	178
Tabla 42: Factores Claves de Éxito Internos Sector Confecciones Bucaramanga	179
Tabla 43: Sistema de Cadena Valor Industria Confecciones	184
Tabla 44: Matriz DOFA del Sector Confecciones Bucaramanga	194
Tabla 45: Forma de Visualización y Empleo de la TI por las Empresas	205
Tabla 46: Administración de la Cadena de Abastecimiento por la Web	227

LISTA DE GRAFICAS

	<i>Pág.</i>
Gráfica 1: PIB Nacional	6
Gráfica 2: Empresas Bumanguesas Representativas en Activos	54
Gráfica 3: Empresas Bumanguesas Representativas en Ventas	54
Gráfica 4: Empresas Confecciones Bucaramanga	58
Gráfica 5: Principales Países Productores de Fibra de Algodón	60
Gráfica 6: Principales Países Exportadores de Fibra de Algodón	60
Gráfica 7: Principales Países Importadores de Fibra de Algodón	61
Gráfica 8: Estructura de la Industria Mundial de Confecciones	63
Gráfica 9: EE.UU: Proveedores de Confecciones 2.001	70
Gráfica 10: Diamante de Competitividad China	73
Gráfica 11: Diamante de Competitividad Italia	75
Gráfica 12: Diamante de Competitividad Estados Unidos	75
Gráfica 13: Diamante de Competitividad Alemania	76
Gráfica 14: Diamante de Competitividad Turquía	77
Gráfica 15: Diamante de Competitividad México	78
Gráfica 16: Diamante de Competitividad Centroamérica	79
Gráfica 17: Diamante de Competitividad Brasil	80
Gráfica 18: Grupos Estratégicos a Nivel Mundial	81

Gráfica 19: Exportación de Prendas de Vestir Comparado	84
Gráfica 20: Comercio Mundial de Prendas de Vestir, 2001	84
Gráfico 21: Exportaciones Mundiales de Confecciones	85
Gráfica 22: Comparativo Exportaciones Colombia y Mundo	87
Gráfica 23 Organización de la Industria Textil Colombiana	92
Gráfica 24 Esquema de la Cadena Productiva Camélidos	99
Gráfica 25: Distribución de la Industria de la Confección por número de Empresas	101
Gráfica 26: Los Sobrecostos laborales del salario básico	105
Gráfica 27 Cadena Productiva: Mapa Descriptivo Fibra-Textil-Vestido	107
Gráfica 28 Cadena Textil-Confecciones	108
Gráfica 29 Cadena Productiva Confecciones	109
Gráfica 30: Participación de las Ciudades en la Cadena	111
Gráfica 31: Mapa Ciudades Principales Textil – Confección	112
Gráfica 32: Empresas que Componen el Sector a Nivel Nacional	112
Gráfica 33: Importaciones Colombia	118
Gráfica 34: Procedencia Importaciones Textiles 2.001	119
Gráfica 35: Procedencia Importaciones Confecciones 2.001	120
Gráfica 36: Exportaciones Confecciones 2.001	122
Gráfica 37: Exportaciones de Colombia	123
Gráfica 38: Participación de la Producción de Confecciones por Departamentos en las Exportaciones Colombianas	126
Gráfica 39: Diamantes de Competitividad de Colombia	134
Gráfica 40: Diamantes de Competitividad de Medellín / Eje Cafetero	135

Gráfica 41: Diamantes de Competitividad de Bogotá	136
Gráfica 42: Diamantes de Competitividad de Ibagué	137
Gráfica 43: Grupos Estratégicos a Nivel Nacional	142
Gráfica 44: Mapa de Colombia, Santander y Ubicación Bucaramanga	153
Gráfica 45: Empresas Inscritas por Tamaño	155
Gráfica 46: Principales Confecciones que ofrece Bucaramanga	156
Gráfica 47: Exportaciones por Departamentos	156
Gráfica 48: Participación de Santander en las exportaciones de Colombia	160
Gráfica 49: Exportaciones de Santander	161
Gráfica 50: Principales partidas de exportación del capítulo 62 para Santander	161
Gráfica 51: Exportaciones capítulo 62 – Santander	162
Gráfica 52: Comercio exterior – principales destinos exportación para Santander	163
Gráfica 53: Exportaciones de Santander hacia Venezuela	163
Gráfica 54: Exportaciones de Santander hacia Estados Unidos – prendas de vestir excepto de punto	164
Gráfica 55: Exportaciones de Santander hacia Estados Unidos – prendas de vestir de punto	164
Gráfica 56: Exportaciones de Santander hacia Puerto Rico – prendas de vestir excepto de punto	164
Gráfica 57: Exportaciones de Santander hacia Puerto Rico – prendas de vestir de punto	165
Gráfica 58: Producto Interno Bruto de Santander	167
Gráfica 59: Empleos ocupados por actividad	172
Gráfica 60: Grupos Estratégicos Empresas Bucaramanga	185

Gráfica 61: Diamante competitividad Actual Bucaramanga	193
Gráfica 62: Ventas de confecciones vía Internet Estados Unidos 1.999	210
Gráfica 63: Diamante competitividad propuesto Bucaramanga	231

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Anexo 2: Resultados de la Encuesta

Anexo 3: Materias primas y Procesos de los textiles

Anexo 4: Materias primas y Procesos de las confecciones

Anexo 5: Ranking con los Índices de Crecimiento Competitivo Mundiales

Anexo 6: Costos de producción en el sector confecciones

Anexo 7: Proceso productivo - confecciones prendas de vestir

Anexo 8: Recurso Humano

Anexo 9: Perfil Competitivo de los Países

Anexo 10: Exportaciones Colombianas de confecciones y Exportaciones
por Países del mundo

Anexo 11: CARCE Santander

Anexo 12: Zonas francas

Anexo 13: Instituciones de apoyo para el sector

Anexo 14: Impacto socio – económico del ATPA en Colombia

Anexo 15: Criterios a cumplir en el ATPA

Anexo 16: Otros acuerdos Comerciales

Anexo 17: Capítulos Manejados en el Sector de las Confecciones

Este proyecto hace parte del macro proyecto: Hacia un Modelo de Planeación Estratégica de Tecnología de Información en la sociedad del Conocimiento.

Se está validando: la parte de Análisis estratégico: Análisis de Competitividad.

Proyecto liderado por:

Msc. Mercy Escalante Ludeña de Pérez- Docente - investigadora, Facultad de Administración de Empresas de la UNAB – Línea de investigación Estratégica y Competitividad y

PhD. José de Jesús Pérez Alcázar - Docente - investigador en áreas de base de datos e inteligencia artificial y Director del Laboratorio de Cómputo Especializado de la UNAB.

INTRODUCCION

Durante más de dos siglos Santander ha sido uno de los departamentos pioneros en la industria de la Confección, haciendo que Bucaramanga sea catalogada como una de las principales ciudades que trabaja fuertemente en este sector, al igual que regiones como Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Barranquilla e Ibagué. Santander, a pesar de ser uno de los departamentos con menor participación en las exportaciones nacionales, durante los últimos años su crecimiento ha sido superior a la del promedio nacional. La industria de las confecciones que en su gran mayoría está conformada por pequeñas y medianas empresas, está enfrentando el dilema de la competitividad, siendo ellas muy importantes para Colombia por el valor que generan, tanto en lo económico como en lo social. Por esto es que muchas organizaciones han puesto sus ojos sobre las Pymes, buscando la forma de apoyarlas y orientarlas para que puedan afrontar la situación actual, dándose un balance positivo inclinado hacia ellas, que junto con el desarrollo de las tecnologías de información y las comunicaciones que se están dando, les permite actualizarse y estar al día de los requerimientos de negocios.

Por su parte el gobierno ha buscado mejorar el entorno económico de Colombia y sus industrias, con este fin están realizando cambios en el modelo económico y en sus políticas nacionales, con las que se quiere que el país y las empresas empiecen a competir en un mercado global y que temas como productividad y competitividad se estudien más a profundidad, para introducirlos como tópico clave en la industria. Se busca este fortalecimiento en especial en momentos como el presente, en donde el ALCA es considerada como una gran amenaza, si no se preparan las empresas para estar en condiciones de competencia, muy seguramente no podrán mantener sus actuales niveles de ventas y participación en el mercado, pues será usurpado por empresas más competitivas y capaces para los requerimientos de hoy. En la actualidad el gobierno y entidades de apoyo buscan mecanismos para fortalecer y beneficiar al País, aprovechando que este sector cuenta con un alto reconocimiento internacional, en calidad, precio y servicio. Santander cuenta con una alta gama de productos que jalonan de manera efectiva la cadena productiva, entre los cuales se tienen la ropa infantil con marca propia y los procesos de maquila.

El Gobierno se ha dado cuenta de la importancia de implementar una serie de instrumentos que permitan de una manera ordenada y coherente el desarrollo de los sectores productivos del país. Algunos de los instrumentos que el gobierno ha liderado para el desarrollo de los sectores son el Plan de Desarrollo, el Plan Estratégico Exportador, la Política de Competitividad y Productividad, la Red Colombia Compite, los CARCEs, y el impulso al desarrollo de clusters, como

acciones estratégicas, con ellos se pretende motivar la vocación exportadora de la Industria, mejorar la competitividad, incrementar considerablemente las ventas y la generación de empleos. De esta manera se busca concientizar al sector privado y a las instituciones, en la necesidad de trabajar cooperativamente para lograr ser más fuertes y obtener índices adecuados de competitividad internacional, facilitando así el fortalecimiento de la Industria.

Debido a lo anterior y por el interés en el desarrollo de la Industria Santandereana, este proyecto tiene la intención de determinar *¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad del sector de las confecciones en Santander y que tipo de opciones estratégicas se pueden plantear para elevar la competitividad?*. Cuestionamiento que se resolverá a través de la solución de los objetivos formulados que son: *Hacer un análisis de las principales y mejores prácticas de competitividad del sector confecciones a nivel local, regional e Internacional; hacer el análisis de la posición competitiva del sector confecciones; analizar el papel que cumple la Tecnología de Información y su impacto en la competitividad del sector; y hacer una propuesta de las opciones estratégicas que permitan elevar la competitividad del sector.*

Con este trabajo se quiso hacer un acercamiento a la realidad productiva y competitiva del sector de las confecciones, ya que en el mundo se está trabajando sobre planes y acuerdos que hacen posible un futuro promisorio para los sectores y los países en general. Se consideran de gran importancia por las relaciones internacionales el ATPDEA y el ALCA, ante ellos el Gobierno está tomando las medidas pertinentes para generar mejores condiciones competitivas. Como se puede observar el mundo se está preparando para abrir por completo sus fronteras y no estará dispuesto a esperar a que todos los países se preparen para ello. Afortunadamente Colombia ya está dando pasos en esta materia, lo cual permite ver una luz y una guía para el desarrollo de todas las actividades económicas del país. La importancia de este proyecto estará en identificar el estado en el que se encuentra el sector en Santander y como, a través de algunas herramientas, es posible que el futuro del mismo sea más prometedor con crecimiento, productividad y competitividad.

Este estudio es relevante porque:

A nivel competitivo, el mundo se está haciendo cada día más pequeño y los países cada día están más cerca de sus mercados, por lo tanto muchos de los mercados que atiende el sector confecciones están más expuestos a que otros países atiendan esas necesidades, por ello esta investigación permitirá conocer los factores que hasta el momento han influido en el desempeño del sector para atender eficientemente los mercados actuales y desarrollar estrategias en las que no solo los siga atendiendo si no que le permita al sector acercarse a otros. Además esta investigación beneficiará al sector de confecciones en el sentido que le permitirá conocer como se encuentra con respecto a otros países, conocer la

competencia a nivel mundial y qué se podría llegar a aplicar en Colombia. Por otro lado mediante un profundo análisis de las fortalezas, debilidades, potencialidades, y un señalamiento de los eslabones que necesitan ser reforzados dentro de esta industria, se podrá conocer como beneficiaría el nivel competitivo del sector, que impacto tendría en los factores de producción y como se llegaría a mantener una ventaja competitiva permitiendo el desarrollo de la región y del país. Con las herramientas que se utilizaron en la investigación le permitirá a esta industria de las confecciones, no solo conocerse sino estar a la vanguardia estratégica y competitiva del mundo.

Para empezar la importancia del ATPDEA para Colombia es esencial por las oportunidades que se presentan en un mercado al cual no se ha entrado con detenimiento, ya que concretamente para la cadena Fibras-Textil-Confección existe un mercado potencial por un valor de US\$ 800 MM para el 2003, US\$ 1200 MM para el 2004, US\$ 1600 MM para el 2005 y US\$ 2000 MM para el 2006. Aunque estos números son muy alentadores, para el 2003 existen US\$ 600 MM de ventas nuevas de las cuales se cree que se pueden cubrir solo US\$ 200 MM, faltarían por producir US\$ 400 MM pero para ello es necesario hacer inversiones por US\$ 300 MM, además es necesario tener la materia prima disponible y a tiempo, personal capacitado y capacidad instalada para emperezar a cubrir esa demanda potencial.¹ El ATPDEA también exige grandes volúmenes, precios bajos, grandes comercializadores y una rápida capacidad de respuesta.

Entre las ventajas que tiene Colombia para aprovechar y poder responder adecuadamente dentro del ATPDEA, se tiene la cercanía al mercado (tiempos de entrega), experiencia en la industria, diversidad de productos y capacidad de crecimiento, ya que existe una buena base industrial, mejoras en la productividad y una época de trabajo de 360 días al año. Además el ATPDEA ofrece otras oportunidades como el de atender un mercado que en el primer año significaría un 60% del PIB de la cadena y un 1% del PIB nacional, mejorará la rentabilidad de la industria, optimizará el riesgo de los créditos colocados en la cadena, construiría un nuevo mercado crediticio de unos US\$ 210 MM, ventas adicionales por un valor de US\$ 600 MM que representarían unas 40.000 toneladas de algodón, 130.000 empleos directos, atractiva oportunidad para el mercado de capitales colombiano y/o inversión extranjera, y preparación de la cadena para el ATPDEA en el 2006.²

Lo que deben hacer todos los actores para que el ATPDEA sea una verdadera opción es construir una oferta "Made in Colombia", diseñar mecanismos financieros de deuda y capital para financiar el crecimiento, estructurar una oferta

1 Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Indicadores de Competitividad e Información Estadística de Colombia y Santander. 2.002 www.dane.gov.co

2 Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander. Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

de confección basada en plantas satélites con alta productividad y flexibilidad, promover alianzas estratégicas entre las empresas del sector para consolidar oferta y tener estructuras de negocio rentable, bajar costos de transporte, desarrollar comunicaciones y sistemas de logística y el establecimiento de fuertes mecanismos para evitar poner en peligro el ATPDEA.

Es importante reconocer y aclarar que Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia van a tener un privilegio mayor al de otros países, con el ATPDEA, por que se va a tener acceso preferencial a Estados Unidos con todo el universo de productos, por algunos años antes que cualquier otro país latinoamericano, lo cual representará un rango de tiempo en los cuales se darán a conocer todos los productos posicionándose y se llegará a consolidar una fuerza exportadora lista a dar la batalla en los mercados internacionales. Durante este proceso Colombia deberá de hacer una reforma al Estado, afianzar su política del respeto por los derechos humanos, terminar del conflicto por la vía de la negociación política después de que la insurgencia sepa que no puede llegar al poder por las armas.

Por su parte el ALCA es el Acuerdo de Libre Comercio de las Américas, con el cual se pretende, como indica la sigla, el libre movimiento de factores y productos en todos los países de América latina, América central y norte América. Esta es otra muy buena oportunidad, por que existe la posibilidad de atender otros países con los productos colombianos, lo cual podría llegar a generar una serie de ingresos adicionales iguales a los de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas. Este acuerdo ayudaría a que muchas de las empresas Colombianas, que no se han animado a exportar, lo hagan, ya que no hay que recorrer grandes distancias por que se consideraría como ventas locales, el país recibiría ingresos adicionales por nuevas ventas, se generará un gran numero de empleos directos, se mejorará el mercado de capitales y se reactivarán todos los sectores del país, entre muchos otros beneficios. La desventaja para Colombia está en que estos y otros beneficios, los puede llegar a obtener cualquier país que pertenezca al ALCA, siendo una oportunidad pero mayormente un gran riesgo para el país y sus empresas, porque desafortunadamente en Colombia no existen condiciones de competencia. Otros países poseen mejores condiciones e infraestructura que Colombia una mejor normatividad laboral, menos tramites, mayor transparencia y un costo mas bajo del sistema.

Es decir, el ALCA no sólo es asunto económico, es una gran negociación sobre participación plena y definitiva de Colombia en la civilización occidental. Esa es la decisión que contiene la negociación de ALCA, por eso hay que tomarla con seriedad y no simplemente como un convenio de plazos y de posiciones arancelarias. Es la más importante negociación política que Colombia ha tenido desde mucho tiempo.

Ya se ha observado como los acuerdos ayudarán y afectarán a Colombia, en caso de que no se den las condiciones necesarias para que se llegue a buen término y

se logren objetivos de crecimiento, eficiencia y productividad tan anhelados. Para ello ya el Gobierno ha venido trabajando y ha desarrollado dos grandes planes como es el plan estratégico exportador y el plan de productividad y competitividad. El Plan Estratégico Exportador 1999-2009, es el plan por el cual se pretende lograr el fortalecimiento del sector productivo Colombiano y orientarlo hacia el mercado internacional. Este plan tiene cinco objetivos estratégicos que permitirán el soporte de políticas y planes que se quieran implementar en el país para el ingreso a nuevos mercados.³ Estos objetivos estratégicos son el aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios en función de la demanda mundial y la oferta interna, incentivar e incrementar la inversión extranjera para fomentar directa o indirectamente las exportaciones, aumentar la productividad empresarial y hacer competitiva la actividad exportadora, regionalizar la oferta exportable y desarrollar cultura exportadora.

En desarrollo de lo anterior, se diseñó la Política Nacional de Productividad y Competitividad.⁴ Su función es el diseñar programas específicos que se enfocarán en atacar la improductividad de la plataforma o entorno productivo empresarial a través de la construcción de la Red Colombia Compite.⁵ Esta red propone una nueva forma de interacción entre los actores de la competitividad (empresarios, gobierno local y nacional, trabajadores, academia, rama legislativa y judicial del poder público) para trabajar articuladamente en busca de la competitividad regional y nacional, mediante un sistema que canalice los flujos de información, genere una cultura hacia la competitividad, sostenible en el largo plazo y permita la participación activa de sus miembros en la identificación de obstáculos y formulación de soluciones. Esta red cuenta con cuatro dimensiones, los CARCEs, Convenios de Competitividad Exportadora, las Redes Especializadas y el Nodo Facilitador.

Específicamente para Santander ya existe un plan estratégico exportador,⁶ este tiene un periodo del 2001 al 2010: para este último año, Santander consolidará su influencia en la región nororiental de Colombia y será líder a nivel Nacional tanto en la generación y transferencia de conocimiento hacia el sector productivo, como en la exportación de productos y servicios con valor agregado generados en los sectores de Confección, Manufacturas de cuero y calzado, Joyería, Avícola, Palma, Agroindustria biológica, Petroquímica, Salud y Turismo, lo que conllevará

3 Ministerio de Comercio Exterior. MINCOMEX. *Plan Estratégico Exportador*. Medellín 1.999

4 Ministerio de Comercio Exterior. MINCOMEX. *Política Nacional de Productividad y Competitividad*. 2.001 Bogotá

5 Red Colombia Compite. *Exportaciones Colombianas*. Documento recuperado Agosto 2.002 WEB Site: <http://www.colombiacompite.gov.co/>

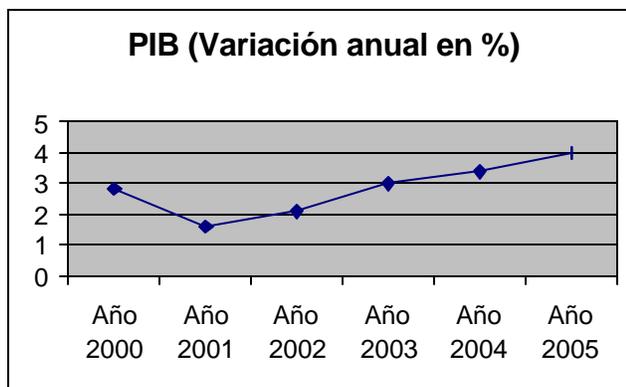
6 Departamento Nacional de Planeación. *Plan de Desarrollo Departamental 2.001-2.003 (Plan Estratégico Exportador de Santander)* Documento recuperado Agosto 2.002 WEB site: www.dnp.gov.co/.../Direccion_Desarrollo_Territorial/planificacion/planes_terr/2001_2003/Santander/sder3.pdf

al logro de un bienestar más equitativo y sostenible.⁷ Este plan se ha trazado unos objetivos con los cuales el departamento podrá llegar a ser uno de los más importantes del país, los objetivos que se plantean son: crear cultura exportadora regional, desarrollar una adecuada cadena de servicios de logística, de transporte multimodal y de telecomunicaciones, fomentar el desarrollo científico y tecnológico en sectores productivos y competitivos de la región, promover la comercialización internacional de la oferta exportable santandereana y generar estabilidad social para favorecer el desarrollo empresarial⁸.

Mirando especialmente el Sector de las confecciones, ya se ha firmado un plan estratégico en el cual su propuesta de visión exportadora es que para el año 2010, tiempo en el cual el sector confecciones de Santander será altamente competitivo, comprometido con el desarrollo de la región, con un producto a nivel mundial por su calidad y competitividad. Para ello el CARCE realizará una medición de unas variables internas (Capital Humano, Innovación y Desarrollo Tecnológico, Calidad, Logística de Importación y Exportación) y externas (Incentivos Regionales para la Exportación, Sistemas de Información de Moda, Precio de la Materia prima Estable, Alianzas Estratégicas, Investigación de Mercados), para saber si se cumplieron con las expectativas del plan.

GRAFICA 1

PIB NACIONAL



FUENTE: CORFINSURA. *Investigaciones Económicas y Financieras*. Bogotá. 2.000

Es importante destacar que el sector de las confecciones en Santander a nivel nacional es uno de los más representativos, si se observa la participación histórica en el PIB nacional (1996-1999), el departamento se encuentra en el puesto numero 4 siendo el único departamento que da una variación positiva de 2.3% durante los años 98 y 99. El otro departamento con este tipo de variación en este

⁷ Cámara de Comercio de Bucaramanga, *Informe empresarial*. Bucaramanga. junio 8 del 2001

⁸ *Ibid*

periodo es el de Boyacá con un 0.3%⁹. Los tres sectores más importantes del departamento son el Avícola, Confecciones y Cuero, calzado y marroquinería. El sector de confecciones ha tenido una participación creciente en las exportaciones nacionales ya que en tan solo 4 años esta participación a aumentado en un 1.2% y en entre los años 2000 y 2001 paso de exportar 12.5 a 15.9 millones de dólares (FOB), cuando el total de las exportaciones del departamento en estos mismos años fueron de 108.3 y 130.5 millones de dólares (FOB).¹⁰ Se espera que el comportamiento del PIB tenga una tendencia ascendente para los próximos años.

A nivel Económico, las posibilidades de crecimiento con los planes implementados y respaldados por el gobierno, dan una gran esperanza para el sector de las confecciones, al ser este uno de los sectores estratégicos del departamento. Con este estudio se contribuirá con recomendaciones para que los empresarios puedan elevar la oferta exportable del sector en el contexto global. Por lo mismo, es necesario saber que con este proyecto las posibilidades de éxito pueden mejorar, pues teniendo todo el análisis del sector es mucho más fácil saber a que apostarle y en que medida, punto vital dado que el sector es motor de la economía, fuente de progreso, y pieza clave de desarrollo del departamento. Algunos de los beneficios que traerá este estudio serán el conocer que factores hay que mejorar hacia el desarrollo competitivo, y qué pueden ofrecer cada uno de los actores involucrados al proceso de mejoramiento y competitividad, conocimiento que llevado a la acción podrá traer desarrollo regional, debido al mayor ingreso de dinero proveniente de las exportaciones, por las reducciones en costos y por las mejoras en calidad y productividad.

A nivel de la academia, esta investigación utilizará las herramientas presentadas por investigadores que han escrito en el área de la estrategia. La finalidad es aplicación de conceptos dados por ellos para el análisis de un sector, con lo cual se contribuirá para el desarrollo y crecimiento de la región, proporcionando al sector su permanencia en un lugar de privilegio y de peso para el país. Con los hallazgos se pretende entender de una manera más clara la realidad que vive la industria de confecciones y con base en la ciencia administrativa generar opciones de futuro para este sector. Se buscará resaltar el papel de la Tecnología de Información en el sector, aspecto ligeramente abordado y que se recomienda profundizar en futuros estudios ya que implicaría un importante documento para la academia.

⁹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. *Indicadores de Competitividad e Información Estadística de Colombia y Santander*. 2.002 www.dane.gov.co

¹⁰ *Ibid.*

A nivel Social, no se puede medir los efectos de manera aislada, ya que este siempre irá entrelazado con los otros niveles ya mencionados. Así con este proyecto se busca identificar los factores en los cuales las nuevas políticas y acuerdos proporcionarán desarrollo, y así ser más competitivos mejorando por ende la calidad de vida de los santandereanos, habrá una mayor generación de nuevos y mejores empleos, el acceso a créditos de carácter social, mejoras en los servicios de salud y de servicios públicos, mejores niveles de sueldo, mayor acceso a la educación, mayor capacitación, mejores condiciones laborales.

En lo que respecta a la metodología, este proyecto fue de carácter bibliográfico, documental y exploratorio, en el cual se comentan las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación con el sector de las confecciones en Santander. Bibliográfico debido a que la orientación de éste análisis está ajustado a los modelos de competitividad generados principalmente por Michael Porter, partiendo de lo interno, pasando por lo local y por último lo internacional. Ello para comprender las bases de la competitividad y los procesos necesarios para que Colombia esté acorde a los niveles que se le exigen en medio de la globalización. Documental puesto que la información sobre el sector y regional, mostrarán el ambiente en el que desarrollan las empresas a estudiarse para estar en capacidad de hacer un análisis más aterrizado a la realidad que se vive. Y por último exploratoria puesto que se obtuvo una investigación preliminar de la situación actual en el sector de confecciones desarrollando el problema y objetivos planteados.

Se espera por tanto que este estudio sea de valía para la industria de las confecciones, y sirva de apoyo para proyectos de gran envergadura que traigan desarrollo y mejor calidad de vida para los colombianos, especialmente para Santander.

1. MARCO TEORICO

Uno de los sectores de mayor tradición y dinamismo en la economía regional y que viene generando desarrollo y reconocimiento, es el de la industria de las confecciones. Sus inicios datan del Siglo XVIII, desde cuando se generaban de manera artesanal tejidos de lana y algodón para realizar las confecciones, ajustándose a las necesidades de la época. En Bucaramanga esta industria nació de los talleres dedicados a la sastrería, las que luego se vinieron a convertir en fábricas de confecciones representativas, las cuales incursionaron en el territorio Nacional con éxito.¹¹

En la actualidad las empresas de la región en el sector de las confecciones, se encuentran fragmentadas, distribuidas en Medianas, Pequeñas, Microempresas y pequeños talleres organizados sin ninguna estructura, funcionando como satélites. Dichas empresas han tenido que desafiar múltiples situaciones en las cuales no se han preparado adecuadamente para afrontarlas, haciéndoles perder mercado debido a los nuevos competidores y los productos innovadores, de excelente calidad y con precios bajos, que han reducido considerablemente el rendimiento de las empresas de la región en términos generales. Esos problemas, adicionados al bajo nivel tecnológico, la falta de asistencia técnica y la escasa capacitación del personal que labora en las empresas del sector, han presionado a los empresarios Santandereanos a buscar oportunidades y nuevos horizontes que les brinde la posibilidad de incorporarse a la dinámica económica global.

Hoy por hoy se vienen dando cambios históricos, caracterizados en especial por una ola de información, una nueva economía basada en la transformación tecnológica y organizativa, la cual se encuentra centrada en el conocimiento y en la información como plataforma de producción, en pro de una mejor competitividad. Pero para estar a tono con estas realidades del mercado globalizado, es ideal entender las realidades que afrontan los empresarios del sector en el contexto Nacional, focalizándolo en Santander, enriqueciendo el conocimiento que servirá de base para el correcto análisis y así obtener elementos de trabajo que ofrezcan oportunidades competitivas en el sector.

Por lo anterior se expondrá un recuento de las bases teóricas, que sustentan los postulados de competitividad, logrando de esta manera tener claros los conceptos que permitan entender de una mejor manera los modelos se están manejando en la región y cuáles se deberían estar dando, para hacer los ajustes necesarios que

¹¹ Cámara de Comercio de Bucaramanga. *Estudio confecciones: Productividad y Competitividad.* Bucaramanga. 1.998

permitan llegar a ellos, determinando los factores a desarrollar para tener un mejor nivel competitivo del sector de las confecciones.

1.1. FUNDAMENTOS DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Los enfoques dados por Porter,¹² han sentado las bases para la visión que tienen los empresarios en el tema de la competitividad, que tanto afecta hoy día. Con él se comprendió de una mejor manera la interrelación de los diferentes actores que influyen en los procesos de productividad y competitividad. Porter estudió las dinámicas regionales, sectoriales e incluso internacionales, a las cuales las empresas están avocadas a incursionar en el contexto de la globalización. Entendiendo cada relación, estarán las empresas en capacidad de crear ventajas competitivas para afrontar de una mejor manera los procesos económicos que se viven e incluso sienta las bases para el trabajo colaborativo entre instituciones, empresas privadas y gobierno, para fortalecer su accionar y enfrentar de una mejor manera la dinámica competitiva a la que se ven expuestos.¹³

Se entiende por competitividad la “*capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener durante el tiempo ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado*”.¹⁴ El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general, ésta tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando una evolución en la forma en como el empresario o la empresa enfrentan el mercado. La ventaja competitiva de una empresa estaría entonces en sus recursos, capacidades y aptitudes centrales, en menor o mayor medida que sus competidores, haciendo posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de ellos. Su uso supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad se encuentra fuertemente relacionado con la eficiencia y eficacia de una empresa.¹⁵

12 PORTER, Michael. *Fundamental Issue of Strategy*. Profesor de la cátedra de Administración de Negocios C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional. Autor de 16 libros y más de 60 artículos.

13 PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores), 1980. Escuela de Negocios de Harvard.

14 GOMEZ, Alejandro Jáuregui. *Los determinantes de la competitividad de Porter*. Comunidad Latina de estudiantes de negocios. Gestopolis Artículo recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.gestipolis.com/canales/economia/articulos/no%206/Compde%20Porter.htm>

15 PRAHALAD, C.K. Gary Hamel. *Compitiendo por el futuro*. Harvard Business School Press. 1.994

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge de un momento a otro, este se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación de los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.¹⁶ Sin importar la actividad de la empresa ésta debe de mantener su competitividad a largo plazo, por lo tanto debe de analizar y tomar decisiones que le permitan coordinar todos los esfuerzos de la organización en pro de maximizar su eficiencia en el mercado y en estos tiempos de manera global.

Podemos tener dos niveles de competitividad: *La competitividad interna*, que se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Y *la competitividad externa*, que son los logros de la organización en el mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

El término competitividad está relacionado fuertemente a productividad; para ser productivo, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia. Las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando a que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad. La productividad es medible en términos de unidades por hora de trabajo. Sin embargo esta medida no asegura que la firma produzca dinero. La productividad toma ahora una nueva definición la cual indica que la organización es productiva cuando hace todo lo posible para alcanzar las metas fijadas.

1.2. PENSAMIENTO ESTRATEGICO Y COMPETITIVIDAD

En el campo de la administración, específicamente en la parte estratégica, han surgido teorías durante los últimos años como respuesta a la búsqueda de los administradores por sobreponerse a los cambios que viene sufriendo el entorno. Dichas teorías y estilos han sido adaptados por las empresas alrededor del

¹⁶ PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño Superior*, Harvard . Business Review 1985.

mundo, buscando la clave del éxito empresarial, llegando a encontrar en cada una de ellas fortalezas y debilidades.

En la actualidad están conscientes en las organizaciones, que las herramientas analíticas seguirán aportando datos base para la toma de decisiones, las ganas de salir adelante y de ser exitosos es la motivación de muchos, fundamento esto para lograr sus metas. Base de todo esto es el Conocimiento que permite analizar y transformar los datos desordenados de los competidores, la industria y el mercado, relacionándolos hacia conocimientos aplicables a nivel estratégico, enlazando las capacidades, intenciones, desempeño y la posición de los competidores. Esta inteligencia Competitiva pretende dar un paso más al determinar qué información sobre el entorno es la de mayor valor y que, por lo tanto, es necesario obtener, el saber qué medios utilizar, a quién recurrir, cómo transmitirla y sobre todo cómo generar oportunamente un resultado incorporable a la toma de decisiones de la organización.

Es importante hacer que las ventajas competitivas sean sostenibles y dinámicas, para ello es importante hacer que los colaboradores de las organizaciones empiecen a generar ideas de manera más rápida, buscando capacidades innovadoras y que den ventaja competitiva, teniendo siempre el gerente la claridad de pensamiento para cambiar modelos en un momento dado, donde no sea indispensable un método o una guía, reestructurando los que hay y creando nuevos, esto es el pensamiento lateral, un tipo de pensamiento que todos pueden aprender. Algunas lo adaptan o utilizan de mejor manera, pero la mayoría lo aprende con la práctica generando la destreza en su uso. Dicha destreza en el pensamiento lateral es una mezcla de actitudes y técnicas. Con esta herramienta es posible que las organizaciones puedan hacer saltos en el conocimiento, implementando de manera creativa cualquier tipo de información, pertinente o no, para el desarrollo de problemas. A su vez con esta herramienta se permite el rápido aprendizaje, lo cual permitirá que las organizaciones no inviertan tanto en su capacitación inicial sino en el perfeccionamiento de sus conocimientos actuales y futuros.

Unas de las ventajas de esta herramienta es el rápido desarrollo de la creatividad, que permite la percepción individual evitando los conflictos con otros colaboradores por que no serán juzgadas y sobre todo que evita divisiones y polarizaciones. Para esta investigación es importante el desarrollo de esta herramienta en la cabeza de los empresarios y actores vinculados al cambio, ya que permitirá poder encontrar soluciones a los problemas que puede enfrentar el sector en su camino hacia el crecimiento, a la vez que podrán implementar de una manera más eficiente los procesos necesarios para llegar a ser competitivos.

Por otra parte las relaciones y acciones contra la competencia han venido cambiando de manera determinante en los últimos tiempos. Las empresas que siguen pensando que el cumplimiento de los objetivos del negocio, así como el

ganar dinero, se deben de lograr, golpeando a los competidores, siendo correcto y más eficaz el atacar pero con nuevos cambios e innovaciones. La actitud tradicional de enfrentar a una compañía contra el resto de la industria, a los proveedores entre sí, a los distribuidores entre si y así sucesivamente, ya no garantiza el liderazgo en costos, la calidad de los productos o servicios ni los beneficios más altos para los ganadores de este juego. Lo que se ha demostrado es que realmente funciona todo lo contrario, en un mundo de repetidas relaciones e interacciones tratar de destruir a la competencia no es siempre la mejor manera de obtener el éxito. La colaboración para competir a través de las alianzas estratégicas es una premisa que hoy se debe tener en cuenta definitivamente. Las alianzas estratégicas se conforman para lograr penetrar nuevos mercados, para desarrollar nuevos productos, para atacar zonas geográficas específicas.

En este tema de las alianzas estratégicas se encuentra el reconocido estratega Kenichi Ohmae¹⁷ quién opina: " las empresas han comenzado a aprender lo que las naciones han sabido siempre, que en un mundo complejo, cambiante y lleno de peligros es mejor trabajar en equipo. Las grandes potencias que operan por medio de acuerdos se unen tradicionalmente a otras potencias similares a los propios. El acuerdo (el poder de una alianza) es una parte importante del repertorio de todo buen estratega y también es válido para los gerentes de empresas en el ambiente competitivo actual."¹⁸ Las alianzas estratégicas se han venido llevando a cabo desde hace mucho tiempo, seguramente antes no se le daba una denominación tan clara, o simplemente cuando se presentaba sin la preocupación por encasillarlas en un nombre, sin embargo son las cabezas que dirigen todo eso y las que hacen posibles esas realidades.

Estos líderes deben ser conscientes de que los mercados hoy en día son manejados en el mundo entero por las necesidades y deseos de los clientes, por lo que deben ejecutar su accionar de manera global desde cualquier punto en el que se encuentre, manejando cada mercado acorde a la cultura local, descentralizado de una casa matriz, es decir pensando globalmente y actuando localmente. Adicionalmente Ohmae¹⁹ hace referencia a que las buenas estrategias deben de estar correctamente balanceadas en el triangulo estratégico entre clientes, competidores y compañía. En la actualidad hay que ingresar dos variables más: País y tasa de cambio. Contando con ellas es posible que los países y las empresas puedan tener un mejor control de sus acciones y un mejor futuro generando experiencia, la cual "construye patrones de percepción y

17 OHMAE, Kenichi. *Uno de los grandes pensadores de estrategias administrativas del mundo contemporáneo. Se le conoce como el creador del concepto de la economía sin fronteras. Como autor ha publicado más de 70 libros, muchos de los cuales están enfocados al análisis socio-económico y empresarial.*

18 OHMAE, Kenichi, documentado en los libros *La mente del estratega, el poder de la triada y más allá de las fronteras nacionales.* /92,/95,/96

19 OHMAE, Kenichi. *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy - 1999*

patrones de acción”²⁰ en donde se dan procesos creativos que son estimulantes y motivadores, con los que se puede llegar a nuevas ideas eficaces. En su mayor parte son muy útiles y la vida sería imposible sin ellos. En la cotidianeidad, la herramienta usada, el cerebro, genera modelos fijos a partir de las experiencias que se han vivido, para luego mirar el mundo a través de esos modelos estáticos. Esto da orden y significado a la vida, a pesar de ello es necesario de vez en cuando buscar los cambios adecuados a esos modelos. No tener destreza en creatividad es como ser incapaz de usar la marcha atrás de un automóvil y verse atrapado en el primer callejón sin salida en que se encuentre. “La creatividad debe tener su sitio como una parte esencial del pensamiento junto con otras destrezas”.²¹

Otro concepto importante en el área del pensamiento estratégico al que se está haciendo referencia es el del CAOS, el cual fue planteado hace décadas, pero tan solo hasta ahora está siendo entendido de la manera que le corresponde. En este modelo se introduce la idea de que el azar, las condiciones cambiantes y la creatividad pueden introducirse en cualquier momento en un sistema complejo y alterar su curso. Por lo tanto, además de anticiparse y responder al cambio, las empresas tienen otra opción, más poderosa, como dice Irene Sanders,²² se puede "influir sobre el cambio en el momento en que aparece", en donde se debe encontrar el equilibrio para dirigir entre el orden y el caos.

Esta percepción del caos debe ser aceptada a la vez de que se asegura el gerente de que el ambiente de trabajo fomente la interacción y la creatividad, construyendo un proceso flexible que ayude a los empleados a encontrar respuestas por sí mismos. Con un buen liderazgo se obtienen organizaciones ágiles, dinámicas y comprometidas con los procesos que lleven en su interior. La teoría del caos sirve para comprender las interconexiones del mundo, ayuda a reconocer las causas de ciertos "acontecimientos fortuitos" y a estar mejor preparados para afrontarlos. Sin embargo por más útil que sea la teoría del caos, nunca se podrán controlar todas las variables del contexto empresarial.

1.3. ENFOQUES DE COMPETITIVIDAD

Muchos son los modelos trabajados en competitividad, los cuales ayudan y complementan propuestas estratégicas en múltiples aspectos que se desarrollarán a continuación:

²⁰ DE BONO, Edward. *Pensamiento Lateral. Manual de creatividad. Ed. Paidós. España. 1.998*

²¹ *Ibid*

²² SANDERS, Irene. *Strategic Thinking and the New Science: Planning in the Midst of Chaos, Complexity and Change. Free Press/Simon & Schuster. Washington. 1998*

1.3.1. MODELO DE COMPETITIVIDAD TRADICIONAL

La evolución de la planeación estratégica tradicional ha sido un proceso de cambios y mejoras. Varios personajes a través de la historia han ofrecido sus conocimientos al mundo buscando la fórmula de mejoramiento de las organizaciones, en especial luego de la segunda guerra mundial, algunos han definido la estrategia de una empresa como la determinación de sus metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzarlas y la asignación de recursos para lograr esos fines.

Otros escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, basándose en el análisis estratégico y la implementación del plan. Más tarde se le dio importancia al análisis del atractivo del mercado con relación a ese plan estratégico y la posición de la empresa en la industria. Llegando enseguida a la determinación de escenarios basados en el cuestionamiento acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. Porter saca a la luz el modelo de las 5 fuerzas de competitividad²³ para conocer la atractividad de una industria y la manipulación que se le puede dar a algunas de dichas variables, él estudia la competitividad con modelos trabajados desde lo local a lo internacional, partiendo del análisis interno de la organización y las actividades que en ella se generan.

1.3.1.1. COMPETITIVIDAD A NIVEL INTERNO

1.3.1.1.1. CADENA DE VALOR

Las compañías para poder ser competitivas deben actuar eficientemente dentro de una compleja red de diversos agentes, el entender y optimizar las relaciones que se dan en dicha red, dentro de un entorno de administración efectiva de las cadenas de suministro, será la clave para competir en un mundo globalizado e interconectado. En los 80's Porter basado en el trabajo de sistemas empresariales, elaborado por la firma internacional de consultoría gerencial Mckinsey & Co²⁴, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor.²⁵ En su obra Porter sugiere que para entender una empresa se requería ir más allá del análisis en el desempeño de una serie de funciones con relación a las ejecutadas por la competencia, en donde es necesario descomponer cada función en

²³ PORTER. *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. Argentina. 1.991

²⁴ Firma Internacional de Consultoría Gerencial Mckinsey & Co. *Sirve a compañías en diferentes sectores de negocios e industria. También trabajan con muchas Instituciones gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro.* www.mckinsey.com

²⁵ PORTER, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño Superior)* Harvard.USA. 1.985

actividades individuales como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de ellas y sus relaciones entre sí.

Porter identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: *el liderazgo en costo y la diferenciación*. Canalizó su nueva percepción, explicando que esas estrategias dependían de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación, basado siempre en cada una de las actividades en la cadena. Dentro de este concepto de eslabonamiento, se define como *valor* al cúmulo de beneficios percibidos por el cliente sin contar los costos en los que éste incurre al adquirir y usar dicho producto o servicio.

En la cadena de valor se descompone una empresa para analizar sus acciones, con el fin de hallar las fuentes de ventaja competitiva en cada una de las actividades generadoras de valor. Dicha ventaja competitiva es alcanzada cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor, de tal manera que sea menos costosa y mejor diferenciada que su competencia. Las cadenas de valor cuentan con *actividades primarias y actividades de soporte, adicional a esto está el margen*, este último relacionado con los costos. “Todas las actividades de la cadena del valor contribuyen a acrecentar el valor para el comprador. Las actividades pueden dividirse, a grandes rasgos, en dos grupos: aquellas que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio postventa del producto, dentro de un plano cotidiano (actividades primarias) y aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades”.²⁶

Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor, los cuales pueden enfocar a la organización hacia la ventaja competitiva a través de la optimización y la coordinación. Estos eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Analizando la organización con este concepto de cadena de valor, se pueden determinar las competencias claves de posible éxito futuro en una empresa, la cual está influenciada a todo lo largo de su proceso, desde los mismos proveedores hasta el consumidor final. Esta herramienta es útil a la gerencia a la hora de identificar las fuentes de ventaja competitiva, comprendiendo así no solo la cadena de valor sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

26 PORTER, Michael E. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. 1.991 Argentina

CUADRO 1

CADENA DE VALOR



Fuente: PORTER, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. Argentina 1.991. P.73

Con relación al gráfico se puede determinar para cada una de las actividades las siguientes definiciones:

²⁷Análisis del potencial para crear valor que tienen las actividades primarias:

LOGÍSTICA INTERNA: Actividades como manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios, que se utilizan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto.

OPERACIONES: Actividades necesarias para convertir en productos finales los insumos que proporciona la logística interna. La maquinaria, el empaque, el ensamble y el mantenimiento de equipos son ejemplos de actividades de operaciones.

LOGÍSTICA EXTERNA: Actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto final a los clientes. Algunos ejemplos de estas actividades incluyen: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales y procesamiento de pedidos.

MERCADOTECNIA Y VENTAS: Actividades que se realizan para proporcionar medios a través de los cuales los clientes pueden comprar los productos e inducirlos a que lo hagan. Para comercializar y vender eficientemente sus productos, las empresas desarrollan campañas publicitarias y promocionales, seleccionan los canales de distribución apropiados y eligen, desarrollan y apoyan a su fuerza de ventas.

²⁷ HITT, Ireland y Hoskisson. *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. México. 1.999

SERVICIO: Actividades diseñadas para aumentar o conservar el valor de los productos. Las empresas participan en diversas actividades relacionadas con el servicio, que incluyen instalación, reparación, capacitación y ajuste.

Cada actividad se debe analizar en relación con las habilidades de los competidores. En forma correspondiente, las empresas califican cada actividad como superior, equivalente o inferior.

²⁸Análisis del potencial para crear valor que tienen las actividades de apoyo:

ADQUISICIÓN: Actividades que se realizan para comprar los insumos necesarios para la fabricación de los productos de una empresa. Los insumos que se compran incluyen artículos que se consumen por completo durante el proceso de manufactura (por ejemplo, materias primas y partes, así como activos fijos: maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificio).

DESARROLLO TECNOLÓGICO: Actividades que se llevan a cabo para mejorar el producto de una empresa y los procesos que se emplean para fabricarlo. El desarrollo de la tecnología adopta varias formas, como equipo de proceso, diseño, investigación básica y diseño de productos, así como procedimientos de servicio.

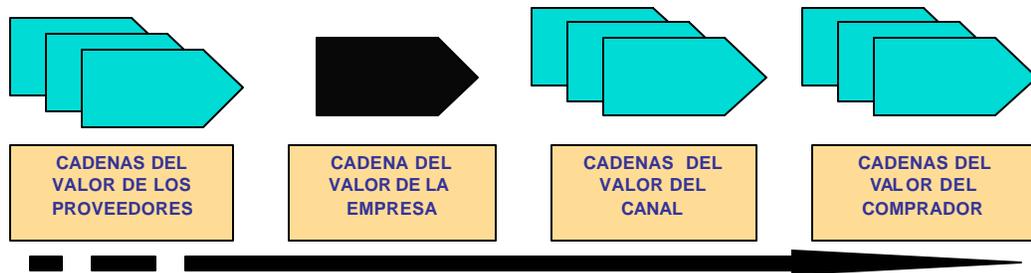
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Actividades que incluyen reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones a todo el personal.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: La infraestructura de la empresa incluye actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones gubernamentales que se requieren para respaldar el trabajo de toda la cadena de valor. Por medio de esta infraestructura, la compañía busca identificar de manera efectiva y coherente las oportunidades y amenazas externas, así como los recursos y capacidades y apoyar las aptitudes centrales. Cada actividad se debe analizar en relación con las habilidades de los competidores. En forma correspondiente, las empresas califican cada actividad como superior, equivalente o inferior. La Cadena de Valor de una compañía para competir en un determinado sector, forma parte de una mayor corriente de actividades, las cuales constituyen el Sistema de Valor.

²⁸ *Ibid*

CUADRO 2

SISTEMA DE VALOR



Fuente: PORTER, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. Argentina 1.991. P.73

CADENA DE VALOR DE LOS PROVEEDORES: Crean y aportan insumos básicos de la cadena de valor de la empresa. La ventaja competitiva se puede lograr en este punto trabajando los costos y calidades para diferenciarse de la competencia.

CADENA DE VALOR DE LOS CANALES: Dispositivos de entregas de los productos propios de la empresa a los clientes. Punto clave en el accionar total, ya que puede afectar la satisfacción del usuario final. Los costos de distribución deben ser los más controlados del sistema.

CADENA DE VALOR DE LOS COMPRADORES: En este punto se determinan las necesidades del cliente y son relacionadas con el producto. Base del sistema para las estrategias de diferenciación.²⁹

1.3.1.2. COMPETITIVIDAD A NIVEL EXTERNO

1.3.1.2.1. A Nivel Local

Un modelo importante trabajado por Porter,³⁰ en donde la competitividad industrial se relaciona con el macro ambiente, considera que las ventajas provienen del exterior de la empresa y afirma que “toda empresa que compite, posee una estrategia ya sea explícita o implícita y el objetivo principal de la estrategia es crear una ventaja competitiva o mejorarla de tal manera que sea sostenible en el

²⁹ PORTER, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. Argentina 1.991

³⁰ The Michael Porter Trilogy: *Competitive Strategy, Competitive Advantage, The competitive Advantage of Nations* – 1.998 / *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* -1.882.

largo plazo”.³¹ Porter muestra un análisis en el modelo de las 5 fuerzas que afectan la competencia en una industria, la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de proveedores, y el poder de compradores. La estrategia competitiva es de perfecta comprensión con relación a la estructura del sector y de cómo está cambiando, así tanto el sector como la empresa están en capacidad de influir por medio de sus estrategias sobre este modelo.

El consumidor actual en el momento de elegir selecciona su producto y/o servicio, hace un balance entre la calidad y el precio. La nueva óptica y su gran desafío empresarial es un manejo de los precios fijados por el mercado, basados en las variables de calidad y costos, pero con el fin de ser competitivos, el que produce analizará el mercado e identificará los distintos gustos de la gente, agrupándolos en segmentos; este mercado en donde las empresas del sector hacen negocios, segmenta y además trabaja los nichos, ofreciendo mejores productos diferenciados.

1.3.1.2.1.1. Factores De Las 5 Fuerzas Competitivas

Competidores Potenciales:

- Economías de Escala: Consiste en la reducción en los costos promedio por unidad de un producto u operación o función del proceso productivo o de la comercialización; en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo.
- Diferenciación de productos: Son los atributos del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación.
- Identificación de marca: Se refiere a la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca.
- Costos de cambiar de proveedor: Son los costos que tiene que asumir el comprador al cambiar de un proveedor a otro.
- Requisitos de Capital: Es la necesidad de invertir grandes recursos financieros en la infraestructura de producción, en investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, en la comercialización.

³¹ PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores)*, Escuela de Negocios de Harvard. CECSA México 1.985

- Acceso a canales de distribución: Se relaciona con la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor a través de los canales existentes, con base en condiciones que le restrinjan la capacidad de competencia a la empresa que entra en el mercado.
- Curva de experiencia o aprendizaje: Se refiere a la reducción de costos, medida en volumen por período, como efecto de la experiencia en los procesos de trabajo.
- Acceso a Insumos: Existencia de un acceso favorable de las materias primas por parte de las empresas que potencialmente pueden entrar a la industria.
- Políticas gubernamentales: Requisitos y restricciones que impone el Gobierno en sus leyes y otras normas para el ingreso de nuevas empresas al mercado.
- Reacción esperada: Es la reacción de las empresas existentes respecto de la entrada de un nuevo competidor.

Competidores Existentes:

- Crecimiento de la industria: Hace referencia al crecimiento de la demanda y de la oferta del producto o productos estudiados.
- Concentración de competidores: Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.
- Balance de competidores: Tamaño y recursos percibidos de las empresas competidoras.
- Diversidad de competidores: Diferencias en las estrategias adoptadas por las empresas competidoras.
- Intereses corporativos: Se refiere a la importancia e interés que tiene el negocio en estudio para la firma o entidad corporativa.
- Costos fijos elevados: Se debe conocer y comparar la relación entre costos fijos y valor agregado.
- Incrementos importantes de capacidad: Se trata de identificar si el sector enfrenta períodos recurrentes de excesos de capacidad.
- Diferenciación de producto: Ya definido

- Identificación de marca: Ya definido
- Barreras de salida: Son factores que restringen la salida de las empresas de una industria.
- Activos especializados: Tiene que ver con el hecho de tener activos tan especializados, lo cual implicaría un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
- Barreras emocionales: La resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo.
- Restricciones Gubernamentales: Restricciones o limitaciones que impone el Gobierno para liquidar un negocio.

Sustitutos:

- Disponibilidad de sustitutos: Se refiere a la existencia de sustitutos y a su acceso.
- Relación valor / precio producto sustituto: Relación entre el precio del producto estudiado y el del sustituto.
- Costo de cambio: en este contexto se relaciona con los costos en que incurre el comprador del producto por cambiar del uso o consumo del producto estudiado por un sustituto.
- Propensión de compradores a sustituir: Tendencia o propensión que existe en los compradores del producto en estudio a reemplazarlo por un sustituto.

Compradores:

- Sensibilidad al precio
 - Compras a la Industria / total compras: Es la relación entre el valor que gasta o invierte el comprador en el producto que se estudia y lo que gasta o invierte en el total de compras requeridas para su operación.
 - Diferenciación de producto: Ya definido
 - Identificación de marca: Ya definido
 - Impacto de la calidad del producto: Sobre el desempeño o calidad del producto o servicio que ofrece el comprador.
 - Utilidades de los compradores: Es la contribución que hace el producto en estudio a los beneficios o utilidades de sus compradores.

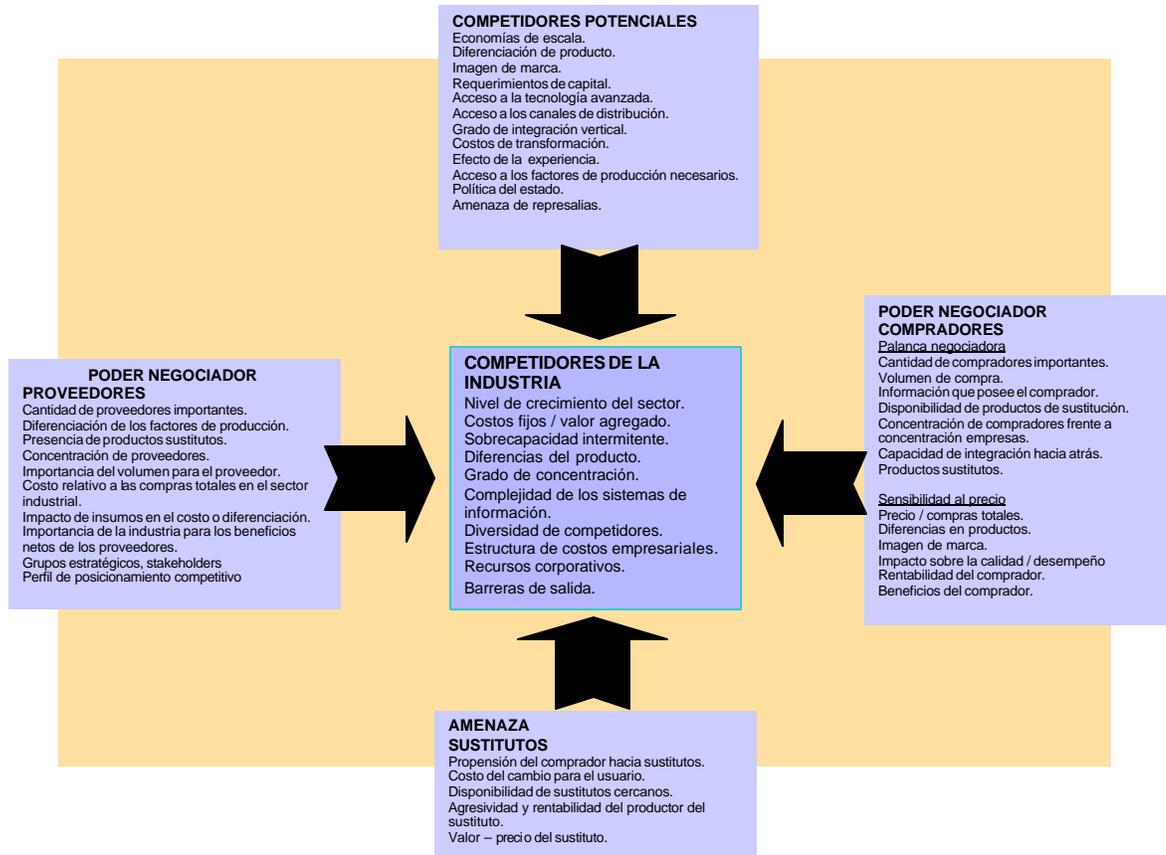
- Palanca de negociación
 - Concentración de compradores: Se trata de identificar si son pocos compradores los que capturan la mayor parte de las ventas del producto o si por el contrario son muchos.
 - Importancia del volumen de compras
 - Costos de cambio: Se trata de identificar si las empresas incurren en costos al cambiar de comprador.
 - Integración hacia atrás: Posibilidad de que los compradores pretendan producir el producto en estudio, lo cual sería amenazante para las empresas del sector.
 - Información de los compradores: Se trata de analizar si los compradores tienen información sobre las empresas que producen lo que él compra.
 - Productos sustitutos: La existencia y disponibilidad de sustitutos del producto en estudio le da mayor poder en la negociación a nuestros compradores.

Proveedores:

- Concentración de proveedores: Se trata de identificar si la mayor parte de la provisión de insumos para las empresas del sector es realizada por pocas o por muchas firmas.
- Importancia del volumen para los proveedores: Se refiere a la importancia del volumen de compras que hacen las empresas del sector a los proveedores.
- Compras a los proveedores / total de compras: Se refiere a la participación que tienen los proveedores de insumos en el valor total de las compras en las empresas del sector.
- Diferenciación de insumos: Se refiere al hecho de si los productos del grupo proveedor están o no diferenciados.
- Costos de cambio: En este contexto, se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor.
- Disponibilidad de insumos sustitutos: Se refiere a la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos.
- Impacto de los insumos: Sobre la calidad de los productos.
- Integración hacia delante: La posibilidad de que los proveedores produzcan los bienes o servicios de la industria en consideración.

CUADRO 3

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



FUENTE: PORTER, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. Argentina. 1.991

1.3.1.2.2. A nivel Internacional

La competencia cambiante, los cambios tecnológicos y la mundialización, entre otros, marcan la pauta de las necesidades actuales de las empresas por integrarse en los procesos que el mundo entero está generando, y con ellos continuar con la búsqueda de la diferenciación basada en las ventajas competitivas de determinado sector y en especial de una Nación.

1.3.1.2.2.1. Diamante de Competitividad

Las empresas deben buscar cual es su ventaja competitiva sostenible para alcanzar el éxito, ya sea por bajos costos o por diferenciación, para afrontar eficientemente la competencia con innovación y cambio. Las organizaciones

crean ventaja competitiva al innovar mejores formas de competir en un sector en el mercado. Mantener dicha ventaja depende de condiciones como la fuente específica de la ventaja, el número de diferentes fuentes de ventaja de que dispone una empresa, la mejora y el perfeccionamiento constantes. En un sector se alcanza el éxito gracias a cuatro atributos genéricos que son: *las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.* Se deben tener ventajas en todo el diamante para alcanzar y mantener el éxito empresarial.

CUADRO 4

DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD



FUENTE: PORTER, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. Argentina 1.991

El diamante es un sistema interactivo en el que las partes se refuerzan unas a otras fortaleciéndose. Además existen dos elementos que convierten al diamante en un sistema, y son la rivalidad doméstica y la concentración geográfica del sector. El diamante también es una herramienta para predecir la futura evolución del sector. Los cuatro elementos de análisis, según el modelo de Porter, se interrelacionan, para así determinar la Ventaja Competitiva de las industrias en zonas geográficas determinadas:

1. CONDICIONES DE LOS FACTORES: La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. Son los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura. La ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se desplieguen. Se hace necesario diferenciar los tipos de factores entre básicos y avanzados. Los básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi especializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados son más significativos para la ventaja competitiva, comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas.
2. CONDICIONES DE LA DEMANDA: La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector. Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos: la composición de la demanda interior, la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. Existen 3 características de la composición de la demanda interior que son significativas para conseguir la ventaja competitiva nacional: *Estructura segmentada de la demanda, compradores entendidos y exigentes y necesidades precursoras de los compradores.*
3. SECTORES CONEXOS Y DE APOYO: La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena del valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios. El éxito nacional en un sector es particularmente probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos.
4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA: Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. Es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior.

EL PAPEL DEL GOBIERNO: Esta es una variable final, sin embargo no es un quinto determinante. El auténtico papel del Gobierno en la ventaja competitiva

nacional es el de influir en los cuatro determinantes, éste puede influir positiva o negativamente.³²

1.3.1.2.2. Cluster

Estudios sobre competitividad han revelado que las empresas de clase mundial tienden a concentrarse en pequeñas áreas geográficas, específicas para cada tipo de industria. Dichas concentraciones empresariales interrelacionadas se les denomina CLUSTERS o aglomerados. Se pueden definir como “un grupo geográficamente próximo de compañías e instituciones asociadas, que operan en un campo empresarial particular, vinculadas por características comunes y complementarias”.³³ La competitividad de un cluster, se explica por los cuatro atributos fundamentales que constituyen el "diamante" de la competitividad, los cuales explican el porqué las empresas en un cluster se mantienen competitivas.

El cluster tiene una forma particular de unirse con otras firmas dependiendo de la actividad, nivel de desarrollo y tradiciones empresariales, lazos con el gobierno, intensidad del apoyo institucional y la competitividad a que se enfrentan en el sector externo. Los especialistas en el tema sugieren, que el cluster surja como una iniciativa del sector más no del Gobierno central, debido al compromiso en la participación y estructuración que requiere el mismo para su óptimo funcionamiento. El pensamiento estratégico y la planeación van de la mano en las etapas iniciales y en el proceso, para instaurarlo con éxito.

En países en desarrollo hay ausencia de clusters bien conformados, tanto de productos finales como de materias primas. Una razón es que la localización industrial en países en desarrollo tiende a concentrarse alrededor de las grandes ciudades capitales, debido a la insuficiente infraestructura de transportes y comunicaciones, y por otro lado el ineficiente papel del Estado que obliga a las empresas a instalarse donde está el poder. Esta formación de clusters en países en desarrollo, es una tarea que se debe iniciar desde la base y paso a paso ir creando las condiciones necesarias para su efectiva evolución. “Promover la formación de clusters en economías en desarrollo significa empezar por el nivel más elemental. Quienes formulan las políticas deben encarar la construcción de los cimientos: mejorar los niveles de educación y las habilidades, sentar las bases de la capacidad tecnológica, abrir el acceso a los mercados de capitales y garantizar el buen funcionamiento de las instituciones”.³⁴

32 PORTER, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. Argentina. 1.991

33 Ministerio de Comercio Exterior. MINCOMEX *Cadenas productivas regionales (Cluster)*. Dirección de Competitividad, Marzo 2.001. Colombia. Documento recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.mincomex.gov.co/competitividad/cadenasproductivas/clusters.asp>

34 PORTER, Michael. *Los clusters y la competencia*. Revista gestión. Volumen 2 No.1 Enero – Febrero 1.999.

Los Centros Económicos Regionales o Clusters, pueden ser una forma muy dinámica para enfocar la economía local y los esfuerzos del gobierno en una manera concertada para desarrollar e implementar una iniciativa de colaboración Inter. – firmas. Los clusters, se basan en el compartimiento de infraestructura, conocimiento agregado llevado a cabo por individuos o negocios, la innovación colaboradora en el lugar del mercado. El resultado es generalmente el aprendizaje acelerado entre los participantes, múltiples oportunidades para nuevos negocios, acelerado uso tecnológico, exportaciones aceleradas, inversión extranjera e inyecciones de capital de riesgo compartido.

1.3.1.3. ANALISIS DEL AMBIENTE

Previo al análisis de las cinco fuerzas competitivas, se debe tener muy claro la situación interna de la empresa y por demás conocer la externa, el entorno en el cual se mueve esta, así se llega a los modelos matriciales PCI y POAM, con los cuales estos análisis se hacen posibles sin dificultad.

PCI (Perfil de Capacidad Interna de la Compañía): Con este esquema se evalúa las fortalezas y debilidades de la compañía para manejar de una mejor forma las oportunidades y amenazas del medio externo donde se desenvuelve la empresa. Explicándolo de una manera mas técnica se diría que “Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él los factores que afectan la operación corporativa”.³⁵ Se debe tener especial cuidado con esta variable ya que es un análisis subjetivo que hace la organización en un momento determinado con el fin de conocer las áreas que necesitan más atención.

El PCI se enfoca en 5 capacidades: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. Para la evaluación de estas capacidades se pueden conformar:

- Grupos de acuerdo a la estructura de la empresa, por área.
- Por grupos estratégicos, participan personas de todas las áreas de la empresa.
- Por participación total, en este último se realizará una encuesta en toda la organización o se establece una muestra de la población de la muestra para saber sus impresiones.

En el momento de la evaluación se identifican todas las fortalezas y debilidades de acuerdo a cada una de las capacidades. Se califica cada una de las fortalezas o debilidades dependiendo de su incidencia, Alto, Medio o Bajo. Después estas respuestas son valoradas con respecto a su impacto en la misma escala. En ese

³⁵ HITT, Ireland y Hoskisson. *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización.* México 1.999

momento se podrá conocer cuales son los vacíos que tiene la organización y que necesitan ser corregidos.

POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio): A través de esta metodología se pretende identificar las Amenazas y Oportunidades de una empresa. Para su identificación se realiza la misma calificación del PCI evaluando factores tecnológicos, económicos, políticos, geográficos y sociales. Para elaborar el POAM se realizan una serie de pasos con los cuales se podrá evaluar cada oportunidad o amenaza de la organización y con ello tomar acciones que beneficien la empresa.

Obtener información de los factores que se van a evaluar, se utilizan fuentes primarias y secundarias.

- Se identifican cuales de estos factores son Oportunidades o Amenazas.
- Se conforma un grupo de evaluadores los cuales priorizan y califican los factores con la misma escala que en el PCI, Alto, Medio, Bajo.
- Por ultimo se califica su impacto y se elabora un perfil en el cual se presenta la posición de la empresa frente a su medio.

Complementando la POAM se tiene otra herramienta analítica, la DOFA, que permite trabajar con toda la información sobre un negocio, examinando Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, representando un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite, y concluir con estrategias que se puedan ejecutar basados en ese análisis, el cual tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Un análisis así debe focalizarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio.

Fortalezas y Debilidades

Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Análisis del Entorno

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

Grupos de interés

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

El entorno visto en forma más amplia

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

1.3.2. COMPETITIVIDAD CONTEMPORÁNEA

En esta época de digitalización, globalización y desregularización, nuevas fuerzas surgen poderosamente, basadas en la tecnología digital, que destruye las cadenas de valor de las empresas de gran trayectoria, y su ventaja competitiva es superada por inesperados competidores que atacan con nuevas estructuras y procesos acordes a los nuevos modelos y tendencias. Esta nueva competencia viene creando nuevas vías de intercambio y formas de relacionarse con clientes y competidores, con procesos automatizados, pero es la cultura empresarial que se tiene la que impide que las compañías adapten estrategias innovadoras en valor realmente, con frecuencia se observa un comportamiento de imitación más no de innovación. El hecho de que las empresas sean impulsadas sobre todo por la competencia hace que las propuestas de estas sean de imitación, reactivas y con una indeterminada comprensión de los mercados masivos emergentes así como de los cambios en las demandas de los clientes.

Las compañías exitosas, por tanto, se caracterizan por “su búsqueda de innovación fuera de un contexto convencional”.³⁶ Esa dinámica de mercado de innovación en valor, puede incluso ayudar en la generación de nueva demanda y nuevos espacios de negocios, ya que los innovadores marcan el rumbo y se mantienen un paso delante de quienes van aprovechando sin costo esas ideas para acondicionarlas a su realidad, “los innovadores en valor no capturan el corazón del mercado a expensas de otros actores, expanden el mercado al crear nueva demanda”.³⁷ En la actualidad existen varios enfoques que han ayudado a

³⁶ CHAN, Kim y Renée Mauborgne. *Innovación en Valor*. Artículo Revista Gestión, Sloan Management Review Vol 3, Oct-nov 2.000

³⁷ *Ibid*

las organizaciones en el mundo para llegar a ser competitivas, para el presente trabajo se privilegiarán solo algunos de ellos ya que se adaptan más al sector en estudio, tal y como se explican a continuación:

1.3.2.1. COMPETITIVIDAD BASADA EN RECURSOS Y CAPACIDADES INTERNAS

Según Prahalad³⁸ una de las tareas más importantes de la alta gerencia en la implantación de la estrategia, es dirigir el desarrollo de las capacidades fundamentales en formas que sean competitivamente importantes. “Uno de los secretos comerciales en la dirección estratégica de alto nivel es consolidar el conocimiento tecnológico, de producción y de mercadotecnia en capacidades que aumenten su competitividad”.³⁹ En todo momento se debe tener especial cuidado con las variables que se manejen, ya que es un análisis subjetivo que hace la organización en un momento determinado con el fin de conocer las áreas que necesitan más atención, la estrategia de la organización estará bien acoplada a los puntos fuertes y débiles y a las capacidades competitivas de una compañía, basado siempre en sus capacidades fundamentales. “Una capacidad fundamental es algo que la compañía hace especialmente bien en comparación con sus competidores”.⁴⁰

Estos Core Competences son ítems que resultan del estudio de los recursos y las capacidades que tiene la empresa para competir en el mercado. “La importancia de una capacidad fundamental para la creación de estrategia es (1) la capacidad adicional que proporciona a una organización para buscar una oportunidad particular en el mercado, (2) la posición competitiva que puede otorgar en el mercado y (3) su potencial de ser una piedra angular de la estrategia”.⁴¹ Resulta más probable disponer de una ventaja competitiva para una empresa, en el momento en el que se tiene un potencial central en un espacio clave para el éxito organizacional, capacidad que no posee la competencia, la cual debe invertir capital y tiempo para igualar dicha ventaja, convirtiendo esa Core Competente en un activo competitivo valioso.

Los Recursos son insumos en el proceso de producción de una empresa, este tipo de insumos se pueden dividir en dos grupos, los tangibles y los intangibles. Los tangibles son aquellos que se pueden ver y cuantificar, es el caso de los Recursos Financieros (capacidad de préstamo, capacidad para generar fondos internos), Recursos Organizacionales (estructura formal, planeación, control y

38 PRAHALAD, C. K. Gary Hamel. *Competiendo por el futuro*. Harvard Business School Press. 1.994

39 THOMPSON, Arthur. *Dirección y administración estratégicas*. Ed. Addison – Wesley Iberoamericana. España 1.994

40 Ibid

41 Ibid

coordinación), Recursos Físicos (ubicación de la plata, equipo, materias primas) y Recursos Tecnológicos (patentes, marcas registradas, derechos reservados, secretos comerciales). Los intangibles son aquellos que debido a su poca visibilidad, los competidores no los entienden, imitan, compran o sustituyen con facilidad, como el Recursos Humano (capacitación, experiencia, confianza, capacidades de dirección, lealtad compromiso), Recursos para la Innovación (ideas, capacidades científicas, capacidad de innovación) y Reputación (reputación ante los clientes, marca y percepción de calidad; reputación ante los proveedores, relaciones eficientes, eficaces, de apoyo y que ofrezcan beneficios mutuos). La mayoría de las empresas prefieren apoyarse en este tipo de recursos para tener unas mejores capacidades y por consiguiente unas mejor Core Competence.

Las Capacidades aparecen con el tiempo, a raíz de la interacción entre los recursos tangibles e intangibles, aunque algunas personas consideran que es a través del conocimiento que posee el capital humano que surgen las ventajas competitivas. Es más, una de las principales fuentes de ventaja competitiva es el hecho que la empresa adquiera conocimientos y desarrolle las habilidades necesarias para enfrentar el mercado. Después de identificar los recursos y las capacidades de la empresa, el siguiente paso es determinar si existen o no Aptitudes centrales que pueda utilizar en el mercado relevante. Para esto se tienen cuatro criterios con los cuales se puede identificar si es o no una Aptitud Central. El primero de ellos es que sea una capacidad valiosa, es aquella con la que se puede crear valor a cierto grupo de clientes, es decir se aprovechan las oportunidades y/o se atacan las amenazas externas. El segundo, capacidades raras, son aquellas que no las tienen muchos competidores actuales o potenciales. “La ventaja competitiva se presenta sólo cuando las compañías desarrollan y explotan las capacidades que difieren de aquellas que comparten con sus competidores”⁴² El tercer criterio es la capacidad costosa de imitar, son aquellas que las empresas no pueden imitar con facilidad, esto puede suceder cuando tienen condiciones históricamente únicas, cuando es ambiguo el vínculo entre las aptitudes de la empresa y su ventaja competitiva y cuando son de complejidad social. Y por último, capacidad es insustituible y sin equivalentes estratégicos.

1.3.2.1.1. Valor del Área de Negocio

El interés de un negocio percibido a través de la visión competitiva, suministra a la empresa una indicación relativa, por lo que es necesario complementar el análisis del valor de un área de negocio con criterios objetivos, que permitan definir su valor intrínseco y sobre criterios propios de cada uno de los competidores para medir el valor relativo que el área tiene para cada uno de ellos.

⁴² HITT, Ireland y Hoskisson. *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. México 1.999*

Valor Intrínseco:

- Tasa de Crecimiento: A pesar de las muchas limitaciones que puedan encontrarse, con un enfoque cuantitativo que marque la tasa de crecimiento se podrá obtener una primera apreciación sobre el valor del negocio y encontrar en particular si el crecimiento se efectúa a un ritmo más elevado que el índice de progresión del PIB o a la inversa. También una comparación con los indicadores de otro país ofrecerá una buena base de análisis.
- Ciclo de vida de un producto y madurez de un área de negocio: Introduce elementos cualitativos y prospectivos ignorados por la tasa de crecimiento. El ciclo de vida del producto expresa las evoluciones probables en el transcurso del tiempo de la cifra de negocios y de la rentabilidad de un producto dado. En esta curva, se identifican generalmente 4 fases distintas. La fase de *introducción* es un período de crecimiento débil que corresponde a la difusión progresiva del producto en el mercado, pero que requiere una política de inversión importante. La fase de *crecimiento* está caracterizada por una aceptación rápida del producto por el mercado y un crecimiento sustancial de los beneficios, a condición de que la empresa obtenga beneficio del nacimiento del mercado en términos de cuotas de mercado. La fase de *madurez* señala la ralentización del crecimiento de las ventas, ya que el producto ha sido ya aceptado por la mayor parte de los compradores potenciales. El beneficio llega a su nivel máximo antes de comenzar a descender, bajo el efecto de los gastos en que incurre para sostener las ventas frente a la competencia de nuevos productos. En periodo *declive*, finalmente, las ventas no dejan de estancarse, incluso de disminuir y los beneficios se desmoronan.

1.3.2.2. COMPETITIVIDAD BASADO EN TECNOLOGIAS DE INFORMACION

El responder con rapidez a las exigencias del entorno, es hoy día clave para el desenvolvimiento empresarial de cualquier organización, y es en las Tecnologías de la Información de donde se pueden apoyar para ayudarse a conseguir una ventaja competitiva y potenciar la productividad en la organización.⁴³ La forma de realizar los negocios está evolucionando y se generan formas nunca antes imaginadas, así como nuevos modelos a seguir, en donde se trabaja fuertemente las empresas en Red, en tiempo real, evolucionando e integrando todos los sistemas en tecnología, la Intranet y Extranet. Las actividades de la cadena de valor cuentan con un componente físico y un componente de información, por tanto dicha tecnología estará orientada a modificar las actividades y no solamente a mecanizar el registro de transacciones, con ello puede ser utilizada entonces

⁴³ TAPSCOTT, Don, Ticoll D. y Lowy A.. *Capital Digital: El Poder de las Redes de Negocios*. Madrid, 2.001

para apoyar la toma de decisiones, obtener nueva información y realizar simulaciones, transformar el contenido físico de una actividad o bien y para modificar el alcance competitivo, reduciendo la incertidumbre de un entorno complejo.

1.3.2.2.1. TI Y RECONFIGURACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS

El comercio moderno está caracterizado por un incremento de la capacidad de los suministradores, de la competitividad global y de las expectativas de los consumidores. En respuesta, el comercio mundial está cambiando tanto en su organización como en su forma de actuar.⁴⁴ Se están sobrepasando las estructuras jerárquicas antiguas y erradicando las barreras entre divisiones de empresas, así como las existentes entre las empresas y sus suministradores y clientes. Los procesos comerciales se están rediseñando de manera que atraviesen estos límites.

Existen ya muchos ejemplos de procesos que afectan a toda una empresa e incluso algunos que se llevan a cabo de manera conjunta, empresas y sus consumidores o suministradores, el comercio electrónico es un medio de hacer posible y soporta tales cambios a escala global, permite a las empresas ser más eficientes y más flexibles en sus operaciones internas, trabajar más estrechamente con sus suministradores y dar mejor respuesta a las necesidades y expectativas de sus clientes, les permite seleccionar los mejores proveedores, sin tener en cuenta su localización geográfica, y vender en un mercado global.

Un tipo especial de comercio electrónico es la venta electrónica, en la que un suministrador provee bienes o servicios a un cliente a cambio de un pago. Como caso especial de venta electrónica estaría aquel en el que el cliente es un consumidor ordinario en lugar de otra empresa.

Sin embargo aunque estos casos especiales tienen una considerable importancia económica, son sólo casos particulares del punto más general de cualquier forma de operación o transacción comercial llevada a cabo a través de medios electrónicos. Otros ejemplos igualmente válidos son las transacciones internas dentro de una misma empresa o el suministro de información a una organización externa con o sin cargo. El comercio electrónico es tecnología para el cambio. Las empresas que lo miren como un "añadido" a su forma habitual de hacer negocio obtendrán sólo beneficios limitados, siendo el mayor beneficio para aquellas que sean capaces de cambiar su organización y sus procesos comerciales para explotar completamente las oportunidades ofrecidas por el comercio electrónico, ofrece variadas oportunidades a los proveedores y múltiples

⁴⁴ DAVENPORT, Thomas H. *Misión Crítica, Promesas y riesgos de los sistemas empresariales de información*. Editorial Oxford. 2.002

beneficios a los clientes/consumidores: *Presencia global, elección global, aumento de la competitividad, calidad del servicio, personalización masiva & amoldamiento, productos & servicios personalizados, cadenas de entrega más cortas o inexistentes, respuesta rápida a las necesidades, reducción sustancial de costes, reducción sustancial de precios, nuevas oportunidades de negocio, nuevos productos & servicios.*

NEGOCIOS EN INTERNET: “Permanecer en el mercado es una prioridad que exige a las empresas diversificar sus estrategias para llegar a sus consumidores. Todo lo que sea uniforme, rutinario y común se verá reflejado en la reducción de utilidades”.⁴⁵ En la actualidad, el mundo empresarial se mueve a través de la utilización de las comunicaciones. El comercio electrónico conduce a una integración de las empresas y a una comunicación independiente de la plataforma, mejorando la forma de hacer negocios y haciendo que las relaciones sean más provechosas y eficientes. El impacto de Internet en las comunicaciones ha generado una nueva economía, debido a esto es fundamental entender la red de redes como un elemento más que ayuda a integrar procesos de negocios, no sólo internamente sino también con los clientes.⁴⁶ Esencial es el considerar criterios de decisión en cuanto a la integración de las operaciones tradicionales con las otras aplicaciones clave y con la capacidad para operar en el e-business; dicha implementación debe ser en corto tiempo y con poca inversión.

En la red los negocios que afrontan de una manera más proactiva el e-business se encuentran muy por delante de la competencia. Dicha proactividad es un gran compromiso y no solo el diseño, sino una estrategia ampliamente desarrollada, una unidad de negocio específica y un alto grado de integración por parte de todos los niveles de la empresa. Se debe de orientar ese esfuerzo del e-business a ganar la cuota de mercado y la importancia del valor añadido. El e-Business mejora el performance del negocio a través de la conectividad; Implementa nuevas tecnologías en la cadena de valor para generar transparencia/visibilidad y conecta actividades a través de las empresas, entre ellas y con los consumidores, con el fin de mejorar los servicios y reducir los costos, así como abrir nuevos canales y transformar los escenarios de competitividad. La clave radica en crear un ambiente interno de innovación constante que permita a la empresa crear valor añadido. Es aconsejable que las empresas exploren nuevos canales de venta, para de esta manera optimizar su rendimiento.

La palabra e-business define cualquier negocio en Internet, es abrir la imagen de la empresa a todo tipo de público y de realizar una inversión que puede llevarla a

45 SARRAZOLA, Víctor; VALENCIA, Carolina. *La clave estrategias intangibles. Revista Internet al día.com, Sección negocios virtuales. 2.001*

46 PORTER, Michael E. *Estrategia y el Internet. Publicaciones Harvard Business School. Marzo 2.001. Watertown, MA. USA. Documento recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/mar01/R0103D.html>*

tener altas rentabilidades por su amplia cobertura, destacado por su velocidad de desarrollo, fiabilidad, rapidez, disponibilidad, escalabilidad, adaptabilidad y seguridad.

CADENA DE VALOR VIRTUAL: Se refiere al conjunto de procesos de trabajo que conforman y unen la cadena de demanda y de suministro de cualquier compañía. La cadena de demanda se refiere a los procesos que permiten generar la demanda de servicios y productos basados en las necesidades reales de los clientes.⁴⁷ Por otro lado la cadena de suministro cubre los procesos que permiten suministrar dichos productos y servicios de una manera eficiente y efectiva. Esta cadena de valor se maneja en tiempo real satisfaciendo en forma eficiente las necesidades de los consumidores en el momento y espacio en el que surgen. Existe una interrelación entre proveedores que otorgan la materia prima, con las operaciones de manufactura y servicio que transforman dichos recursos en productos y servicios y con los distribuidores y vendedores, por tanto una ventaja está en la forma en como la configuran y administran.

Crear valor al cliente final con un incremento de poder en manos del consumidor final, les permitirá acercarse al cliente final y entender sus exigencias. Colaborar y crear los eslabones de la cadena en el desarrollo de la tecnología de la información aprovechando que todo el mundo se mantiene en constante comunicación y que por un costo relativamente bajo podrá estar en capacidad de crear modelos alternos de negocio. Se debe de usar tecnología de información, dada la independencia creciente y a la necesidad de dar respuestas rápidas, el valor en la cadena se produce no tan solo al realizar una actividad, sino de la coordinación horizontal de las relaciones tanto internas como externas de la empresa.

1.4. OPCIONES ESTRATÉGICAS

Las estrategias a nivel de negocios se ocupan de la posición industrial de una compañía en relación con sus competidores. Las empresas que logran posiciones favorables en su industria manejan mejor las cinco fuerzas de la competencia.⁴⁸ Así como se encuentran diversos modelos de competitividad, de igual manera hay opciones estratégicas varias para aplicar en las organizaciones. Concretamente en este trabajo se presentarán dos que son la lógica tradicional y la lógica contemporánea, desarrolladas de la siguiente manera:

⁴⁷ JEFREY, D. *Cadena de Valor Virtual*. Harvard Business Press. USA. 2.001

⁴⁸ HITT, Michael A. Ireland R. Duane y Hoskisson, Robert E. *Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. International Thomson editores. México. 1.999

1.4.1. LOGICA ESTRATEGICA TRADICIONAL

En un principio se presentó por parte de Porter, las opciones en el ámbito de negocios para establecer y aprovechar la ventaja que se tuviera, en un panorama competitivo particular, por lo que al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño, las cuales son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Estrategias competitivas: Gracias a los modelos antes vistos, se pueden crear estrategias que les permitan a las empresas lograr posiciones favorables basadas en su ventaja competitiva.⁴⁹

- **Liderazgo en costos:** Conjunto de acciones integradas, diseñadas para fabricar productos al costo más bajo, en relación con los competidores, y con características que son aceptables para los clientes. Se debe lograr un costo más bajo que la competencia, con lo que se debe hacer un análisis en la cadena de valor y analizar las actividades primarias y de apoyo, para visualizar claramente los puntos neurálgicos a atacar y neutralizarlos, cuidando las fuerzas competitivas que siempre están presentes. Uno de los riesgos de esta estrategia, es la obsolescencia tecnológica, debida esta a las innovaciones de sus competidores.
- **Diferenciación:** A través de esta estrategia, los atributos y características únicos del producto de una empresa ofrecen valor a los clientes. Debido a que un producto diferenciado satisface las necesidades únicas de los clientes, las empresas que la implantan obtienen rendimientos superiores al promedio.
- **Enfoque:** Las empresas en esta estrategia, buscan utilizar sus aptitudes centrales para cubrir las necesidades de cierto segmento industrial, por lo que esta estrategia consiste en un conjunto de acciones integradas, diseñado para fabricar productos que cubren las necesidades de un segmento competitivo en particular.

Otras estrategias competitivas:⁵⁰

- **Integración vertical:** Es una combinación de la producción, la distribución y otros procesos económicos tecnológicamente diferenciados dentro de los confines de una empresa individual. Se busca lograr ahorro en costos al hacer dichas integraciones bien sean estas hacia adelante o hacia atrás,

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores)*, Escuela de Negocios de Harvard. CECSA México 1.985

según venda o compre. El beneficio depende del volumen de productos o servicios que se compren o vendan, si sus necesidades no rebasan la escala de una unidad eficiente, afrontará los costos de la integración, que después deberá evaluar en relación con los beneficios. Además del beneficio de las economías de integración, se tiene el beneficio del conocimiento de la tecnología, el aseguramiento de la oferta y/o la demanda, el contrarrestar el poder de negociación y las distorsiones en los costos de los insumos, mejorar la capacidad de diferenciar, consolidar las barreras contra la entrada y contra la movilidad, entrar en una industria de altos rendimientos y defenderse en contra de la exclusión.

- ***Expansión de la Capacidad:*** Decisión estratégica de gran importancia ya que incluye acciones referentes al capital y a la toma de decisiones. El aumento de capacidad está íntimamente relacionado con el tiempo y los recursos a invertir en esa expansión. El problema nace cuando se tiene que determinar cómo aumentar la capacidad para cumplir con los objetivos de la compañía para mejorar con ello la posición competitiva, evitando a su vez un exceso de capacidad en el sector industrial. El análisis se basa en gran parte en probabilidades y supuestos comportamientos del mercado, ayudado también por cifras financieras como los flujos de efectivo, en donde se analizan de manera íntegra factores que pudieran afectar su expansión a futuro. Varios factores propician la capacidad excesiva de las industrias, en donde si se encuentra alguno de ellos con seguridad habrá grandes riesgos de caer en exceso de capacidad, son ellos:

Factores Tecnológicos: Agregación de la capacidad en grandes cantidades, economías de escala o una importante curva de aprendizaje, largos tiempos de espera al agregar la capacidad, aumento mínimo de la escala de eficiencia y cambios en la tecnología de la producción.

Factores Estructurales: Barreras fuertes contra la salida, Presión por parte de los proveedores, creación de la credibilidad, competidores integrados, participación en la capacidad repercute en la demanda y la demanda se ve afectada por la edad y el tipo de la capacidad.

Factores Competitivos: Gran número de empresas, falta de uno o varios líderes creíbles del mercado, empresas de ingreso reciente y ventajas de las empresas que entran primero.

Flujo de la Información: Exageración de las expectativas futuras, suposiciones o percepciones divergentes, división de las señales del mercado, cambio estructural y presión por parte de la comunidad financiera.

Factores Administrativos: Orientación de los directivos a la producción y aversión asimétrica al riesgo.

Factores Gubernamentales: Incentivos fiscales, deseo de una industria autóctona y presiones para aumentar o mantener el empleo.

- **Entrada en Nuevas Industrias:** En este punto se analiza la selección de la industria más conveniente y la estrategia más eficaz. “Aún prescindiendo de los problemas de integrar y administrar nuevos negocios, la adquisición o el desarrollo interno de empresas sanas y bien dirigidas en el entorno favorable de una industria dista mucho de ser suficiente para garantizar el éxito de la entrada, a pesar de que se piense lo contrario”.⁵¹ Para conocer el terreno al que se va a entrar se debe primero hacer un análisis interno y del ambiente, necesario esto para tomar una decisión acertada, en donde se tiene en cuenta hasta la reacción de las empresas establecidas.
- **Métodos de Portafolio en el Análisis de la Competencia:** Existen varios métodos de presentar las operaciones diversificadas de una empresa como un “portafolio” de negocios. Sirven básicamente para diseñar una estrategia a nivel corporativo y para facilitar la evaluación de las unidades de negocios, en lugar de desarrollar una estrategia competitiva en cada sector industrial. Las técnicas más usadas para este análisis son la Matriz de crecimiento/participación del Boston Consulting Group (BCG) y la rejilla de posición de la compañía/attractivo de la industria ideada por las empresas General Electric y Mckinsey.⁵²

1.4.2. LOGICA ESTRATEGICA CONTEMPORÁNEA

En esta sección también se encuentran varias estrategias, pero en este trabajo se privilegiarán algunas en especial:

Estrategias tecnológicas:

Estrategia basada en Enterprise Resource Planning (ERP): Un ERP es un sistema de gestión de la información estructurado para satisfacer la demanda de soluciones de manejo empresarial, basado en el ofrecimiento de una solución completa que permite a las empresas evaluar, implementar y gestionar más fácilmente su negocio. Estas soluciones tecnológicas se caracterizan por su modularidad, integración de la información, universalidad, estandarización e interfaces con otras aplicaciones. Más que programas de ordenador son sistemas de información que integran aplicaciones informáticas para gestionar todos los departamentos y funciones de una empresa: contabilidad financiera y analítica, finanzas, producción, mantenimiento, logística, recursos humanos, materiales, gestión de activos, compras y pagos, ventas y cobros, bancos y efectos, tesorería, cartera, gestión de proyectos, etc.

⁵¹ *Ibid*

⁵² *Ibid*

Son sistemas abiertos y en la mayoría de los casos multiplataforma, esta estrategia es útil dado que las tendencias actuales y futuras obligan a las empresas a ser cada vez más competitivas, para esto es necesario que una compañía tenga optimizados e integrados sus flujos internos de información y sus relaciones comerciales externas, y así conseguir objetivos básicos como son las mejoras de la productividad, la calidad, el servicio al cliente y la reducción de costes. Los beneficios de un ERP consisten en la disposición de una solución integrada para muchas de las funciones de la compañía, la garantía de una actualización continua y más inmediata de la aplicación a las necesidades del negocio y la reducción de los costes fijos. La empresa para lograr cambios y resultados adecuados debe estar totalmente integrada en todos sus procesos, para ello tiene que haber superado el cambio cultural en la empresa, el cambio en los procesos de negocio, el cambio en la disciplina de trabajo y el cambio en la organización.

Dentro de los proveedores de ERP, podemos encontrar a empresas como Baan Company, Aqua e-solutions, J.D. Edwards, IBM, Intentionia, Oracle, PeopleSoft, Ross Systems Ibérica y SAP AG (destacándose esta última dentro del grupo).

Estrategia en Administración de la relación con el cliente (CRM): Se considera actualmente al CRM como una herramienta valiosa en la búsqueda del éxito organizacional, por su conservación e incremento en las ventas.⁵³ El CRM es un software que ayuda a cualquier tipo de empresa, bien sea de servicios financieros, telecomunicaciones, tecnología, transportes y logística comercial, venta al por menor, outsourcers, hospitales, entretenimiento, gobierno, manufactura, viajes y turismo, entre otras. Este tipo de software hace que las compañías se esfuercen por realzar la calidad y la longevidad de sus relaciones con sus clientes automatizando el servicio. Con este tipo de programa se pueden determinar las estrategias más eficaces para llegar al mercado, identifica las oportunidades dominantes de la sociedad, desarrolla estrategias competitivas para sobrevivir.

Este software requiere de una orientación organizacional hacia la atención del cliente, integrando así los sistemas con el personal que tiene contacto directo y apoyo al cliente, para aprender en todo momento de este y mejorar la oferta hacia él, puesto que mediante este paquete computacional se podrá conocer los deseos y necesidades de los clientes, consiguiendo con ello un mayor ajuste en mercadeo en cuanto a esta relación. El CRM permite a las organizaciones enfocar su trabajo a todos los clientes que sirve en los diferentes momentos de su ciclo de vida, teniendo de esta manera cuatro tipos de programas de CRM, los cuales son Recuperar o conservar, Prospección, Lealtad y Ventas cruzadas /ascendentes. Para la eficaz implantación de un programa de CRM es necesario

⁵³ HANDEN, Lawrence. *Principios básicos de la administración de la relación con el cliente: CRM en acción; desarrollo de la relación con el cliente.* META Group USA Pg. 7-19. 2.000

contar con cinco elementos: estrategia, segmentación, tecnología, procesos y organización.

Estrategia en E-Business: Ya se mencionó anteriormente este mecanismo para ingresar exitosamente al mercado, aunque es válido mencionar que la competitividad está siendo rediseñada y nuevas formas de hacer negocios surgen día a día. Es así como aparece el comercio electrónico, siendo una nueva forma de hacer negocios de manera innovadora y dinámica, aprovechando las oportunidades que le da el medio. Es una estrategia muy valiosa para utilizar para apropiarse de mayor mercado ofreciéndoles un valor añadido. Una gran oportunidad de negocios que tiene las empresas está en esta estrategia la cual debe ser analizada y acoplada al desarrollo del sector de confecciones.

Otras Estrategias:

Estrategias de co-opetencia: Consiste en una nueva forma de pensar que combina las ventajas de la competencia y la cooperación,⁵⁴ en una nueva dinámica que puede ser utilizada no solo para generar mayores ingresos en las empresas, sino para cambiar la naturaleza del entorno de negocios a favor de ellas. El éxito de esas organizaciones en el largo plazo será el resultado de competir exitosamente dentro de un sector, siendo partícipe activo en esa industria, creando oportunidades de éxito futuro. Estrategia que ha venido adquiriendo popularidad desde los años 80's, recordando siempre el unir la competencia, con las alianzas cooperativas que se dan con los rivales, para poder enfrentar otra competencia, por lo general extranjeras o más sólidas. Estas alianzas ayudan a las empresas a obtener con rapidez nuevas tecnologías y reducir la inversión necesaria para desarrollar e introducir nuevos productos, entrar en mercados nuevos o sobrevivir en los que participan en ese momento. De igual forma esta co-opetencia ofrece a las empresas el poder superar las limitaciones administrativas y de tamaño para su desarrollo, puesto que se logra la ventaja competitiva a través de la cooperación con otras empresas.

Se dan varios tipos de estrategias cooperativas, entre ellas se pueden destacar como explícita las alianzas estratégicas, la cual se refiere a las "sociedades entre empresas, en las que combinan sus recursos, capacidades y aptitudes centrales para cubrir los intereses mutuos de desarrollo, fabricación o distribución de bienes o servicios".⁵⁵ Dentro de estas alianzas estratégicas encontramos las colectivas, las de capital y las que no son de capital. Por otro lado se cuenta con los acuerdos cooperativos implícitos, como la colusión tácita, la cual hace referencia a que "varias empresas de una industria cooperan en forma tácita para reducir la

54 NALEBUFF, Barry. *Co-opetencia*. Ed. Norma. Bogotá. 2.001

55 HITT, Michael A. IRELAND, R. Duane. y HOSKISSON, Robert E. *Administración Estratégica*. International Thomson Editores. 1999

producción por debajo del nivel competitivo potencial, a fin de aumentar así los precios por encima del nivel recompetencia”.⁵⁶

Estrategia de Cluster: Siendo el propósito del Cluster, el de agrupar elementos con las mismas características, en una misma zona geográfica próxima una de la otra, se establecen vínculos que proporcionan el acceso a información y demás oportunidades de negocios, con bajos costos y con mayor facilidad para la toma de decisiones. Otras ventajas que se tienen en los clusters hacen referencia a que las entradas de otras industrias al cluster anima el desarrollo o el mejoramiento de las ya existentes, también se permite obtener medios para introducir nuevas estrategias y habilidades, las empresas interconectadas de una industria invierten en tecnologías avanzadas o de punta, información, infraestructura y recursos humanos, y se establece un flujo libre de información e innovación que se difunde a través de la eficaz relación oferente – consumidor. Estudios han revelado que las empresas de clase mundial tienden a concentrarse e interrelacionarse en pequeñas áreas geográficas, específicas para cada tipo de industria. El hecho de agruparse ofrece a las organizaciones ventajas y fortalezas que les permiten competir contra las grandes. El proceso de clusterización incluye fases como los preclusters, el surgimiento, la expansión y el despegue.

Estrategia basada en Knowledge Management: Este tema es bastante complejo por lo que en este proyecto se trabajará solamente como propuesta de estrategia para las empresas y de manera tangencial, sin embargo presentamos los conceptos básicos sobre el tema en este aparte.⁵⁷ Se puede decir que la Gestión del Conocimiento es el proceso de gestionar explícitamente los activos no materiales. Esta gestión se ha dado a través de generaciones, desde que los humanos empezaron a contar historias unos a otros. La novedad es que está siendo considerado como una actividad de negocio con el objetivo de obtener beneficios comerciales. Por tanto las herramientas para la gestión del conocimiento no obtienen el conocimiento, pero ayudan a capturarlo, almacenarlo y transmitir el material desde donde el ser humano lo adquiere.

El conocimiento se obtiene de la transformación personal y su adquisición depende de la interacción entre la persona y el material. El flujo de trabajo en este modelo de gestión del conocimiento se da por medio de unos pasos que son: generar, capturar, organizar y distribuir. La Gestión del conocimiento se presenta a las organizaciones modernas como una instancia de Gestión orientada a sacar valor de una fuente de competencias que siempre se ha tenido y, hasta hoy, no ha sido considerada como tal: el conocimiento. Por otro lado, conocer el proceso involucrado ayuda a visualizar las acciones orientadas a concretar cada uno de los objetivos de la Gestión del conocimiento. Lamentablemente muchas instancias de

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ FISCHER, Gerhard y Jonathan Ostwald. *Knowledge Management: Problems, promises, realities and challenges*. University of Colorado. USA: IEEE Intelligent Systems. 2.001

Gestión del conocimiento inician sus esfuerzos en generar mapas y estructuras sin considerar como el proceso condiciona dichos esfuerzos. Ello se ve reforzado a la hora de establecer que tipo de proyecto es necesario para cumplir con los objetivos y metas que son esperados que cumpla la Gestión del conocimiento.

Se definen dos componentes básicos del conocimiento:⁵⁸ el *conocimiento formal* que consiste en los datos físicos propiedad de la empresa y el *conocimiento informal* que es el contexto de las personas donde el conocimiento formal esta ubicado. El conocimiento formal no existe sin el conocimiento informal.

Estrategias de Calidad En la actualidad la calidad de un producto es tema central en la economía global, como condición necesaria para competir. Sin embargo ésta por si sola no garantiza el posicionamiento ni un nivel de competitividad estratégico. La calidad comprende el cumplimiento o la superación de las expectativas del cliente en los bienes y/o servicios que se ofrecen. Ésta empieza por la alta dirección, de donde se decantan los valores de calidad que se divulgarán en toda la organización. Existen normatividad ya estandarizadas mundialmente que manejan indicadores de calidad, estas son las normas ISO, y obligan a las empresas a implementar procesos de calidad y acreditarse para poder estar acordes a lo que se vive en el entorno internacional de competencia.

Alianzas estratégicas: Las compañías en crecimiento ya sean a nivel local, nacional o internacional enfrentan demandas poco usuales en el clima de rápido crecimiento del comercio mundial. Deben descubrir e inclusive crear nuevos mercado, y luego pasar a ellos a una velocidad y precisión que hace diez años hubiera parecido imposible. Los métodos tradicionales como el desarrollo interno de recursos o la adquisición de negocios que posean las capacidades faltantes, forzando a las empresas a sacrificar uno o más de sus elementos esenciales de crecimiento: agilidad organizacional, control efectivo de costos. En su lugar, las empresas en crecimiento deben crear alianzas con otras firmas, incluso con sus competidores, cuyas fortalezas complementaran las propias permitiéndoles a todos los aliados alcanzar más allá de sus posibilidades. Y así muchos ejecutivos se mantienen reticentes a aliarse. Porque las alianzas son relaciones complejas que requieren de una implementación diligente, metódica y flexible, además de un nivel inusual de confianza entre los miembros. Lo más importante requiere de un compromiso sin precedentes de cada uno de los altos ejecutivos de las firmas involucradas sin el cual hasta las mejores estrategias de implementación no podrían lograrse.

Las alianzas más exitosas tienden a ser creadas por administradores quienes las han estudiado previamente y entienden sus demandas y grado de complejidad. La definición de Alianza Estratégica sería la asociación de empresas

58 PÉREZ, José de Jesús y Mercy Escalante de Pérez. *La tecnología de información en la gerencia del conocimiento. Colombia 2.000*

competidoras, actuales o potenciales, que deciden compartir sus recursos, capacidades y aptitudes centrales persiguiendo un interés común ya sea de desarrollo, manufactura, distribución de bienes o servicios, en lugar de competir unas con otras, fusionarse entre ellas, proceder a cesiones o adquisiciones de negocio. Las ventajas que ofrece una alianza estratégica son dos: “La conservación de la autonomía y la reversibilidad.”⁵⁹. La primera ventaja, la conservación de la autonomía, permite a la empresa beneficiarse al unir fuerzas en un negocio determinado sin fundirse en una entidad perdiendo autonomía estratégica. La segunda, reversibilidad, es que al no tratarse de relaciones irrevocables es posible desistir de ella cuando a alguna de las partes lo desee.

Existen tres grandes tipos de Alianzas Estratégicas, para Strategor⁶⁰ son las *Alianzas complementarias*, en las que una de las empresas desarrolla un producto pero la distribución o comercialización se realiza a través de otra. Las *Alianzas de Integración Conjunta*, en las cuales las empresas se unen para realizar economías de escala en un componente o fase en el proceso de producción. Y por último *Alianzas de Adición*, en las cuales las empresas se asocian para desarrollar, producir y comercializar un producto común.

Para otros autores como Hitt las Alianzas son: *Join Ventures*, cuando una firma independiente es creada por dos firmas y cada una tiene el 50 % de la nueva empresa. *Equity Strategic Alliance*, cuando alguna de las partes no es dueña en la misma proporción de la nueva empresa y por último *Nonoequity Strategic Alliance*, en esta última la alianza se da una licencia para proveer, producir o distribuir los bienes y servicios de otra firma.

Hitt⁶¹ también considera que existen diferencias entre las alianzas si estas son realizadas a nivel de negocios o a nivel corporativo. Para el nivel de negocio se encuentran:

- Complementary Alliances, diseñadas para tomar ventajas competitivas de mercado mediante la combinación y complementariedad de sus fuerzas creando un nuevo valor. Este Tipo de alianzas se puede hacer verticalmente (distribución, proveer o subcontratar) u horizontalmente (long-term product y servicio de desarrollo de tecnología)
- Competition Reduction Alliances, cuando la competencia es demasiado fuerte y las empresas desean disminuirla.
- Competition Response Alliance, se utilizan para responder a las acciones de los mayores competidores de la industria.
- Uncertainty Reduction Alliances, cuando se unen contra el riesgo y la incertidumbre del mercado.

59 STRATEGOR. *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Biblio Empresa. México. 1995

60 Idem

61 HITT, Ireland, Hoskisson. *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. Internacional Thomson Editores. México 1.999

A nivel corporativo se tienen:

- Diversifying Alliances, permite a la empresa expandirse a nuevos productos o áreas del mercado sin adquisiciones de otras firmas.
- Synergistic Alliances, se crean joint economies en la competencia de dos o más firmas. Ellas crean sinergia a través de múltiples funciones o múltiples negocios dentro de las firmas asociadas.
- Franchising, es otra alternativa de diversificación que puede ser considerada como una estrategia basada en la contratación. Esta provee una alternativa de integración vertical que permite un relativo control centralizado sin una inversión de capital significativa.

Estrategia de Innovación en valor: ⁶² En la actualidad es una de las estrategias y modelo competitivo que está generando un cambio total en la mentalidad del empresario, ya que se cambia de un pensamiento de competencia feroz y de acabar totalmente sacando fuera del mercado a la competencia, a un estadio en el cual las empresas conviven y a cambio de imitarse como usualmente se hacía, innovan en valor en sus productos y servicios. Con esta innovación en valor, se están dando en las organizaciones evidencias claras de ventajas competitivas fuertes que superan los niveles de imitación, puesto que siempre irán un paso delante de sus rivales en todo. La mejora gradual y reconfiguración de su ventaja le permitirá mantener ventajas competitivas en el tiempo. De igual forma y sumado a lo anterior se logra con esta estrategia una actitud proactiva por parte de los ejecutivos y una comprensión de lo que requieren los clientes para suplirlo y cautivarlo aún más.⁶³

“Innovación en valor, una estrategia completamente diferente de la que apunta a generar capas de ventajas competitivas y que nada tiene que ver con luchar para superar a la competencia”.⁶⁴ Con esta innovación constante se logra un crecimiento estable y sostenido, contando siempre con la gente comprometida de las organizaciones y el trabajo en equipo que siempre se debe de estar dando.

1.5. HERRAMIENTAS DE SOPORTE ESTRATEGICO

1.5.1. BENCHMARKING ESTRATÉGICO

La comprensión de los modelos y tendencias del momento en cuanto a estrategia empresarial, son un buen camino para alcanzar una mejora en la eficiencia y competitividad de las empresas, en especial en la actualidad, debido a la gran cantidad de factores que atañen al comportamiento de los negocios, los cuales

⁶² CHAN, Kim y Renée Mauborgne. *Innovación en Valor. Artículo Revista Gestión, Sloan Management Review Vol 3, Oct-nov 2.000*

⁶³ HAMEL, Gary. *Liderando la Revolución. Editorial Norma. Bogotá. 2.000*

⁶⁴ *Ibid*

generan relativo desconcierto en las empresas. En la actualidad, dadas las difíciles condiciones del mercado, se requieren de métodos como este que le permite a una empresa aprender de otros para lograr una eficiente competitividad. Este proceso de análisis de la competencia, permite apreciar desde otra óptica la organización propia, observando así de una manera más clara las perspectivas que se tienen, mostrando una amplia gama de posibilidades en cuanto a acciones a seguir.

La intención con el Benchmarking es el aportar elementos útiles de juicio y conocimiento a las empresas, para que estas puedan identificar de una manera más clara enfoques que la conduzcan a la optimización de sus estrategias y de sus procesos productivos. Por tanto el benchmarking es considerado como una herramienta fundamental de búsqueda externa de ideas y estrategias. Pero dicha perspectiva no solo se puede apreciar con relación a lo externo, sino también a lo interno, donde se pueden apreciar y comparar diferentes departamentos al interior descubriendo así las "mejores prácticas de la organización", para luego las estrategias detectadas son adaptadas y trasladadas a los sectores que puedan beneficiarse con ellas. Se debe hacer énfasis en dos de las condiciones básicas en el proceso de benchmarking, como lo son, el hecho de que es una tarea para realizar exclusivamente por "un grupo de individuos" y que este grupo sea hábil para las relaciones públicas.

Es esta herramienta un proceso largo y costoso, pero útil a la hora de tomar decisiones que produzcan impactos significativos sobre la rentabilidad de la organización. El Benchmarking Estratégico es el proceso sistemático y continuado que emprende una empresa concreta para aprender de las mejores prácticas en el ámbito mundial mediante evaluación comparativa de estrategias, productos, servicios, procesos, métodos, procedimientos. Los factores clave a medir son los determinantes de la competitividad de la empresa. El proceso de Benchmarking comprende el desarrollo de competencias clave que contribuirán a mantener una ventaja competitiva, el objetivo de un cambio específico en la estrategia, como ingresar en nuevos mercados o desarrollar nuevos productos, el desarrollo de una línea de negocios o la realización de una adquisición, y la creación de una organización que esté en mejores condiciones de aprender cómo responder a un futuro incierto, porque ha incrementado su aceptación del cambio.

La puesta en práctica de la metodología de Benchmarking Estratégico se estructura en 4 fases, cada una de las cuales involucra su bloque de información correspondiente: ¿Quién es quién?. Este bloque tiene por finalidad identificar y evaluar los competidores principales de la empresa en el ámbito nacional e internacional. La primera vez que se efectúa el Benchmarking de los factores clave de la competitividad que se acaba de mencionar se obtienen unos resultados y balances con escasa fiabilidad. Esta fiabilidad debe irse perfeccionando en los procesos sucesivos de Benchmarking y para ello la empresa debe estimular a sus directivos y técnicos a que suministren las

informaciones requeridas por el modelo cada vez con mayor precisión y exactitud. Esta práctica continuada y sucesiva de comparaciones con los mejores competidores haciendo uso de modelos estructurados de Benchmarking, permite a las empresas formular mejores estrategias encaminadas a un continuo perfeccionamiento o mejora (KAIZEN).

1.5.2. INTELIGENCIA COMPETITIVA

En cuanto a la inteligencia competitiva, se observa un ciclo a seguir en las organizaciones: obtener una información, procesarla y analizarla, y difundir los resultados dentro de la empresa. La finalidad consiste en que la labor de buscar información sirva en algo a la empresa y por sobre todo para la toma de decisiones. La corriente de inteligencia competitiva, que engloba la teoría, la vigilancia tradicional, las nuevas herramientas, la informática, las bases de datos, etcétera, y que trabaja con mucha información, representa la herramienta que ayuda a tomar decisiones interesantes. Esta corriente coincide con la corriente de la gestión del conocimiento, aunque tiene otro origen, puesto que la gestión del conocimiento consiste en documentar el conocimiento existente en las empresas y en compartirlo con los trabajadores poniendo en marcha intranets, por ejemplo.

En la actualidad, la corriente de gestión del conocimiento y la corriente de inteligencia competitiva se encuentran en una fase de convergencia, de síntesis. Las empresas, después de andar un poco distraídas, se han dado cuenta de que son corrientes complementarias. La gestión del conocimiento documenta o aprovecha las experiencias de la gente que trabaja en las empresas, basada en el pasado busca los conocimientos para compartirlos. La inteligencia mira sobre todo al exterior de la empresa. Tiene un carácter anticipante: pretende captar señales débiles –lo que empieza a pasar, evidentemente es necesario asimilarlo lo antes posible– y, por lo tanto, busca detectar oportunidades y amenazas.

2. METODOLOGIA

Para facilidad en la lectura del presente estudio, se darán algunas consideraciones que se tomaron en cuenta durante la elaboración del proyecto en cuestiones metodológicas. En este trabajo el análisis de las metodologías se tomó con base en lo siguiente:

- a. Análisis de bibliografía local, nacional e internacional sobre el sector.
- b. Investigación a realizarse junto a empresas de gran y medio porte.
- c. Análisis basado en algunas herramientas existentes, de diversos autores, expuestas en el Marco teórico.

Adicionalmente se presentarán sólo algunas de las metodologías existentes en la revisión bibliográfica, a manera de resumen ejecutivo, ya que éstas serán ampliamente desarrolladas durante la realización del proyecto:

2.1. TIPO DE INVESTIGACION

2.1.1. RESPECTO A LOS FINES

- × **Bibliográfica:** La investigación fue bibliográfica, documental y de campo, porque el interés era conocer las contribuciones de expertos ya realizadas sobre el tema.
- × **Documental:** Porque busca fundamentarse en documentos que ya se encuentran elaborados, referentes a la competitividad de las empresas.
- × **De campo:** Ya que el estudio recogerá informaciones en las propias empresas seleccionadas aleatoriamente en la ciudad de Bucaramanga, según se explicará más adelante. La investigación de campo permitió tener una imagen más completa y real de los hechos, permitiendo así caracterizar el problema que se estuvo investigando y con ello cumplir con los objetivos trazados.

2.1.2. RESPECTO A LOS MEDIOS

La investigación fue descriptiva, explicativa exploratoria.

- × **Descriptiva:** Ya que expone las características de la competitividad en el sector y sus respectivas variables y elementos que la conforman o rodean.
- × **Explicativa:** Por cuanto intentó esclarecer cuales factores contribuyen para el suceso o fracaso de la competitividad.

- × **Exploratoria:** Por cuanto se investigó la competitividad desde los diferentes aportes ya realizados a la fecha y se buscó agregarle nuevos elementos que contribuyan a la definición de un modelo, junto a sus respectivas herramientas de análisis.

2.1.3. COLECTA DE DATOS

En la investigación bibliográfica se realizó lo siguiente:

- a. Definición de un rutero de levantamiento de fuentes bibliográficas.
- b. Levantamiento de las publicaciones existentes sobre el tema en las bibliotecas (libros, journals, revistas, periódicos, congresos, tesis de maestría, doctorales, etc.)
- c. Levantamiento de fuentes en la Red.
- d. Selección de las fuentes de referencia
- e. Consulta de diccionarios técnicos, etc.

Se buscó cubrir las diversas fases de la investigación bibliográfica, esto es: identificación, localización, fichamiento y archivo de la literatura referente al proyecto desarrollado.

En la investigación documental se realizó un levantamiento de los documentos relacionados con competitividad y variables respectivas en las empresas Colombianas, de las ciudades más representativas en el sector como lo son Medellín, Bogotá, Ibagué y Bucaramanga, haciéndose énfasis en esta última por ser ésta el foco a analizar. Los documentos se encontraron en bibliotecas, centros de estudios estratégicos, Instituciones de apoyo al sector y el análisis documental de la competitividad en las empresas estudiadas.

El análisis documental se buscó atender dos requisitos:

- a. Proporcionar un refuerzo paralelo necesario a la obtención de informaciones esenciales, para la descripción y comprensión del uso de la competitividad en las empresas a través de documentos por ellas producidos o a ellas relacionados.
- b. Apoyar la metodología en lo que se refiere a su dimensión analítica, en la medida en que los documentos investigados contribuyeron para explicitar hechos, atributos, opiniones, comportamientos y tendencias registradas en las empresas, además de comunicar resultados alcanzados con relación al desempeño empresarial.

En la investigación de campo, se recogieron informaciones en las empresas a ser analizadas, las cuales se efectuaron a través de entrevistas no estructuradas y cuestionarios cerrados y semi abiertos que fueron previamente elaborados para tal fin. (*Ver Anexo 1 Encuesta*)

Esta investigación de campo estuvo dirigida a los niveles gerenciales altos - medios de las diferentes áreas de las empresas, a fin de enriquecer el análisis. Es válido mencionar que el acceso a las diferentes áreas gerenciales en determinadas empresas, estuvo en razón directa a la colaboración que en forma espontánea se presentó para con los autores de este estudio.

2.2. TRATAMIENTO DE LOS DATOS COLECTADOS

Para efectos del análisis e interpretación de los datos colectados se combinó el uso de los criterios: descriptivo e interpretativo.

- a. **Descriptivo:** por cuanto hubo la preocupación de encontrar datos adicionales para solucionar el problema que fue investigado.
- b. **Interpretativo:** porque se situó en un nivel de abstracción compatible con la dimensión analítica y conceptual requerida por el proyecto, estableciendo un enlace con los fundamentos teóricos utilizados, con la finalidad de que de esa dimensión de análisis resultaran consideraciones y argumentos estimados pertinentes con la formulación del problema.

Así los datos obtenidos en la investigación bibliográfica y documental, fueron sometidos a un análisis crítico, basado en los conceptos enunciados anteriormente. De la misma manera la información derivada de la investigación de campo, es decir correspondientes a las entrevistas y a la aplicación de la encuesta, los cuales fueron sometidos también al mismo análisis. El tipo de datos obtenidos permitió confrontarlos con aquellos, producto de la investigación bibliográfica y documental.

2.3. LIMITACIONES DEL METODO

En cuanto al estudio de campo, se deseó aplicar el proceso de evaluación en la mayoría de empresas representativas a nivel nacional, pero las limitaciones financieras fueron los factores decisivos, pues a falta de ellos se limitó este estudio de campo en gran parte a la ciudad de Bucaramanga. Así inclusive con las limitaciones mencionadas, la presente investigación se justificó teniendo en cuenta que:

- a. Existen pocos estudios sobre este estilo, y;
- b. La oportunidad y significación de estudios diseccionados hacia este sector y que como el presente, se espera contribuyan a lograr un mayor conocimiento sobre la gestión competitiva de las empresas del sector en este caso las organizaciones Bumanguesas.

2.4. POBLACION Y MUESTRA

En este proyecto se buscó información de empresas del Sector, básicamente en la zona Metropolitana de Bucaramanga, en la actividad económica de confecciones que está bajo el código 322 del CIIU (manufactura de prendas de vestir excepto calzado), específicamente el capítulo 62 que corresponde a Prendas de vestir confeccionadas en tejido plano según el Sistema de Arancel Armonizado. Sobre las empresas de la muestra se aplicó una encuesta realizada de manera personalizada, de donde se obtuvieron datos valiosos para conocer el accionar de las empresas en la actualidad.

A continuación se presentan algunos parámetros que se tuvieron en cuenta para la selección de las empresas de la muestra, los cuales son estándares que se manejan ya en la industria en general, para clasificar el tamaño de las organizaciones. Estos indicadores están apoyados por Instituciones como el Instituto de Fomento Industrial (IFI), la DIAN, y la Superintendencia de valores y de sociedades.

TABLA 1

MEDICIÓN TAMAÑO EMPRESAS POR INFORMACION FINANCIERA

VALOR ACTIVOS	TAMAÑO
1.430 m – 2.500 m	Pequeña
2.500 m – 4.300 m	Mediana 1
4.300 m – 15.000 m	Mediana 2
> 15.000 m	Grande

FUENTE: Información financiera de la Superintendencia de Sociedades y Superintendencia de Valores. 2.001 Discriminados de acuerdo al valor activos.

TABLA 2

MEDICIÓN TAMAÑO EMPRESAS POR RANGOS DE VENTAS

VENTAS AÑO 2000 DE (Pesos)	HASTA (Pesos)	CLASIFICACION TAMAÑO
Menos de	137.000.000	Micro
Mayores de	137.000.000 – 1.427.000.000	Pequeña
Mayores de	1.427.000.000 – 5.708.000.000	Mediana 1
Mayores de	5.708.000.000 – 10.000.000.000	Mediana 2
Mayores de	10.000.000.000 – 15.000.000.000	Mediana 3
Mayores de	15.000.000.000	Grande

*FUENTE: Informe de coyuntura DIAN 2.001
Con información empresas que informan a la DIAN al pagar el IVA,
Clasificadas en tamaños según el rango de ventas.*

Adicional a las variables ya mencionadas, se tomaron en consideración las medidas de ventaja competitiva internacional a que hace referencia Porter, en cuanto a su presencia en exportaciones sustanciales y sostenidas a otros países. Actualmente el sector de las confecciones en Santander esta conformado por un total de 661 empresas distribuidas en microempresas, pequeñas y medianas empresas organizadas de manera empírica y con insuficiente asistencia técnica o académica que les permita unas condiciones mínimas de operación competitiva.

Muchas de las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga hasta el mes de Noviembre del 2002 no están operando o presentan datos desactualizados. Las empresas que no operan en la actualidad se deben a que su situación económica es precaria, obligándolas a declararse en concordato, entrar a liquidación o demasiado pequeñas que prefieren trabajar clandestinamente.

En estos registros se presenta la situación de que no todas las empresas que operan en la ciudad están inscritas en dicha entidad.⁶⁵ En Bucaramanga, las empresas registradas, están clasificadas por el número de empleados, número de establecimientos, ventas, patrimonio y utilidades generadas. Cabe resaltar que muchas de las empresas están registradas en varias de las actividades simultáneamente, por lo que no se puede totalizar el número de las que figuran en la Tabla 3, ya que no daría el número total de organizaciones constituidas.

TABLA 3

REGISTRO MERCANTIL CAMARA DE COMERCIO A AGOSTO 2002

ACTIVIDAD	NUM. EMP.	NUM. ESTABL.	NUM. EMPL.	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
Fabricación prendas de vestir, preparado y teñido de pieles	571	627	1.890	87.547.254.590	61.127.571.393	25.788.614.849	4.607.168.900
Fabricación prendas de vestir excepto prendas de piel	27	27	52	252.720.286	471.078.256	182.186.086	72.883.020
Fabricación ropa exterior para hombre y niño	125	138	427	9.693.364.709	13.507.287.010	5.105.113.218	918.162.040
Fabricación ropa exterior para mujer y niña	255	280	917	25.933.465.166	31.347.392.208	13.085.141.154	2.290.769.700

⁶⁵ SEPULVEDA, Gustavo. *Presidente Cámara de Comercio de Bucaramanga. Entrevista personal. Bucaramanga. Febrero 2.003.*

Fabricación ropa interior para hombre y niño excepto tejido de punto	5	5	9	176.049.932	309.612.555	81.138.898	41.674.960
Fabricación ropa interior para mujer y niña excepto tejido de punto	18	18	89	1.326.517.155	1.916.158.610	602.608.176	179.507.520
Fabricación artículos camisería	3	3	3	4.321.000	10.000.000	4.321.000	269.100
Fabricación ropa para bebé	58	72	278	49.362.702.285	1.167.786.092	6.117.915.860	832.237.390
Ropa de trabajo	16	15	16	106.482.179	242.532.100	83.294.483	38.274.800
Ropa para deporte	55	60	89	594.759.058	1.230.410.086	437.615.886	206.247.390
Fabricación prendas de vestir en tejido de punto	6	7	102	1.742.923.813	2.762.914.787	814.760.317	119.138.760
Fabricación ropa interior tejido punto para dama	1	2	32	249.117.000	900.577.000	75.633.000	114.776.000

FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Libro del Registro Mercantil
Empresas de Bucaramanga. Septiembre 2.002

El trabajo de campo que se realizó en el sector de confecciones, sobre el total de empresas registradas en la Cámara de Comercio bajo el capítulo 62 (prendas de vestir), siendo estas un total de 214, de las cuales se obtuvo como población a trabajar las empresas más representativas del sector en la zona Metropolitana, basados en si exportan, en el nivel de sus activos y de sus ventas, sobre las cuales se elaboró el estudio. El cruce de dichas variables arrojó un total de 60 empresas, empresas que se muestran a continuación en las gráficas 39 y 40 según sus activos y ventas.

En la primera gráfica se aprecian las empresas más representativas como Baby Dress Ltda. (de color morado en la figura), la cual cuenta con el 53% de la totalidad de los activos de las 60 empresas destacadas, a esta le siguen de lejos Industrias Chicco, CI Proitexco, Creaciones Mayatex, Creaciones Donald Ltda., Creaciones Bordino y Diseños Sleeping Baby, entre otros.

GRAFICA 2

EMPRESAS BUMANGUESAS REPRESENTATIVAS EN ACTIVOS



*FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga.
Libro del Registro Mercantil empresas de Bucaramanga. Septiembre 2.002*

GRAFICA 3

EMPRESAS BUMANGUESAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS



*FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga.
Libro del Registro Mercantil empresas de Bucaramanga. Septiembre 2.002*

En la gráfica 40 de las empresas en ventas, ya se observa un panorama un poco más parejo para todas, sin embargo se siguen destacando de todo el grupo las mismas empresas antes mencionadas.

Basados en la población se aplicó la fórmula que se escribe a continuación, obteniendo como resultado una muestra de 31 empresas. Las empresas encuestadas fueron seleccionadas de manera aleatoria, para hacer el correspondiente análisis.

N = 60

La muestra $n= 30,614$; se obtuvo usando la fórmula:

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{p * q * z^2 + e^2 (N-1)}$$

En donde el grado de confiabilidad manejado fue del 90%, y unas probabilidades de 0.8 y 0.2. El resultado se aproximó a 31 empresas.

Luego de haber efectuado las encuestas se pasó a la tabulación de los datos trabajándolos por porcentajes. Este estudio ofrece una visión del comportamiento de las empresas de Bucaramanga, a nivel nacional e internacional de la industria textil – confeccionista, proporcionando información importante sobre los factores que afectan la competitividad y la toma de decisiones al interior de las organizaciones, para estar a nivel de los estándares internacionales que se dan en la actualidad en el entorno global.

(Ver Anexo 2 Resultados de la Encuesta)

Se efectuó en la ciudad de Bucaramanga una encuesta previamente diseñada, a las 31 empresas seleccionadas de forma aleatoria, según se explicó anteriormente. Los resultados arrojados fueron de gran utilidad para el análisis de la industria de confecciones de Bucaramanga, para plantear así conclusiones y recomendaciones que sirvan para lograr con éxito entrar en el concierto de la competitividad mundial.

Para desarrollar los objetivos (relacionados con trabajo de campo en empresas) se estudiaron diversos aspectos de las organizaciones tales como: Características de las empresas, capital humano, pensamiento estratégico, mercado, innovación tecnológica, cultura empresarial, medio ambiente, percepción sobre factores de competitividad empresarial, visión del futuro, servicio al cliente y cluster; temas que fueron trabajados en la encuesta.

Cabe resaltar que las herramientas privilegiadas en este estudio fueron los diamantes de competitividad,⁶⁶ porque a nuestro modo de ver, ellos representan de una mejor manera el comportamiento de una industria, especialmente a nivel de país. El detalle del manejo de estos y su elaboración se explicará con detenimiento en su respectivo aparte. Cabe precisar que para este estudio nos hemos basado en fuentes secundarias básicamente, lo único de manera directa fue el trabajo realizado en Bucaramanga.

En todo este proceso se utilizaron una mezcla de técnicas, para observar desde diferentes ángulos el tema de la competitividad, utilizando autores valiosos tales como Steiner y Porter, con cuyos modelos y herramientas se pudo hacer un análisis cercano de la realidad de esta industria a nivel internacional, nacional y local. Hemos sentido la limitación de las técnicas que soporten de una mejor manera los cambios que se dan en el ambiente, por lo que somos concientes de que se requiere el desarrollo de nuevas técnicas, que muestren de una manera más dinámica la visión de lo que acontece en el ámbito competitivo, que con podrán ser desarrolladas en futuros trabajos.

A continuación se muestra el listado de las empresas más representativas tomadas como base para el presente estudio.

TABLA 4

Empresas Líderes en la Región

Empresa	Activo	Patrimonio	Ventas	Utilidad	Pasivo
Baby`s Dress Ltda.	45.300.703.811	3.410.006.681	3.644.890.903	380.438.200	1.090.697.130
Industrias Chicco	3'863'686.625	2'829'497.631	5'028'502.675	179'228.979	1'585'929.462
Industrias Poitexco	2'067'319.909	2'484'063.558	4'018'141.070	126'359.880	3'403'602.411
Creaciones Mayatex	4.154.296.751	2.062.358.367	2.880.473.601	112.069.388	2.091.938.384
Creaciones Donald Ltda.	2.854.251.519	1.516.404.274	1.811.570.657	46.892.983	1.337.847.245
Creaciones Bordino Ltda.	1.921.410.000	1.306.958.000	2.235.045.000	479.874.000	614.452.000
Diseños Sleeping Baby Ltda	1.497.120.000	679.877.000	1.512.324.000	875.720.000	817.243.000
Cabaña del Jean Ltda	1.365.443.446	175.382.757	772.568.194	13.849.781	1.190.060.689
Susy Fashion Ltda.	1.362.761.889	482.081.431	1.645.832.895	128.449.063	880.680.458

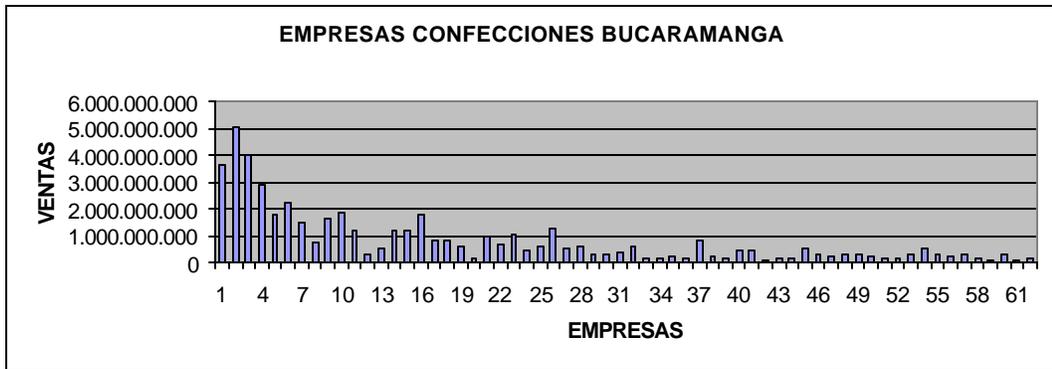
⁶⁶ PORTER. *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. Argentina. 1.991

CI Nilsa Ltda.	1.257.615.014	579.149.119	1.888.657.273	91.329.953	678.465.895
Infantiles Ingaparuga Ltda	1.192.997.000	705.020.000	1.173.428.000	28.593.000	487.977.000
Creaciones Fuga	1.098.787.033	3.178.444	329.052.609	33.331.797	415.608.589
Confecciones Maracuario Ltda	1.000.545.097	693.107.443	512.817.807	31.429.684	307.437.654
Confecciones Morris	969.078.000	631.507.000	1.227.096.000	66.570.000	357.571.000
Industrias Kids Ltda.	893.160.836	260.163.961	1.185.434.312	46.804.781	632.996.857
Creaciones Mis Bordados Ltda	776.642.000	125.809.000	1.790.000.000	41.000.000	650.833.000
CR Fashion Factory Ltda	705.865.531	63.218.852	852.863.920	10.284.588	642.646.679
Creaciones Henar Ltda.	676.607.975	111.226.788	839.591.918	15.695.394	565.318.187
Diseño Y Color	639.796.000	267.887.000	608.703.000	36.580.000	371.909.000
Confecciones Nury	587.560.000	269.393.000	130.755.000	33.280.000	318.167.000
CI Creaciones Mi Nenita Ltda	582.673.011	325.073.341	978.288.430	14.492.439	257.599.670
Confecciones El Nogal Ltda	559.965.012	436.016.173	630.415.117	-14.639.698	123.947.839
Infantiles Flipper Ltda.	541.473.000	270.216.000	1.031.882.000	96.716.000	271.257.000
Diseños de Moda Coco y Lului	534.725.048	358.309.605	428.892.231	17.261.108	176.415.443
Leonella	492.731.000	171.311.000	620.381.000	42.592.000	321.420.000
Dinámicas Inversiones Ltda	480.681.000	147.530.000	1.295.306.000	21.456.000	333.151.000
Muñequitos Ltda	461.519.653	199.242.550	524.888.956	13.227.138	262.277.103
Creaciones Ximena Ltda	421.528.000	298.589.000	624.513.000	58.825.000	122.939.000
Confecciones D`marca	416.823.215	256.339.236	303.249.610	21.480.750	160.483.976
Confecciones Chicas	401.688.000	352.371.000	333.066.000	22.817.000	49.317.000
Maravillas Infantiles Creaciones Ltda	353.804.532	119.256.896	384.640.367	20.936.143	234.547.636
Creaciones Fabian`y	326.169.000	155.358.000	573.368.000	18.945.000	170.811.000
Creaciones Liyen Ltda	325.898.000	281.067.000	132.340.000	5.580.000	44.831.000
Diseños Exclusivos Any`s Colection	306.554.765	231.883.217	120.568.000	18.122.405	74.671.548
Glady`s Collection	276.774.000	103.552.000	223.998.000	27.724.000	173.222.000
Confecciones Macarfi	268.751.000	113.325.000	177.391.000	11.667.000	155.426.000
Shirts & Shirts - Bullie	265.647.000	204.220.000	818.071.000	40.150.000	61.427.000
Almacén Deporte Total	258.094.058	161.559.686	250.653.000	30.527.500	96.534.372
Ismani for Kids Ltda	236.195.000	68.559.000	185.320.000	10.450.000	167.636.000
Pinturas Infantiles Matachitos Ltda	228.792.258	117.391.448	473.209.443	11.714.084	111.400.810
Pupy	205.360.000	51.320.000	417.428.000	32.841.000	
Creaciones Mariafer Infantiles Taty	204.643.000	57.560.000	63.700.000	5.423.000	147.083.000
Creaciones Gyna Ltda	198.258.000	96.166.000	185.611.000	1.719.000	102.092.000
Confecciones Nipper	193.713.770	93.436.475	131.462.310	24.425.458	100.277.295
M y H Ltda	183.076.034	120.863.441	545.791.308	43.914.147	62.242.593
Creaciones Astrid	178.000.000	70.222.513	294.649.840	20.880.956	107.777.487
Creaciones Burbujitas Ltda	169.726.000	35.152.000	209.805.000	3.773.000	134.574.000
Confecciones Virrey	168.183.111	17.962.595	294.288.920	-42.982.496	150.220.516
Taller de Diseño Maria del Pilar Manrique	168.181.932	74.340.898	274.646.555	37.471.865	93.641.034
Disconmar Ltda	159.336.000	79.503.000	262.006.000	33.956.000	79.833.000
Creaciones Roes	153.977.369	61.645.176	131.454.068	19.135.497	92.332.193
Creaciones Gloriandres	150.356.286	87.487.086	128.195.256	-16.673.228	62.869.200
Confecciones Escorial Ltda	149.833.930	29.217.390	274.608.000	616.000	120.616.540
Spree-Options	144.650.000	108.470.000	514.275.000	29.464.000	36.180.000
Creaciones Sauza Cia Ltda	136.534.000	85.250.000	307.504.000	2.538.000	51.284.000

Industrias Arnie` Sport Ltda	125.622.972	77.738.369	264.859.980	15.744.350	47.884.603
Renegade Jeans Sport	120.500.807	71.257.255	292.040.961	4.428.768	49.243.552
Nacional de Maquina Peniel Ltda	118.885.000	19.495.000	192.011.000	11.603.000	
Uniformes	115.745.516	71.648.041	52.515.991	3.337.431	44.097.475
Creaciones Libra	106.496.866	53.699.379	288.689.000	20.000.353	52.797.487
Claudia Patricia Giraldo Hernandez	104.172.818	55.776.539	90.179.609	2.851.613	48.396.279
Confecciones Benchy	93.550.000	78.330.000	165.302.000	88.760.000	15.220.000
TOTALES	85.274.938.399	25.204.001.615	49.579.213.786	3.611.052.954	23.409.359.291

FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga Libro del Registro Mercantil de las empresas de Bucaramanga. Septiembre 2.002

GRAFICA 4



FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Elaborada con base en información Libro del Registro Mercantil empresas de Bucaramanga Septiembre 2.002

3. INDUSTRIA TEXTIL - CONFECCIÓN

A continuación se dará respuesta a los objetivos número uno y dos, los cuales contemplan el hacer un análisis de las principales y mejores prácticas de competitividad del sector confecciones a nivel local, regional e internacional adicional al hacer el análisis de la posición competitiva del sector confecciones. Para tal efecto se estudiará este capítulo desde los diferentes niveles propuestos, pasando por algunas generalidades de la industria, estudiando la cadena textil – confecciones, analizando los diferentes grupos estratégicos, concluyendo con una serie de factores que ayudarán a determinar más tarde cuales son los claves para el sector, llegando a comprender de esta manera como está la industria globalmente, sectorial y local, usando para ello principalmente los diamantes como herramienta de análisis.

La problemática del sector confecciones, debe estudiarse considerando la cadena fibras-textiles y confecciones como una globalidad, debido al gran vínculo que hay entre ellas, dado que este es uno de los eslabonamientos Industriales en los cuales la interrelación es muy alta: los problemas de las fibras repercuten directamente en la tejeduría y los de la fabricación textil inciden claramente en el desempeño de los confeccionistas.⁶⁷ Se pasará a continuación a exponer algunas características generales de la industria.

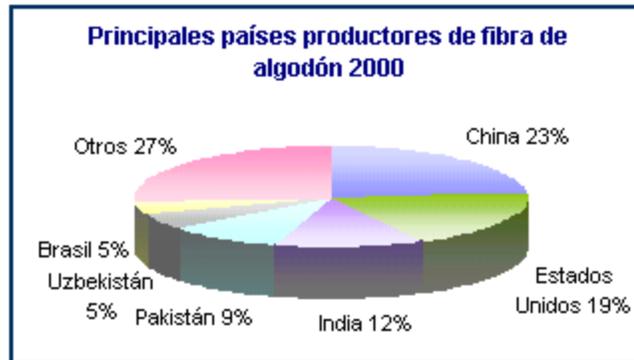
3.1. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA

Se observa que en la industria de la confección, cumple un papel muy importante la cadena productiva y su integración, permitiéndole a esta ser más fuerte en la medida que el sector confecciones ofrece mejores rendimientos. Los países que se destacan en la industria, cuentan con una cadena de suministros mejorada e integrada, que trabaja desde las fibras hasta la comercialización de las prendas. Por ello se hace importante revisar la parte insumos en fibras a nivel mundial, en especial las fibras del algodón, como factor clave en las ventajas competitivas de los países y hacer un comparativo con la producción de otras naciones, en donde se encuentra que los 5 principales productores (China, Estados Unidos, Pakistán, India y Uzbekistán) concentran el 68% de los 18 millones de toneladas que se

67 PINTO Saavedra, Juan Alfredo y Arango Fonnegra Juan Ignacio. Hacia una nueva fase en la industrialización Colombiana: Perspectivas y oportunidades para la pequeña y mediana empresa. CINSET Bogota, Colombia. 1.989. Ed. Gamacolor Editorial Ltda. Paginas 40-51 y 109-111

producen en el mundo, en donde China representa la cuarta parte de esta producción.⁶⁸

GRAFICA 5



Fuente: International Cotton Advisory Committee (ICAC).
Cotton World Statistics. Washington. 2.001 Cálculos: Observatorio Agrociudades Colombia

La producción mundial en el 2.000 fue de 19.3 millones de toneladas, el principal productor en el mundo China con 4.4 millones de toneladas y el mayor productor en América fue Estados Unidos con 3.7 millones de toneladas. El consumo per cápita mundial en el 99 fue de 3.08 Kgrs. La Tasa de crecimiento consumo per cápita mundo 1995-1999 fue de -3.45%. En cuanto al volumen de exportaciones en el 2000 fue de 5.7 millones de toneladas, el mayor exportador del mundo Estados Unidos con 1.4 millones de toneladas y el segundo exportador Australia con 851 mil toneladas. Los tres principales exportadores de fibra de algodón participan con el 53% del comercio mundial, por lo que se puede decir que las exportaciones son concentradas.

GRAFICA 6

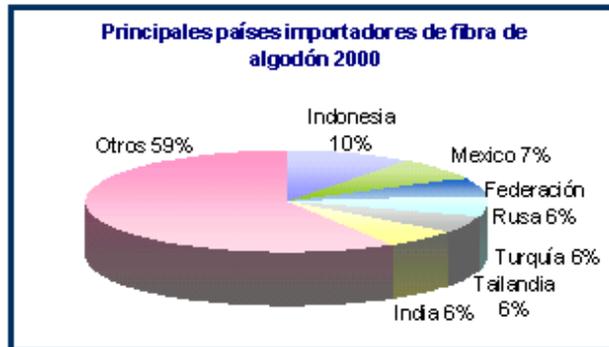


Fuente: International Cotton Advisory Committee (ICAC).
Cotton World Statistics. Washington. 2.001 Cálculos: Observatorio Agrociudades Colombia

68 Confederación Colombiana del Algodón (CONALGODÓN). Informe Auditoría Gubernamental: fondo de Fomento Algodonero. 2.000

El mayor importador del mundo en el 2000 fue Indonesia con 578 mil toneladas, y en América el mayor importador fue México con 425 mil toneladas. Aunque las importaciones mundiales de fibra de algodón presentaron una tasa de crecimiento de -1% entre 1996 y 2000, para el mismo periodo Indonesia y México crecieron a tasas de 5% y 16% respectivamente. Las importaciones de fibra de algodón se destacan por ser un mercado atomizado (los mayores importadores concentran sólo el 23% del total).

GRAFICA 7



Fuente: *International Cotton Advisory Committee (ICAC). Cotton World Statistics. Washington. 2.001* Cálculos: *Observatorio Agrociudades Colombia*

En el mundo se destacan México, Brasil, Italia, Indonesia y Turquía como los países con mayor dinámica en sus importaciones en algodón. De los países nombrados, Turquía presenta el menor tamaño de importaciones y se encuentra por debajo del promedio mundial. El caso de Tailandia, Corea, Hong Kong, Japón y Federación Rusa, tienen un volumen de importaciones superior al promedio mundial, pero su dinámica es mucho menor a la mundial. México, Turquía, Brasil, Italia e Indonesia, son los países que tienen la mayor dinámica en la demanda, de igual manera los países cuyo consumo per cápita promedio es mayor al del mundo que son Brasil, Italia, Turquía, China, Tailandia y Corea.

Dentro de los principales países importadores de fibra de algodón de América Latina se destacan por su dinámica Brasil, México, Guatemala, Colombia, Ecuador, El Salvador y Perú. En cuanto al tamaño, sólo Brasil y México tienen un promedio de importaciones superior al de América Latina. De acuerdo con el tamaño y a la dinámica de la demanda, se observa que Brasil y El Salvador, son los únicos países que presentan consumos per cápita superiores al promedio latinoamericano. De igual manera, México, Perú, El Salvador y Brasil, presentan las mayores tasas de crecimiento del consumo per cápita en América Latina.

Una vez observada la dinámica de las fibras de algodón como materia prima de las telas, se hace válido pasar a estudiar ligeramente los textiles y las confecciones de manera independiente, para tener una mejor idea antes de pasar de lleno a la cadena y su mutua articulación.

La organización de las Naciones Unidas, mediante la Clasificación Industrial Uniforme (CIIU) o Internacional Standard Industrial Classification (ISIC), ubica la actividad económica de Textiles dentro del código 321: Industria Textil. Dentro de la producción de los textiles se tiene que sus materias primas son aquellas sustancias en forma de fibra o que pueden ser convertidas en hilos, aptas para fabricar tejidos y que presentan cualidades como finura, resistencia, flexibilidad y longitud. Ese proceso productivo de la cadena textil- confección contiene fibras de *origen natural*, ya sea *animal*, *vegetal*, *mineral* y las fibras de *origen artificial* se clasifican en *regenerados*, *sintéticos* y *otras fibras*.

(Ver anexo 3 Materias primas y Procesos de los textiles)

La industria de la confección, más conocida mundialmente como industria de prendas de vestir o del vestido y en inglés Clothing o Apparel, forma parte de una compleja cadena de producción, en la cual el producto confeccionado se diseña, se manufactura y se distribuye hasta llegar al consumidor final. La actividad económica de confecciones, está clasificada por la organización de las Naciones Unidas, mediante la CIIU, dentro del código 322: manufacturas de prendas de vestir excepto calzado.

(Ver anexo 4 Materias primas y Procesos de las confecciones)

Los productos de la industria de confecciones, incluyen ropa interior y exterior, comprendiendo: Ropa exterior para hombre y niño, ropa exterior para mujer y niña, ropa interior para hombre y niño, ropa interior para mujer y niña, corsetería, camisería, ropa para bebé, ropa de trabajo, ropa para deporte, vestidos de baño, sombreros y sus partes, cinturones, tirantes, prendas de cuero, hábitos, disfraces, guantes, corbatas y pañuelos. Según el Sistema Armonizado o Harmonized System (HS), estos productos se encuentran en la sección 11: Textiles y artículos textiles, bajo los códigos 61 y 62 que corresponden a Prendas de vestir basadas en tejidos de punto y tejido plano respectivamente.

La industria de las confecciones, a nivel mundial, está compuesta principalmente por diferentes tipos de compañías: Diseñadores, manufactureros, confeccionistas de paquete completo (en inglés Jobbers) y subcontratistas (o maquiladores).

(Ver Gráfica 8 Estructura de la Industria Mundial de Confecciones – Ubicación de Proveedores y Distribuidores).

Las principales materias primas utilizadas en este sector por los empresarios son: Las telas, hilazas, cintas, encajes, botones, cierres, accesorios, adornos y lanas de espuma y algodón; dentro de las cuales las telas se consideran el principal insumo, clasificándose en las ya mencionadas clases que son los tejidos de punto y los tejidos planos.

GRAFICA 8

3.2. INDUSTRIA DE CONFECCIONES A NIVEL INTERNACIONAL

Las Oportunidades se encuentran en los mercados internacionales, dentro de un panorama volátil y de alta incertidumbre en las economías, en donde la globalización obliga a las empresas a incrementar sus estándares y ser más productivos y competitivos. La nueva competencia global no se da entre empresas, sino entre cadenas productivas globales, por lo que los esfuerzos de todos los países están siendo enfocados en esa vía.

En el Sector confecciones se encuentra que hay un número de países posicionados en esta industria a nivel mundial, bien sea porque se han especializado o simplemente porque sus indicadores de productividad y rentabilidad así lo confirman. Dentro de los países que están posicionados mundialmente en confecciones especializadas se encuentran: Italia y USA. Ya como productores de prendas de vestir notables están: China, Hong Kong, Turquía, Estados Unidos, Alemania, Corea, India, Bangladesh, Francia, Reino Unido, Colombia, Rumania, Taiwan, Indonesia, Filipinas, Marruecos, Sri Lanka, República Dominicana, Honduras, Guatemala, Costa Rica, Hungría y México. De este grupo selecto de países que trabajan en el sector confecciones, la Organización Mundial de Comercio determina cuales son los más destacados y sobre los cuales hay que posar los ojos para compararse con el fin de llegar ser tan competitivos como ellos, estos se pueden apreciar en la tabla 5, son es su orden: *China –Hong Kong-, Italia, Estados Unidos, Alemania, Turquía y México.*

TABLA 5

PRINCIPALES PAISES EN EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR

(miles de millones de \$EE.UU.)

EXPORTADORES		IMPORTADORES	
1. China	30.05	1. Estados Unidos	55.72
2. Hong Kong, China	22.16	2. Alemania	22.35
exportaciones del mercado interno	9.67		
reexportaciones	12.50		
3. Italia	14.74	3. Japón	14.72
4. Estados Unidos	8.79	4. Hong Kong, China	14.30
		importaciones no reexportadas	1.80
		reexportaciones	12.50

5. Alemania	7.68	5. Reino Unido	11.98
6. Turquía	7.06	6. Francia	11.64
7. México	6.60	7. Italia	5.86
8. Francia	5.75	8. Bélgica - Luxemburgo	5.30
9. Reino Unido	4.92	9. Países Bajos	5.27
10. Corea	4.65	10. México	3.75

FUENTE: Organización Mundial de Comercio. Indicadores Industria. Génova Suiza. 1.999

Sobre la base que da la OMC de los líderes de la industria, se realizó un análisis del nivel de desarrollo que poseen en cada uno de estos países, ubicando las regiones que se destacan competitivamente en este sector. Se incluyeron en el listado países que no son cabeza en el sector, pero que por sus características se prevé que serán futuros fuertes competidores dentro de esta industria, por lo que es conveniente incluirlos dentro del análisis y conocer los niveles que ellos también manejan, incluso se anexó Colombia en la tabla con el fin de mostrar el grado de desarrollo que este país también maneja y hacer las respectivas comparaciones, a pesar de lo alejado que se encuentra de los líderes mundiales. Se observa que a nivel Latinoamericano Colombia junto con Brasil son los países que están destacándose en el sector con pasos hacia la asociatividad, lo que les está permitiendo mejorar su competitividad. En su mayoría se observa la tendencia hacia el desarrollo de Distritos Industriales como foco en el que se mueven las empresas y sus sectores conexos.

TABLA 6

TIPO DE AGRUPACION POR PAISES

CONTINENTE	PAISES	REGION	NIVEL DE DESARROLLO
Asia	China	Changshu, Hong Kong	Cluster
	Turquía	Estambul	Cluster
Europa	Italia	Veneto, Marche, Toscana y Lombardía	Distrito Industrial / cluster
	Alemania	Mönchengladbach	Distrito Industrial / cluster

Norte América	Estados Unidos	Nueva York, California y Los Angeles	Cluster
Centroamérica	México	Puebla, Nuevo León, Tlaxcala, Chihuahua, Distrito Federal y Estado de México. Destacado: Santa Ana Chiautempan (Tlaxcala).	Centros de maquiladoras
	Honduras Costa Rica El Salvador	San Pedro Sula, San José, San Salvador.	Centros de maquiladoras
Sur América	Brasil	Regiones: Santa Catarina, Parana, Rio Grande Do Sul, Rio De Janeiro, Minas Gerais. Municipios: Blumenau, Americana, Guarulhos.	Cluster
	Colombia	Bogotá, Medellín, Ibagué.	Microcluster formal

Elaboración Propia

Sobre esos mismos países se muestra a continuación, un listado de las empresas líderes de la industria mundial por regiones, incluyendo sus niveles de ventas para relacionar el tamaño que maneja cada una dentro del mercado.

TABLA 7

COMPAÑÍAS CONFECCIONISTAS RECONOCIDAS EN LA INDUSTRIA MUNDIAL DE PRENDAS DE VESTIR

(miles de millones de \$EE.UU.)

REGION	COMPañÍA	PAIS	VENTAS	AÑO	TIPO	PRINCIPALES LINEAS
ORIGEN	COMPañÍA	ORIGEN	VENTAS	REF.	COMPañÍA	LINEAS
AMERICA DEL NORTE	Sara Lee Corporation	USA	17747	2001	Manufacturera	Ropa interior, camisetas
	VFCorporation	USA	5519	2001	Manufacturera	Jeans, ropa hombre, Mujer y ropa interior.

	Levi Strauss	USA	4645	2001	Manufacturera	Jeans y pantalones casuales
	Jones Apparel	USA	4097	2001	Manufacturera	Ropa Casual.
	Liz Claiborne	USA	3448	2001	Manufacturera	Ropa mujer
	Kellwood Company	USA	2282	2001	Manufacturera	Ropa deportiva
	Warnaco Group	USA	2250	2001	Manufacturera	Ropa deportiva
	Polo Ralph Laurent	USA	2225	2001	Manufacturera	Ropa Hombre
	Tommy Hilfiger	USA / H K	1881	2001	Manufacturera	Ropa casual.
	Fruit of the Loom	USA	1550	2001	Manufacturera	Ropa hombre, mujer y ropa interior.
	Phillips Van Heusen Corporation	USA	1421	2001	Manufacturera	Blusas, camisetas y ropa de golf
	Russel Corporation	USA	1161	2001	Manufacturera	Ropa casual y deportiva.
	Oxford Industries	USA	812	2001	Fabricante	Ropa hombre, mujer e infantil.
	Guess	USA	677	2001	Manufacturera	Ropa casual
	Nautica Enterprises	USA	628	2001	Manufacturera	Ropa casual y deportiva.
EUROPA	Group Zannier	Francia	4600	2001	Manufacturera	Ropa casual.
	Benetton Group	Italia	1860	2000	Manufacturera	Ropa casual.
	Danmart S.A.	Francia	839	2001	Manufacturera	Ropa mujer
	Alexon Group	Reino Unido	174	2001	Manufacturera	Ropa mujer
	William Baird	Reino Unido	463	2001	Manufacturera	Ropa mujer
	Gerry Weber International	Alemania	340	2001	Manufacturera	Ropa casual
	Hucke AG	Alemania	298	2001	Manufacturera	Ropa mujer
ASIA	Texwinca Holdings	Hong Kong	552	2001	Manufacturera	Variado
	High Fashion International	Hong Kong	298	2001	Manufacturera	Productos de seda
	Tungtex Holding	Hong Kong	218	2001	Manufacturera	Variado
	Tak Sing Alliance Hold.	Hong Kong	129	2001	Manufacturera	Variado

	Mongolia Eerduosi	China	219	2001	Fabricante	Ropa de Cachimir
	Madura Cotas Ltd.	India	152	2001	Contratista	Variado
AMERICA LATINA	Coteminas	Brasil	268	2000	Manufacturera	Ropa Hogar
	Santista textil	Brasil	266	2000	Contratista	Variado
	Cña Industria de Parras	México	233	2000	Contratista	Ropa hombre
	Grupo Marti	México	113	2000	Contratista	Variado

FUENTE: Winthrop Corporation. Corporate Information USA. 2.002

También se presenta una tabla enseguida mostrando los niveles de ventas de las compañías más destacadas en los Estados Unidos, como parte de un mercado especializado en el cual este país se destaca notablemente.

TABLA 8

TIENDAS ESPECIALIZADAS RECONOCIDAS

(miles de millones de \$EE.UU.)

COMPAÑÍA	PAIS ORIGEN	VENTAS	AÑO REF.	TIPO COMPAÑÍA	PRINCIPALES LINEAS
The Gap	USA	13850	2001	Vendedora	Ropa hombre, mujer e infantil
The Limited Incorporated	USA	9363	2001	Vendedora	Ropa hombre, mujer y ropa interior femenina
Nord Strom	USA	5634	2001	Vendedora	Ropa hombre, mujer e infantil
Berjaya Group Berthad	USA	2033	2011	Vendedora	Ropa hombre, mujer e infantil
Foot Locker	USA	4379	2001	Vendedora	Ropa deportiva
Ann Taylor	USA	1299	2001	Vendedora	Ropa mujer

FUENTE: Winthrop Corporation. Corporate Information. USA. 2.002

Estados Unidos es considerado un gran mercado para vender prendas de vestir, bien sea mediante maquila, paquete completo o productos de marca de empresas manufactureras. La tendencia es mayormente inclinada en la actualidad al paquete completo, en donde los norteamericanos aprovechan esta mercancía exclusivamente para comercializarla posicionando marcas propias dado su trabajo especializado en diseño de las prendas. Los países productores ven este país como una gran oportunidad de mercado, por lo que luchan fuertemente por competir y acaparar la mayor porción que les sea posible.

De acuerdo al último reporte de la Organización Mundial del Comercio (OMC), sobre el comercio mundial de productos manufacturados, muestran que la cadena productiva textil-confección registró un crecimiento del 7% durante el 2.000, alcanzando los US\$356 billones de dólares; igualmente presentan que la actividad mundial de productos manufacturados creció en un 13,5% durante el 2.000 y llegó a los 6,21 trillones de dólares, lo que hace resaltar la importancia que tiene la cadena a nivel mundial. Estas oportunidades en la cadena las han visto países como la China, que ahora se ha consolidado aún más con su ingreso en la OMC, en donde la economía de este país se está moviendo rápidamente para acomodarse a los cambios antes que todos sus competidores y ya se encuentra adecuadamente preparada para afrontarlos.

Específicamente el sector confecciones a nivel mundial alcanzó en el 2.000 una cifra total de US\$199 billones de dólares, con un crecimiento del 7% comparado con 1.999 y un crecimiento medio total del 6%. Dentro del volumen de comercio el mayor flujo comercial está representado por el intercambio intraeuropeo que alcanzó un total de US\$44 Billones de dólares, pero con un decrecimiento del 6%, explicado por el incremento comercial con los países de la cuenca del mediterráneo y los países de Europa del Este. Le siguen en este flujo comercial los países Asiáticos en conjunto y Norteamérica, con un valor total de 35,8 billones de dólares y un crecimiento del 15% durante el 2.000. De la misma forma el comercio intraregional asiático, alcanzó los 24,4 billones de dólares para un crecimiento del 17%.

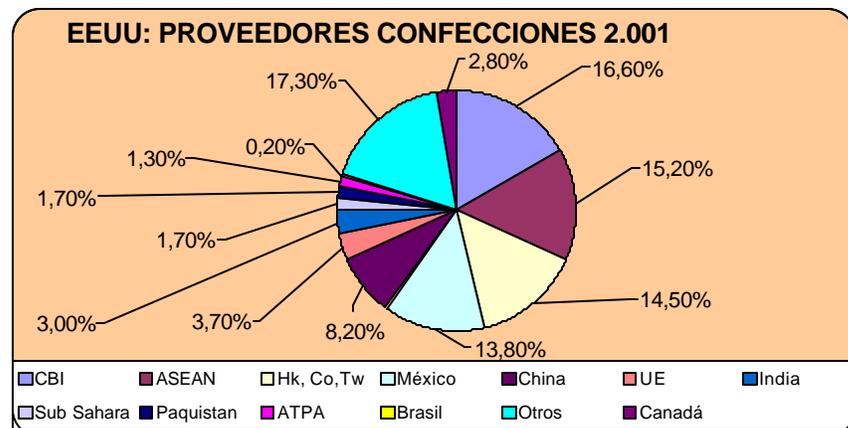
Con una dinámica inferior, el comercio entre Asia y Europa llegó a los 20,8 billones de dólares, con un crecimiento del 5%.⁶⁹ Con relación a Latinoamérica, es importante destacar, el impacto de la subcontratación que llevó a estos países a registrar un comercio total de 21,3 billones de dólares con un crecimiento para el año 2.000 del 23%. También el peso que han tomado las exportaciones asiáticas hacia Latinoamérica que llegaron a 2,07 billones de dólares, valor que ha ido en incremento año tras año. Resulta válido hacer referencia a que las exportaciones regionales Latinoamericanas responden a dos comportamientos bien definidos, los cuales son aquellas economías para las cuales Estados Unidos representa el mercado más importante dedicando un gran porcentaje de sus exportaciones a ese mercado, tal es el caso de México (94%) y de los países centroamericanos. El otro patrón de comportamiento lo tienen los países del cono sur, concentrados más en el comercio intraregional y a los mercados locales. Tras este análisis queda claro que Colombia y Perú (entre un 52% y 76% respectivamente) estarían en una posición intermedia.⁷⁰

69 JARA, Marcos. *Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.*

70 *Idem*

Dada la recesión de Estados Unidos en los últimos años y en especial desde el ataque terrorista del 11 de Septiembre del 2.001, se han visto afectados muchos países que dependen en sus economías de Norteamérica dada la contracción de ese mercado. México resultó ser el país más afectado, sus exportaciones decrecieron en un 7,15% ubicándolos tan solo con un 13,8% de participación en las exportaciones totales de confecciones. Por otro lado los países de la iniciativa de la Cuenca del Caribe –CBI⁷¹ (The Caribbean Basin Initiative), como grupo, continuó siendo el más importante proveedor de confecciones, sin embargo sus exportaciones totales descendieron en un 1,73%. El grupo de países la ASEAN⁷² (Asociación de Naciones del Sureste Asiático), segundo proveedor de USA, registró un crecimiento de las exportaciones de confecciones en un 2,85%. Finalmente China tuvo también un incremento en las exportaciones del 2,3% con una participación del 8,2%. La participación total de los asiáticos alcanzó en el mercado Norteamericano el 40,9.⁷³

GRAFICA 9



FUENTE: JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.

71 24 Países que son: Estos países son: Antigua, Aruba, The Bahamas, Barbados, Belize, British Virgin Islands, Costa Rica, Dominica, República Dominicana, El Salvador, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Montserrat, Netherlands Antilles, Nicaragua, Panama, St. Kitts and Nevis, St. Lucia, St. Vincent and the Grenadines y Trinidad y Tobago.

72 Integrado por 10 países: Brunei, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam, cuyo objetivo es promover una activa colaboración y mutua asistencia.

73 JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.

TABLA 9

IMPORTACIONES EEUU DE CONFECCIONES

2.000 - 2.001

(Millones de dólares)

	TOTAL 2.000	TOTAL 2.001	% 2.001
MUNDO	57.298,8	56.461,9	100%
MEXICO	8.413,0	7.811,0	13.83%
COLOMBIA	409,5	342,9	0.61%
CBI	9.608,0	9.453,0	16.74%

FUENTE: JARA, Marcos. Informe del Director Ejecutivo a la Asamblea general de CIDETEXCO Bogotá. Abril 2.002

En la tabla anterior se puede observar las importaciones que hace USA a nivel mundial y en especial examinando el comportamiento de México, CBI y Colombia, en donde se hace notoria la baja participación que tiene este último país con relación a los otros y en especial al total mundial. También se observa la reducción que han presentado todos del año 2.000 al 2.001.

Dentro de esta industria de la confección se tiene a Brasil como un nuevo gigante, país con 150 millones de habitantes, que busca convertirse en una potencia industrial en el sector de las fibras-textiles-confecciones. Se ha orientado este país al autoabastecimiento y a la generación de productos de excelente calidad y precio, que permitan sus excedentes una exportación destacada, especialmente en las fibras de algodón. Sus exportaciones en el 2.001 fueron de US\$1.306 millones de dólares. Desarrollan en la actualidad estrategias tales como el programa TEXBRASIL y Brasil Clase Mundial, los cuales apoyados por una inversión fuerte en tecnología, buscan darle identidad de marca a los productos de la cadena en el mundo, con base en la integración de los diferentes eslabones en un solo objetivo: producir con tecnología, calidad y buen servicio.

ALGUNAS MEJORES PRÁCTICAS SOBRE COMPETITIVIDAD EN CONFECCIONES MUNDIAL:

Como se ha mencionado anteriormente, existe un listado de países líderes en la industria de las confecciones, según la OMC estos son en su orden *China, Hong Kong, Italia, Estados Unidos, Alemania, Turquía y México*. Sobre estos países se elaboró el respectivo Diamante de Competitividad para analizar su situación dentro del entorno que se está estudiando.

Siendo Estados Unidos el país número uno que importa confecciones y por ende principal comprador de Colombia, se hace válido analizar los países productores y proveedores de Norteamérica, que pueden hacerle competencia a Colombia dada

su cercanía geográfica a USA y por estar estos dentro del grupo de países que se destacan en el sector, tal es el caso de los países centroamericanos de Costa Rica, El Salvador y Honduras, de los cuales también se ha realizado el Diamante de Competitividad para su análisis. Igualmente se ha anexado el Diamante de Competitividad de Brasil, pues a pesar de ser este un país destacado en la industria Textil, está dando pasos sólidos y apresurados hacia su mejoramiento en confecciones y la búsqueda de posicionarse dentro de los países más destacados mundialmente en el sector, por tanto se hace válido analizar su potencial competitivo.

(Ver Gráficos del 10 al 17 DIAMANTES COMPETITIVIDAD POR PAISES)

GRAFICA 10 CHINA

GRAFICA 11 ITALIA

GRAFICA 12 ESTADOS UNIDOS

GRAFICA 13 ALEMANIA

GRAFICA 14 TURQUIA

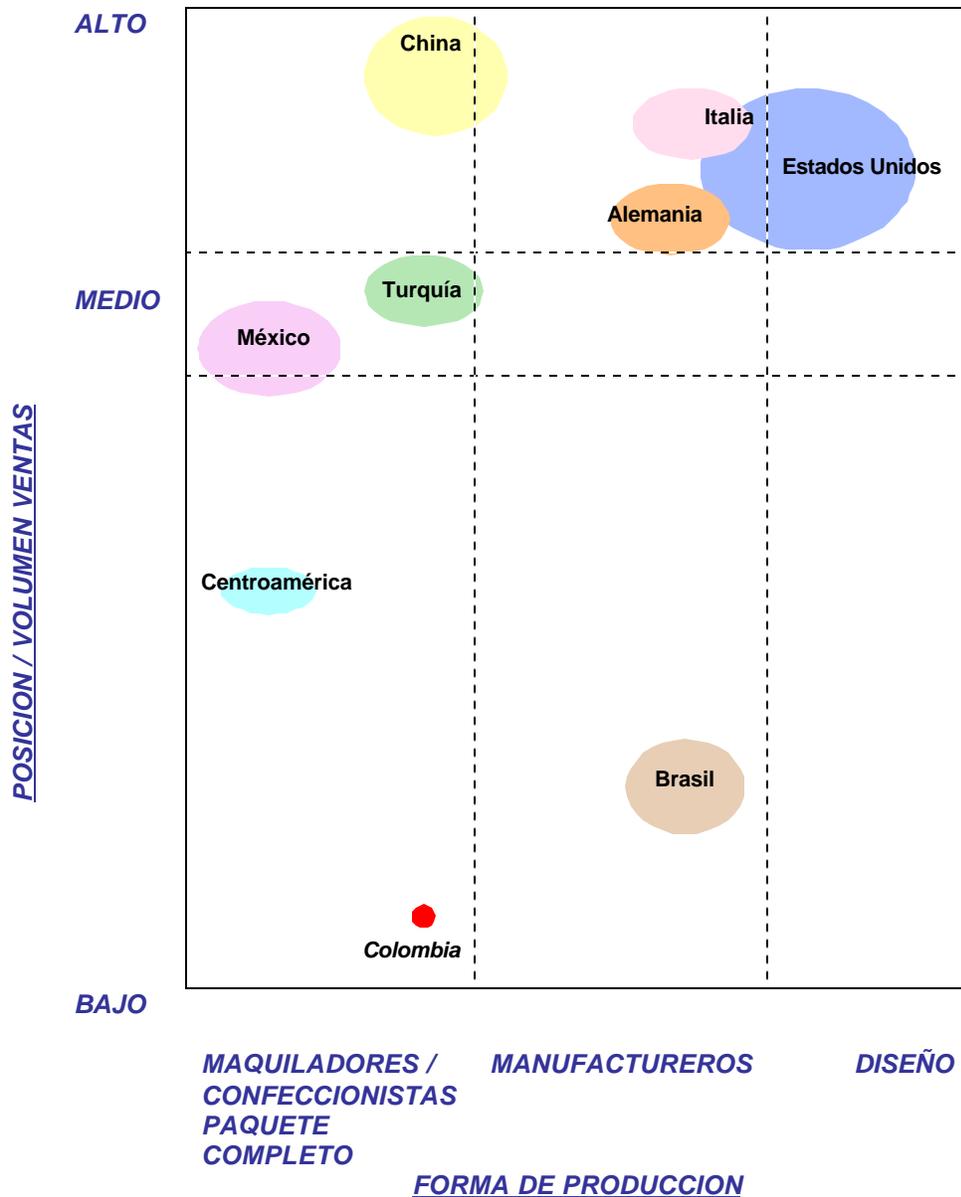
GRAFICA 15 MEXICO

GRAFICA 16 CENTROAMERICA

GRAFICA 17 BRAZIL

GRAFICA 18

GRUPOS ESTRATEGICOS A NIVEL MUNDIAL



Elaboración Propia

De igual forma y para tener un esquema más general de las industrias a nivel global y su posicionamiento, se elaboró un mapeo de los grupos estratégicos en el orden mundial, en la anterior gráfica, el cual se analizó bajo dos factores de gran importancia en el sector que son: posición / volumen de ventas (según sea alta, media o baja) contra la forma de producción. Las formas de producción que se manejan más y que otorgan a los países diferenciación y posicionamiento de sus

industrias son: Empresas maquiladoras / confeccionistas de paquete completo; Empresas manufactureras y Empresas Diseñadoras, entre estos tres niveles se dan combinaciones, ubicándose ellos de acuerdo a sus circunstancias en el plano del esquema. El tamaño de la burbuja muestra de manera clara el tamaño de esa industria ante las demás. Se incluyó en este esquema países como Brasil y Colombia, para tener una visión cercana a la posición que ocupan estas y su tamaño frente a las demás economías que se observan. Colombia se encuentra bastante lejos de las posiciones de los países líderes e incluso su tamaño es bastante pequeño en comparación, a pesar de ello tiene posibilidades de crecimiento en ambos sentidos siempre y cuando se mejoren los factores que le están impidiendo lograr mejores índices de productividad y competitividad.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO: La industria de las confecciones se ve afectada por ciertos elementos en la capacidad para ser exitosos en los mercados actuales, por lo que cada uno de los actores del sector debe analizar que actividad realiza de forma competente o que valor agregado da a sus productos y/o servicios, que les permita ser diferentes a los demás a través de la posesión de uno o varios factores claves, que como resultado les brinde posición competitiva adecuada y rentabilidades óptimas.

TABLA 10

FCE INDUSTRIA CONFECCIONES RELACIONADOS CON:

TECNOLOGIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de innovación en diseño del producto. • Capacidad de utilizar Internet para difundir información, tomar pedidos, entregar productos o servicios. • Capacidad de emplear tecnología en diseño, trazo y escalado por computador. • Utilización de software para costear en la producción modular.
FABRICACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la producción de costo bajo. • Calidad en la fabricación • Nivel elevado de utilización de los activos fijos. • Ubicaciones de costo bajo de las plantas. • Acceso a proveedores adecuados de mano de obra calificada. • Nivel elevado de productividad laboral. • Flexibilidad para fabricar una gama de modelos y tamaños.
DISTRIBUCIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Una poderosa red de distribuidores / comerciantes mayoristas. – Capacidad de distribución electrónica a través de Internet. • Costos de distribución bajos. Entrega rápida.

MERCADOTECNIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio cortés al cliente. • Archivo fiel de los pedidos de los clientes. • Amplitud de la línea de productos y selección de productos. • Habilidades de comercialización.
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de diseño. • Experiencia con la curva de aprendizaje. • Experiencia en tecnología particular. • Habilidad para desarrollar productos innovadores y mejoramiento del producto.
HABILIDAD ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para responder con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado. • Habilidad superior en la utilización de Internet y otros aspectos del comercio electrónico para hacer negocios. • Mayor experiencia y conocimientos prácticos administrativos.
OTRAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen / reputación favorable con los compradores. • Bajo costo general. • Ubicaciones convenientes. • Acceso a capital para financiamiento.

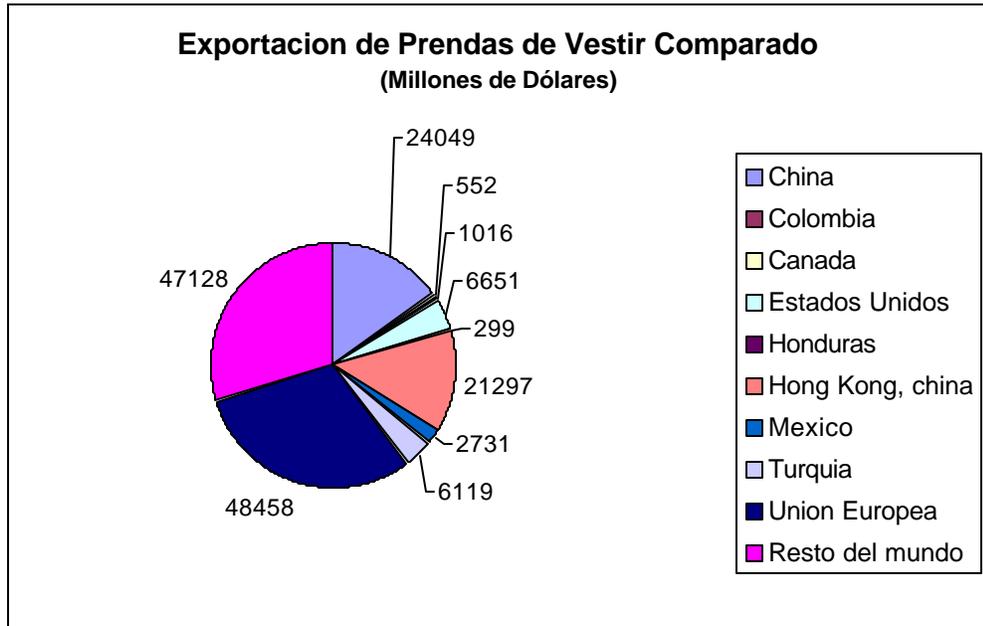
FUENTE: THOMPSON, Strickland. *Administración Estratégica: Conceptos y casos*. 11ª. Edición. Ed. Mc. Graw Hill. 2.001

Antes de pasar a la industria en Colombia, es importante hacer el vínculo con la parte internacional, a través de un análisis del posicionamiento en competitividad de Colombia en general a nivel mundial, dándose una idea del tamaño con relación a los países que son competencia en el sector confecciones, la cual dista mucho de ubicarse cercana a alguno de ellos en el momento.

RANKING DE COMPETITIVIDAD

Se puede comparar también la industria nacional a nivel global, encontrándose que en el mundo se producen mercancías por un valor en el 2001 US\$5.984 miles de millones. De ellas Asia aporta el 45,5%, Europa Oriental el 28,9%, Latinoamérica el 10,3%, América del Norte el 4,6%, C/E Europa/ Estados Bálticos/CIS el 5,8%, África el 3,7 y Medio Este el 1,3%. De este total la industria de prendas de vestir aporta US\$195,03 miles de millones y la industria textil US\$147 miles de millones. Al querer ver la posición de Colombia frente a las exportaciones de prendas de vestir, se observa que Colombia solo exporta US\$ 572 millones. Es decir Colombia aporta el 0,29% de las exportaciones mundiales de prendas de vestir. Si se observa la siguiente grafica se puede observar que los que más aportan a nivel mundial son Unión Europea con el 24,14%, China con el 18,79%, Hong Kong con el 12,02%, México con el 4,10%, Estados Unidos con el 3,59% y Turquía con el 3,39%.

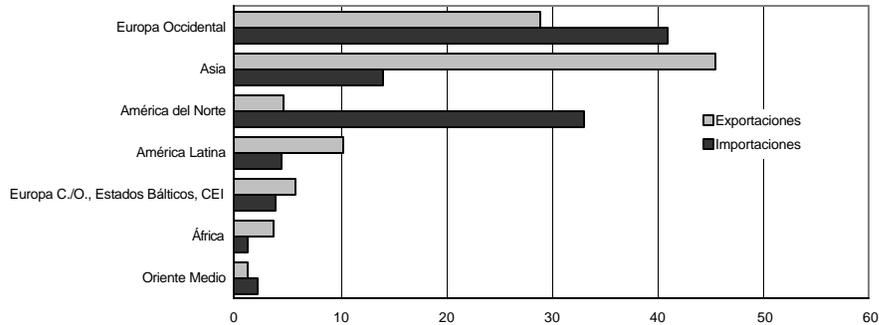
GRAFICA 19



Fuente: Organización Mundial de Comercio (OMC). Estadísticas de Comercio Internacional 2.002. Génova Suiza. Documento Recuperado Marzo 2.003 en la WEB page www.wto.org.

GRAFICA 20

Comercio mundial de prendas de vestir, 2001



Fuente: Organización Mundial de Comercio (OMC). Estadísticas de Comercio Internacional 2.002. Génova Suiza. Documento Recuperado Marzo 2.003 en la WEB page www.wto.org.

Si se observa de cerca las exportaciones de prendas de vestir colombianas, se encuentra que del total de exportaciones es de US\$12,301 millones de dólares, de los cuales el sector de la industria aporta en textiles US\$ 5,662 millones de dólares

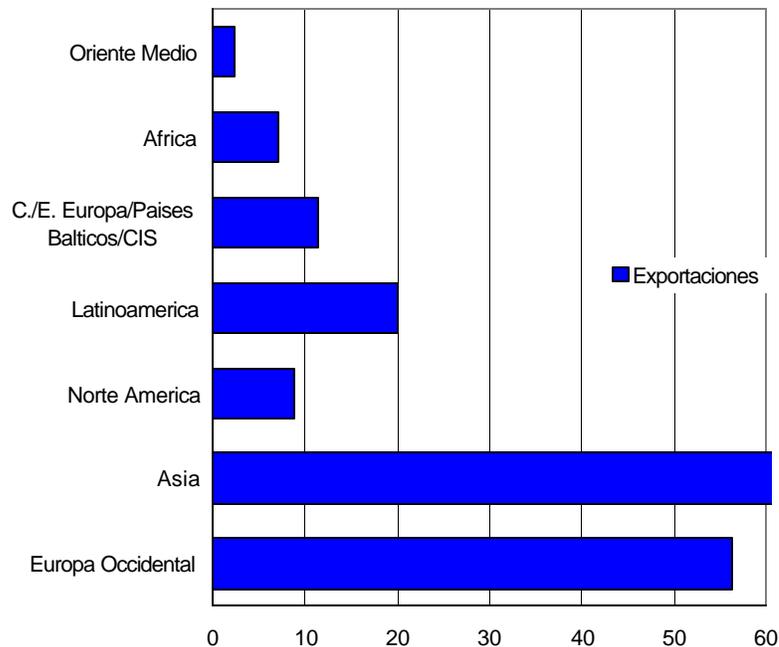
y US\$1,011 millones de dólares en prendas de vestir. Solo la industria de las confecciones aporta el 56.6% y la industria textil el 43.4%.

El porcentaje de las exportaciones colombianas a los diferentes países, estas han variado considerablemente ya que las ventas en dólares han aumentado y los porcentajes aun que en algunos casos ha disminuido el valor real en dólares se ha mantenido.

(Ver Tabla 11 Colombia Exportaciones por sector económico)

GRAFICA 21

Exportaciones mundiales de Confecciones
(Miles de Millones de dólares)



Fuente: Organización Mundial de Comercio (OMC). Estadísticas de Comercio Internacional 2.002. Génova Suiza. Documento Recuperado Marzo 2.003 en la WEB page www.wto.org.

TABLA 11

GRAFICA 22

COMPARATIVO EXPORTACIONES COLOMBIA Y MUNDO



Fuente: Organización Mundial de Comercio (OMC). Estadísticas de Comercio Internacional 2.002. Génova Suiza. Documento Recuperado Marzo 2.003 en la WEB page www.wto.org.

A nivel mundial, existen unos parámetros para definir la competitividad entre países, uno de los más prestigiosos es el ranking que saca el Foro Económico Mundial (FEM), a través del Reporte Global de Competitividad (RGC), el cual aplica dos índices: uno es el Índice de Crecimiento de la Competitividad (ICC), y el otro es el Índice de Competitividad Actual (ICA). Los dos índices toman variables cualitativas y cuantitativas y hacen una evaluación de la economía del país a evaluar su diferencia es que el ICC toma variables macro y el ICA toma las micro.

Se observa en estos reportes, tomando el índice ICC, para el 2000 Colombia ocupó el puesto 52 de 59 países, en el 2001 el 65 de 75 países y para el 2002 ocupa el 56 de 80 países en estudio.

(Ver Anexo 5 Ranking con los Índices de Crecimiento Competitivo Mundiales)

A nivel latinoamericano, en el ranking del ICC, Colombia ocupa el lugar 12 entre 18 países (posición general 65), y es superado por países como Chile (27), Costa Rica (35), México (42), Brasil (44), Uruguay (46), Argentina (49), Perú (55) y Venezuela (62) (Ver Siguiendo tabla 12). La lista de países más competitivos de América Latina y el Caribe la encabeza Chile, según los resultados del Índice de Competitividad Latinoamericano, este país basa sus buenos resultados en al región gracias a su buen manejo en el ambiente macroeconómico del país y del desempeño de las instituciones públicas. Siguen a Chile, en la clasificación final, Costa Rica, México, Brasil y Uruguay del segundo al quinto lugar respectivamente.

TABLA 12

INDICE CRECIMIENTO COMPETITIVIDAD LATINOAMERICANA

Índice de crecimiento de la competitividad			Índice de competitividad actual		
Posición A.L.	PAIS	Posición Gral.	Posición A.L.	PAIS	Posición Gral.
1	Chile	27	1	Chile	29
2	Costa Rica	35	2	Brasil	30
3	México	42	3	Uruguay	46
4	Brasil	44	4	Panamá	48
5	Uruguay	46	5	Costa Rica	50
6	Argentina	49	6	México	51
7	República Dominicana	50	7	Argentina	53
8	Panamá	53	8	Colombia	56
9	Perú	55	9	República Dominicana	59
10	El Salvador	58	10	Perú	63
11	Venezuela	62	11	El Salvador	64
12	Colombia	65	12	Venezuela	66
13	Guatemala	66	13	Guatemala	69
14	Bolivia	67	14	Paraguay	70
15	Ecuador	68	15	Nicaragua	71
16	Honduras	70	16	Ecuador	72
17	Paraguay	72	17	Honduras	74
18	Nicaragua	73	18	Bolivia	75

Fuente: Organización Mundial de Comercio (OMC). Estadísticas de Comercio Internacional 2.002. Génova Suiza. Documento Recuperado Marzo 2.003 en la WEB page www.wto.org.

En cuanto al ICA, Colombia es superado por países como Chile (29), Brasil (30), Uruguay (46), Costa Rica (50), México (51) y Argentina (53). Sin embargo, en este índice, Colombia presenta una mayor mejoría en la posición relativa que algunos de estos países. Con este ranking y con la información comparativa con el mundo que se ha dado, se obtiene una visión aproximada del posicionamiento de la industria de las confecciones nacional e internacional.

3.3. INDUSTRIA DE CONFECCIONES A NIVEL COLOMBIA

El sector de la confección en Colombia ha sido uno de los pioneros del proceso de desarrollo y de las industrias más antiguas y fuertes del país. Desde principios de siglo se dio la creación de las grandes empresas de textiles y de confección que han ido evolucionando en el medio y creciendo a medida que se han dado movimientos de industrialización en el país. La manufactura ha crecido

paulatinamente en Colombia desde el siglo XVIII, en donde el trabajo artesanal inició con un mercado incipiente en el Socorro (Santander), con los tejidos de lana y algodón, basándose en una tecnología rudimentaria. En los años sesenta Colombia representaba la industria textil más desarrollada del área Andina e incluso de Latinoamérica, contando con fuertes inversiones en maquinaria y en tecnología de avanzada para su época. Las importaciones de productos textiles y de confecciones representaban bajos volúmenes, lo que permitió el nacimiento temprano y la consolidación de esta industria que iniciaba pujante la mitad del siglo XX.

La industria textil y de confecciones ocupa un lugar importante en el sector manufacturero de Colombia, aunque en la actualidad se encuentra afrontando serias dificultades debido a la protección de la economía que se dio en el siglo pasado, la cual aisló a la industria textil-confecciones del surgimiento global ante países con mano de obra más barata que son hoy los grandes competidores. Ese proteccionismo que les ayudó a nacer tiempo atrás es en la actualidad, en parte, el motivo de su declinar, debido a que bajo las condiciones sobreprotegidas de su mercado interno, colocaron a la industria al margen de las exigencias y fuerza renovadora del mercado internacional, de forma que, casi sin darse cuenta fue perdiendo competitividad ante la nueva y pujante industria del extremo oriente. Este amparo del Estado también la aisló de la competencia dada por el surgimiento de mayor especialización sobre productos diferenciados, que tuvo lugar en los países de alto costo de la fuerza laboral. La actividad tuvo una época de declive, cuando al país ingresaron productos que dominaron el mercado tales como telas, hilos, sedas, otros tejidos desde Inglaterra y las confecciones desde Oriente; sin embargo el Gobierno fue proteccionista ayudando a este sector hasta los 90's en donde se dieron los conocidos procesos de apertura.

Se hace necesario estudiar cada sector independientemente de manera ligera, para luego entrar a analizar la cadena textil-confección y su interrelación, por lo que a continuación se presentan los textiles colombianos.

TEXTILES EN COLOMBIA

La industria textil colombiana ha sido factor determinante del desarrollo industrial del país, dado que en ella se ha logrado edificar una muy compleja y diversificada cadena productiva, generando una importante contribución al crecimiento económico, a las exportaciones y al empleo durante varias décadas. Junto con la industria de la confección representan una gran parte de las exportaciones y del aparato productivo del país. De esta industria se derivan aproximadamente 600.000 empleos, de forma directa e indirecta, un factor importante para la golpeada economía nacional y un índice de desempleo en alza.

Fundamentalmente la cadena industrial en el sector textil, está compuesta por los productores de fibras de tipo natural y químicas, hilanderías independientes,

transformadoras de bienes finales como las telas, para pasar finalmente a la industria de la confección. Existen en el sector textil algunas empresas representativas como: Hilandería Fontibón, Fibratolima, La Fállete, Coats Cadena, Protela, Hilazas Vanylon, Lindalana, Textilía Cia., Textil Colombiana, Fibrexa, Textiles Miratex e Hilanderías Universal. Las empresas líderes en textiles que se mantuvieron a través del tiempo fueron Coltejer, Fabricato y Tejicondor, establecidas en Medellín y sus alrededores, apoyadas por capitales provenientes de la industria cafetera, las cuales constituyeron un oligopolio real con un 60% de la capacidad de producción total de hilados y tejidos de las 66 empresas registradas en 1.945.74

Con el tiempo, Colombia se convirtió en exportadora de algodón, hilados, tejidos y confección. Tras el declive de la industria textil se ha visto en los últimos años, que han ido recuperando un poco su posición a nivel interno e internacional, llegando incluso a iniciar ambiciosos programas de renovación tecnológica.

En Colombia existen amplias concentraciones urbanas en donde se desarrolla la industria textil, tal es el caso de Medellín que a pesar de ser por tradición el centro textil de Colombia, en la actualidad agrupa un 50% de la industria textil y 25.6% de la producción de prendas. Bogotá origina hoy el 36% de la oferta textil y el 32.7% de la confección, también destacada en el sector es la ciudad de Ibagué que ha desarrollado una próspera industria y tiende a convertirse en el tercer centro textil del país. Otras ciudades como Barranquilla, Cali, Bucaramanga y Pereira, mantienen una instalación fabril textil y de confecciones muy importante, con diversos niveles de especialización y diferenciación.⁷⁵ Los principales productos de exportación son los tejidos de punto, los tejidos y manufacturas de algodón, hilados, tejidos de algodón, y tejidos de materiales sintéticos.

Existen múltiples oportunidades de ingreso en el comercio internacional que están siendo aprovechadas por las textileras, en productos como tejidos de punto (por urdimbre de algodón o fibras sintéticas) y tejidos teñidos de algodón, dada la calidad de los productos y de la competitividad cambiaría en referencia a países como Costa Rica. En Italia y Holanda existen oportunidades para exportarles tejidos blanqueados de algodón, dada la demanda de estos países y la calidad del producto colombiano que cumple con las especificaciones de estos mercados. Entre productores de fibras, hilanderos, tejedores, acabadores y fabricantes de artículos textiles, el país cuenta hoy con más de 533 empresas, 4000 empresas⁷⁶

74 CIDETEXCO. *Indicadores generales y oportunidades tecnológicas para la construcción de ventajas competitivas. Estrategias sectoriales, información del sector, innovación & tecnología. Documento recuperado 2.002* WEB site: <http://www.textil-confeccion.com.co/version1.htm>

75 Centro de productividad del Tolima. *Acuerdo de Competitividad de la cadena Algodón- fibras-textil-confecciones del Tolima (Región Central). Colección de documentos IICA serie competitividad #15. Ibagué Julio 2.002*

76 Cámara de Comercio de Bucaramanga. *Indicadores económicos sectoriales. 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB Site: www.camaradirecta.com*

pequeñas y medianas conforman la estructura industrial en el eslabón de confecciones, sin contar con aquellas clasificadas como informales, que pueden representar más de 10.000 entre pequeña y micro. El sector genera 52.000 empleos directos, los confeccionistas (formales) mantienen más de 100.000 puestos de trabajo.⁷⁷

(Ver Gráfica 23 Organización de la Industria Textil colombiana).

En el campo de las telas, la debilidad es que las mayores productoras de tejidos planos de algodón no se adaptaron rápidamente al modelo de apertura y siguen operando con base en un mercado cerrado, al tiempo que se cuenta con equipos de muchos años de uso, lo cual le resta competitividad, en estos momentos se están empezando a modernizar comprando maquinaria de última generación permitiendo que la producción de tela al mes se incremente notablemente. Como fortaleza está el conocimiento técnico, destrezas y habilidades de su potencial humano, propio de una industria con casi cien años de tradición.

Algunos problemas adicionales del sector textil son la pérdida de participación en el mercado interno por efecto de la apertura, las prácticas desleales de comercio, el contrabando abierto, la carencia en infraestructura aduanera adecuada, y la presencia de dineros ilegales que abaratan las importaciones y hacen más difícil la competencia del producto nacional en el mercado. A lo anterior se le suma la existencia de extracostos a la producción textil nacional frente a los niveles internacionales, que impiden su plena competitividad y los cuales son generados por factores no controlables a nivel empresarial.

A pesar de la problemática que se observa en el sector, se encuentra que la fabricación de textiles está considerada como una actividad en donde la PYME tiene una participación importante y su proceso productivo una implicación significativa desde el punto de vista del impacto presentado. El sector textil forma parte de una de las cadenas productivas altamente complejas con actividades fuertemente eslabonadas, siendo la parte textil conformada por: producción agrícola comercial de fibras naturales, fibras sintéticas, industria textil y su comercialización. La búsqueda de la eficiencia de toda la cadena ha sido siempre una constante, incluso manifestada en el estudio Monitor que pone énfasis en la búsqueda de la eficiencia de las cadenas o clusters.

Esta búsqueda de la eficiencia debería estar totalmente canalizada al aprovechamiento de un gran mercado internacional en el que no se está incursionando, pues el consumo per cápita de textiles en Colombia es ligeramente superior al promedio de los países en vías de desarrollo, el cual es de 4.5 Kg.

⁷⁷ SENA. Mesa Sectorial. Estudio de caracterización ocupacional del sector fibras-textil en Colombia. Bogotá. Noviembre 2.000

GRAFICA 23

Ya los países industriales registran un indicador más alto, aproximadamente de 20.8 Kg, dando esto una idea del potencial que tiene el sector, sin tener en cuenta la normalización de los factores domésticos que no ha permitido una sostenida reactivación de la demanda interna, por tanto un aprovechamiento del mercado externo es muy importante. La industria textil Colombiana llegó a ser la segunda de Ibero América, tan sólo después de Brasil. Aproximadamente la mitad de las exportaciones textiles se dirigen a los países del Grupo Andino, un 15% a Estados Unidos y un 10% a la Unión Europea.⁷⁸

En la siguiente tabla se tiene un análisis con las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, teniéndolas en cuenta más adelante para interrelacionarlas como base del estudio del sector de las confecciones en el que se determinarán las estrategias sugeridas para la industria de confecciones, estrategias que serán planteadas en otro capítulo más adelante. De esta manera se obtiene un más amplio espectro del entorno y las bases en las que se mueven las confecciones en el país.

TABLA 13

DEBILIDADES, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR TEXTILES

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Las prácticas de comercio desleales e ilegales como la subfacturación, el dumping y el contrabando. • Las elevadas tasas de interés y la restricción en el otorgamiento del crédito. • Déficit de mano de obra calificada. • Deficientes medidas de control aduanero que estimulan la entrada masiva de productos a través de la triangulación. • La alta calificación en el nivel de riesgo industrial del sector. • EL alto costo de las materias primas. • La carencia de inversión en factores como el desarrollo de productos. • La alta vulnerabilidad de los cambios macroeconómicos de nuestros principales socios comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de medidas como la devaluación. • La nueva regulación del comercio mundial de los textiles y las confecciones bajo el marco de la OMC en el Acuerdo de Textiles y Confecciones (ATC). • Diversidad del sector en productos de los diferentes niveles de transformación dentro de la cadena. • El aumento en los niveles de productividad como resultado de la capacitación del factor humano.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta exportable sólida y competitiva. • Alta calidad en los productos del sector. • Competitividad en los precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la tasa de cambio. • Aumento en la competencia desleal, especialmente de los países asiáticos.

⁷⁸ JARA, Marcos. *Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.*

<ul style="list-style-type: none"> • Baja contaminación ambiental dentro de los procesos. • Modernización de la producción y de sus procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dependencia de las materias primas importadas y de la variación en los precios de las mismas. • Los bajos costos de producción de los países asiáticos.
---	---

FUENTE: PROEXPORT Colombia. Dirección de información comercial. Análisis exportador sector textil y confecciones. Santa Fé de Bogotá. Febrero 1.999

Las estrategias que esta buscando la industria textil Colombiana para lograr la competitividad son: el desarrollo de iniciativas de capacitación; el premio de calidad e innovación, la consolidación de las empresas textileras y la racionalización del producto basada en los clientes. Mantenerse ha sido parte vital de las empresas pioneras en el proceso industrializador, en especial en Antioquia, que como ya se mencionó por las políticas proteccionistas, la falta de tecnificación de los empresarios en el sector, las circunstancias del mercado que siempre busca alternativas de precios cada vez mejores, y a las políticas de Comercio Internacional Colombiano, los procesos de apertura y globalización, entre otras; dejan un panorama bastante difícil tanto para la industria textil como para el resto de la industria colombiana.

Adicional a ello y como aspecto positivo, en el sector se tiene la preocupación por aspectos tales como la información de los clientes; cooperación entre textileras y fabricantes de confecciones; mejoramiento del sistema de distribución; asistencia técnica; vínculos horizontales: asociación de la industria de textiles; inteligencia de mercado; desarrollo de cooperativas de compras para los pequeños fabricantes de confecciones; creación de un consejo colombiano de textiles; grupo asesor de costos, capacitación especializada e inversión extranjera; consistencia política; aduana, mayor control en la entrada ilegal de mercancía; y transporte eficiente.

Es vital entender un poco acerca de la situación en Colombia de las materias primas e insumos requeridos en la producción de los textiles, puesto que ello ayudará a conocer mejor el sector, por esta razón se pasará a continuación a una breve reseña sobre el tema.

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS SECTOR TEXTIL

En Colombia se trabajan y consumen múltiples tipos de fibras como: algodón, artificiales, lanas, linos, sedas y sintéticos. El país produce fibras de algodón y fibras sintéticas sin alcanzar el abastecimiento del mercado nacional. La productividad de la cadena textil - confecciones se ha deteriorado en los últimos años, en gran parte por la utilización de insumos de baja calidad y por la falta de modernización de las plantas de producción. Dentro de las materias primas a tener en cuenta están:

- *Algodón:* La falta de investigación y transferencia de tecnología en la producción de semillas mejoradas, junto con la carencia de una infraestructura de riego adecuada en las zonas de cultivo e incluso la violencia e inseguridad, ha generado problemas para el cultivo del algodón, que necesariamente se reflejan en la productividad y competitividad de la industria textil. Se ha logrado la obtención de nuevas variedades de algodón, producción de semilla de algodón, manejo integrado de plagas en la producción del algodón, Obtención de genotipos mejorados de algodón, mejores prácticas de manejo, mejores sistemas de rotación de cultivos, desarrollo de sistemas de recuperación de suelos, entre otros.
- *Lana:* En Colombia y en el Grupo Andino no existe producción industrial de lana. Además la lana que se importa del Uruguay no tiene el calibre que permita la elaboración de títulos finos.
- *Fibras sintéticas y artificiales:* con relación a estas, en algunas hay problemas de insuficiencia relacionados con la variedad de los filamentos.

El algodón es el producto agrícola no alimentario de mayor intercambio comercial en el ámbito mundial, en donde su fibra es utilizada universalmente como materia prima textil. Históricamente este tipo de cultivo ha sido uno de los principales de la agricultura Colombiana, después del maíz y el arroz.⁷⁹ A pesar de ello factores como la caída de los precios internacionales, la continua revaluación de la moneda nacional, la inseguridad, el incremento en el precio de los insumos agrícolas, el estancamiento de los rendimientos y la ineficiencia de las practicas agrícolas, han hecho que el cultivo de algodón en Colombia se encuentre en una crisis profunda de competitividad.

La fibra de algodón constituye un commodity cuyo comercio internacional corresponde al 30% de la producción mundial, su consumo representa el 43% del consumo total de fibras naturales, y viene enfrentando una competencia importante y creciente de las fibras sintéticas como el rayón, el nylon y el poliéster.⁸⁰ Se puede decir que el país no es exportador de esta materia prima, por lo que importa alrededor del 50% del consumo anual. La Distribuidora de Algodón Nacional, se encarga de comprar y distribuir la totalidad del algodón colombiano. El cultivo de algodón local se caracteriza por ser un cultivo de alto costo y baja productividad por hectárea; para mejorar esta se están buscando inversiones en la infraestructura de riego.

La baja rentabilidad que se ha tenido en años anteriores de los cultivos de algodón, influyeron fuertemente en la disminución del área sembrada, esta baja rentabilidad se presentó principalmente por los altos costos del cultivo, la falta de

⁷⁹ Corpoica. *Cadenas productivas: Algodón. Montería. Documento recuperado Diciembre 2.002 en la WEB page: www.turipana.org.co/*

⁸⁰ *Confederación Colombiana del Algodón (CONALGODÓN). Informe Auditoría Gubernamental: fondo de Fomento Algodonero. 2.000*

financiación, el monopolio en la comercialización de algodón fibra, las variaciones en las tasas de cambio y el comportamiento del precio internacional de la fibra. Esa reducción de área, a su vez, trajo como consecuencia una disminución notoria en la producción de fibra de algodón, afectando considerablemente el mercado regional de las empresas textiles, forzadas estas a abastecerse de materia prima en otros departamentos o incluso en los mercados internacionales, asumiendo por ello sobrecostos y descenso en la capacidad competitiva.

TABLA 14

ESTIMACIÓN DEL CONSUMO APARENTE DE FIBRA DE ALGODÓN EN COLOMBIA⁵

Año	Producción ⁴ (Tm) ¹	Importaciones (Tm) ²	Exportaciones (Tm) ²	Consumo Aparente (Tm) ³	Importaciones / Consumo Aparente ³
1993	67.417	28.060	6.695	88.782	32%
1994	53.719	35.491	1.588	87.622	41%
1995	53.574	37.750	5.372	85.952	44%
1996	66.278	25.676	5.916	86.039	30%
1997	39.239	47.341	607	85.973	55%
1998	34.835	42.943	332,1	77.446	55%
1999	40.093	37.864	236	77.721	49%
2000	39.998	58.655	97	98.557	60%
Crecim.(%)	-14%	32%	-66%	-2%	

Fuentes:

1. Cálculos Observatorio Agrocalendas con base en Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
2. Bases de Datos de Comercio Exterior. DANE.
3. Cálculos Observatorio Agrocalendas.

Notas:

4. La producción nacional de algodón fibra se calculó como el 36% de la producción de algodón-semilla.
5. Las cifras de comercio de fibra de algodón incluyen las partidas arancelarias 5201000010, 5201000020, 5201000090 y 5203000000

En términos generales, el tamaño de las desmotadoras; el atraso en sus equipos, con las consiguientes ineficiencias; la baja innovación en los procesos, y la baja capacitación de su recurso humano, hacen que los costos en este eslabón sean poco competitivos. Diferentes factores han influido para la disminución de las áreas sembradas, entre los cuales los más relevantes son: las condiciones favorables para la importación de fibra, los altos costos de producción, el mal manejo fitosanitario y el deterioro de los suelos, especialmente en los departamentos de Bolívar y Sucre.⁸¹ Durante décadas el departamento del Tolima fue un gran productor de algodón, el cual aportaba 70% de la cosecha nacional. En la actualidad siembran un equivalente al 17% de la producción total

⁸¹ Centro de productividad del Tolima. Acuerdo de Competitividad de la cadena Algodón- fibras-textil-confecciones del Tolima (Región Central). Colección de documentos IICA serie competitividad #15. Ibagué Julio 2.002

de algodón del país. Los departamentos que proveen algodón básicamente son Córdoba, Tolima y Huila.⁸²

La Cadena productiva de Algodón es considerada como una de las fuentes más importantes para la generación de empleo en el país, tanto en el sector rural como en el urbano. En el año 2000, el cultivo del algodón ocupó en Colombia el puesto 22 en la producción agropecuaria nacional con 111.106 Tm, el 19 en extensión con 48.226 Ha. y el 22 en valor de la producción con una participación del 0,2% en el valor real de la producción agropecuaria nacional.⁸³ La producción algodонера ha decrecido notoriamente en las últimas décadas, luego de ser una economía que abastecía el mercado interno, e incluso llegó a exportar, para luego convertirse en un importador neto de la fibra de algodón.

Las pérdidas para el país han sido considerables debido a que el cultivo del algodón es un importante generador de empleo y motor de actividad económica, derivada de sus encadenamientos con otros sectores que le suministran insumos y servicios para el cultivo. Sin embargo se observó en el año 2.002, que el sector algodnero aumentó la productividad de la cosecha del interior a estándares de 800-900 Kg./Ha., mientras que el promedio Internacional es de 400-500 Kg./Ha. Estos resultados son un reflejo de los avances en investigación y desarrollo del algodón, el aumento de la productividad laboral regional, el manejo sostenible y la mejor planificación del cultivo, apoyado en los acuerdos de comercialización del algodón entre agricultores e industriales de la región.⁸⁴

Entidades como el ICA colaboran en la investigación científica y análisis del algodón para mejorar las variedades, control de plagas, de costos, etc. Otras entidades que se destacan son Corpoica, Conalgodón, Ascoltex la asociación que agrupa a los textileros colombianos, y Diagonal, la principal o exclusiva comercializadora de fibra en el país, instituciones que dedican sus esfuerzos a identificar las ineficiencias tecnológicas, gerenciales y organizativas de los sistemas de producción que causan su baja rentabilidad y competitividad, de igual manera ofrecen investigación para generar tecnologías, con visión de cadena producción-consumo, que mejore la eficiencia y competitividad de los sistemas de producción y le de valor agregado al producto generado.

En concordancia con otra de las materias primas importantes, se tiene que Colombia no cuenta con su propia producción lanera industrial. Cerca de 90% de las importaciones que se necesitan vienen de Uruguay. Por otra parte, la producción de seda natural tiene un futuro prometedor, desde 1993, dos *joint-*

⁸² *Idem*

⁸³ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agro cadenas Colombia. Estudio de Competitividad Cadena Algodón. Documento recuperado Febrero 2.003 WEB page: www.agrocadenas.gov.co

⁸⁴ Ministerio de Comercio Exterior. MINCOMEX. República de Colombia. Plan estratégico exportador. VI Congreso para la productividad y la competitividad, Plan Colombia Compíte. Santa Marta. Marzo 2.002

ventures coreana-colombianas produjeron doscientas toneladas de hilos de seda natural cada una.⁸⁵ Con relación a los camélidos, se puede decir que son animales originarios de Norteamérica hace 11 mil años, de los cuales migraron dos grupos, uno hacia Asia originando los Camellos y Dromedarios y el otro grupo migro hacia el sur, originando dos tipos morfológicos, uno los guanacos y su forma domesticada la llama, el otro grupo son las vicuñas y su forma domestica la alpaca. Los países que cuentan con mayor diversidad de estos animales son Argentina, Bolivia, Perú y Chile. Su lana es desde hace mucho tiempo cotizada en el mercado textil por su suavidad y es de lejos el más valioso de los hilos utilizados para la confección de prendas, tapices, etc.

(Ver Gráfica 24 Esquema de la cadena productiva Camélidos)

De acuerdo con un estudio del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico textil Confección de Colombia (Cidetexco), el sector textil tiene debilidades por corregir y fortalezas por aprovechar. Se puede decir que en materias primas como las fibras, las debilidades son la inseguridad que genera una pérdida de eficiencia dada la ausencia de algodonereros; los elevados aranceles para importación de maquinarias e insumos; y los subsidios que otros países entregan a su producción algodонера. Las fortalezas se centran entonces en que el algodón colombiano tiene dos cosechas anuales, comparado con la competencia que solo tienen una y que en Colombia cuentan con ventajas de clima y ambiente que favorecen la producción de fibra larga, media y corta.

El consumo de algodón fibra en Colombia, ha venido disminuyendo como resultado de la crisis del sector industrial, su ritmo de descenso ha sido del -2% anual, es decir un -14% entre 1991 y 2000. Colombia como productor de algodón en el mundo ocupa el puesto 32, a pesar de que su participación en el mismo es marginal (0,2%). El Consumo per cápita Colombia 1999 de 1.87 Kgrs. La Tasa de crecimiento consumo Colombia 1995-1999 fue de -5.37%.

En cuanto a hilandería, su principal debilidad es la insuficiente estructura, pues se cuentan 968.000 de husos, frente a los 172 millones inventariados en el mundo, la maquinaria usada en estos procesos es muy antigua, con un promedio de más de 15 años de operación. Contrarrestando esta situación se cuenta con una tradición en la producción de hilos los cuales son de excelente calidad. Sin embargo la amenaza básica continúa siendo los elevados costos para la reconversión industrial, sumado a que el valor de los hilos importados es menor que el de los producidos en el país.

85 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia. Cotton World Statistics ICAC. Review of the world situation. 2.002

GRAFICA 24

CONFECCIONES EN COLOMBIA

El sector de las confecciones en el contexto mundial, es objeto constante de cambios veloces tanto en lo tecnológico como en lo organizacional, que están siendo afrontados por las empresas Colombianas en medio de la globalización, requiriendo un mayor esfuerzo para consolidar la presencia de la cadena productiva en los mercados nacionales e internacionales. Esta cadena productiva Fibras, textil y confecciones ha sido factor determinante del desarrollo industrial del país, generando una importante contribución a la producción, al crecimiento económico, a las exportaciones y al empleo manufacturero durante más de 80 años, siendo la industria de la confección el eslabón jalonador de la cadena.

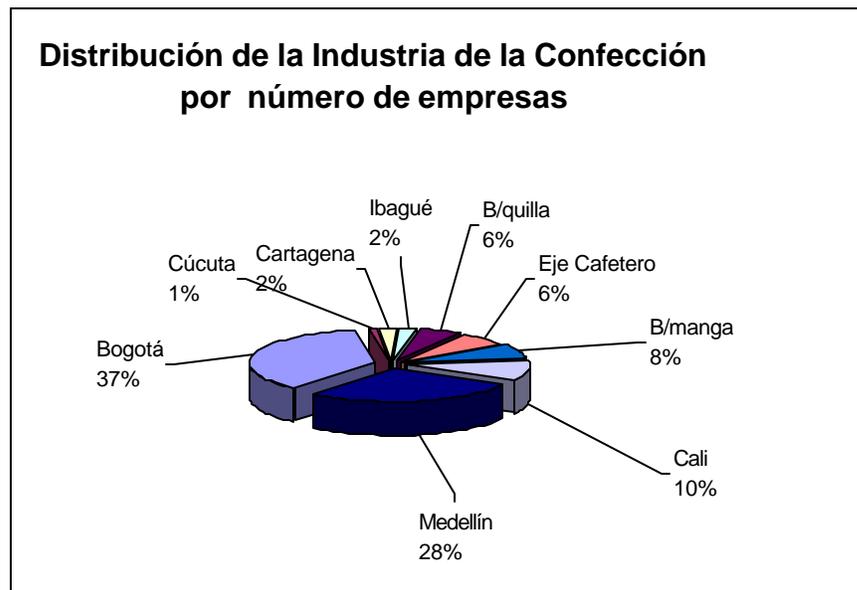
Por su participación en el empleo y las exportaciones, así como por el número de establecimientos, se considera la industria de las confecciones como uno de los renglones fundamentales de la manufactura, particularmente en el estrato PYME, el cuál se ha revolucionado teniendo un crecimiento real anual, en la década de los 90's, de 3,4% por encima del total de la industria manufacturera, que solo alcanza un 2,3%. ⁸⁶ Este sector es importante para el país no solo por el ingreso al PIB que genera, sino por ser generador de empleo. Es una industria en crecimiento, con aproximadamente 10.000 empresas a nivel nacional (registradas). Se considera el mercado que atiende el sector confecciones de moda y no un commodity, en donde la capacidad de respuesta, la calidad y los diseños innovadores son los que marcan la pauta competitiva. La calidad de las prendas Colombianas es reconocida por clientes que subcontratan las confecciones en el país.

La producción nacional de confecciones incluye ropa infantil (de la que Colombia es líder mundial), ropa para mujer y niña, ropa casual de algodón para hombre y mujer, camisetas, pantalones (*jeans*), chaquetas, ropa interior, trajes de baño y toallas de algodón. La disponibilidad de zonas francas industriales en diferentes regiones del país que ensamblan y producen íntegramente, permite al sector contar con importantes clientes en todo el mundo: Oxford Industry, Levis Strauss, Liz Clairborne, Sprit, Lee y Triumph, entre otros. La ubicación geográfica de Colombia, es estratégica siendo un factor competitivo de relevancia para abordar los mercados exteriores, en los cuales puede competir con éxito dada la calidad de las prendas que se exportan, ventaja que no se ha aprovechado al máximo. Con el objetivo de dar a conocer internacionalmente la realidad del sector, se celebra anualmente la feria Colombia Moda en la ciudad de Medellín, certamen que agrupa las más importantes empresas de la producción nacional y a la cual asisten compradores de Europa, Estados Unidos e Ibero América.

⁸⁶ Centro Empresarial de Comercio Exterior (Zeiky). *Informe mercados Pyme 2.001*. Bogotá. 2.003

En el país se destacan en el sector principalmente las ciudades de Bogotá y Medellín, aportando ellas altos niveles de productividad e innovación que han empujado a la industria y en especial han presionado a otras ciudades a ser más competitivas. A continuación una gráfica en la cual se señala el porcentaje de participación de las diferentes regiones de Colombia en el sector. La empresa más representativa en el sector confecciones de Colombia, según la Cámara de Comercio de Medellín, es Confecciones Leonisa la cual registra un nivel de ingresos operacionales de \$169.283 Millones de pesos Colombianos. ⁸⁷ Como modelo para el país se encuentra el departamento de Antioquia, siendo su capital Medellín, una de las ciudades más productivas del país; ejemplo en áreas como los servicios públicos, la industria y el civismo. En esta ciudad hace una década se empezó a procurar, por parte del sector de las confecciones, una cultura referente al tema de la moda, y así como en las grandes capitales del mundo, se tienen ferias muy destacadas (Colombiamoda y Colombiatex), en la búsqueda de llegar a ser la capital de la moda de Latinoamérica. Hoy se encuentra catalogada Medellín como segunda en la industria confecciones a nivel nacional después de Bogotá.

GRAFICA 25



FUENTE: JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.

Cuenta la industria de la confección con una fortaleza valiosa y es el alto reconocimiento internacional en calidad, precio y servicio de los productos, sin embargo y a pesar de ser un sector de gran importancia tiene debilidades que la

⁸⁷ Javier Fernández Riva & Asociados. Dinámica Industrial 2.003. La República. Bogotá. 2003

afectan considerablemente, es el caso de los altos costos laborales que los hacen menos competitivos, a pesar de ello. También existe una fuerte competencia por el mercado interno, el volumen de las importaciones legales e ilegales y la revaluación de la moneda conforman un panorama bastante difícil para el sector, e incluso se vio afectado el sector en Colombia por la crisis asiática, dado que los precios de los productos experimentaban caída, siendo estos los principales proveedores, perturbando el precio mundial, por lo que Colombia utilizó salvaguardias a las importaciones de textiles y confecciones para proteger la industria. Es por eso que el Gobierno Nacional en aras de ofrecer mejor situación al sector tomó medidas adicionales como el establecimiento de los precios mínimos y de referencia para las importaciones de textiles, la flexibilización de la legislación para la imposición de derechos antidumping y cláusulas de salvaguardia, la formalización de la profesión de Agentes de Aduana, la contratación de firmas Certificadoras Internacionales, los convenios entre la DIAN y las Fuerzas Armadas para combatir el contrabando y el aumento del CERT para algunos sectores de actividad exportadora.

Así como se explicó la situación de las materias primas para los textiles, se hace referencia ahora en las confecciones, conociendo más acerca del sector previo al análisis.

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS EN EL SECTOR CONFECCIONES

El proceso de confección se inicia con las empresas que proveen la fibra a las compañías textiles, pasando luego a las empresas de la confección donde éstas suministran el mayor insumo de la cadena productiva (la tela). La producción de telas en los últimos años ha permanecido constante, siendo el consumo nacional más alto en forma permanente desde los 90's, importante esto para la industria de la confección dada su estrecha vinculación a su materia prima vital. Se emplean también otros insumos tales como botones, hilos, cierres, etc.

En cuanto a las telas que se emplean en esta industria, se puede afirmar que el 34% de los empresarios del sector de las confecciones, especialmente los que están dedicados a la fabricación de ropa exterior para hombre, para dama, jeans y ropa de trabajo, elaboran todas sus prendas en tejidos planos, mientras que un 15% de los confeccionistas que son en su mayoría productores de ropa interior, ropa para bebe, y ropa deportiva, trabajan todas sus prendas en tejidos de punto. El 51% restante, que son principalmente los que se dedican a la fabricación de ropa para niño, ropa para niña, ropa para bebe y en algunas oportunidades ropa para dama, utilizan la combinación entre estos dos tipos de tejidos dependiendo de las características de cada prenda.⁸⁸

88 JARA, Marcos. *Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.*

CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR CONFECCIONES

Un problema que se tiene con el talento humano, está en el escaso esfuerzo de formación y especialización de los trabajadores, sobre todo por la insuficiencia de los programas y de métodos tecnológicos para lograr un mayor rendimiento laboral. Así mismo está la calificación de los mandos medios, especialmente de ingenieros de producción o de proceso, en el área del diseño (en textiles y confecciones), en la gestión de tecnología, en enfoques modernos de gerencia y administración y en la fase de comercialización de la producción. El proceso de modernización de las textileras y confeccionistas, implica mayores exigencias en conocimientos técnicos y por lo tanto un mayor nivel de capacitación del capital humano. La educación es un concepto general que involucra el desarrollo de la persona intelectual, social y físicamente. La capacitación es una actividad más concreta que tiene que ver con los conocimientos o habilidades impartidas en un campo específico y usualmente está acompañada de una aplicación práctica. De esta manera se puede decir que la capacitación es solo una parte del proceso de educación. La capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar eficientemente su trabajo.

El SENA, entre otras instituciones, cuenta con programas de profesionalización de instructores de confección y modistería, tendiente a la formación de Técnicos en Confección industrial. Su cobertura comprende las regionales de Bogotá, Risaralda, Valle, Boyacá, Santander, Norte de Santander, Bolívar, Magdalena, Tolima, Huila, Meta, Córdoba, Florencia, Cauca y Antioquia. El programa combina aspectos de formación a distancia en adquisición de conocimientos tecnológicos y científicos, sesiones presenciales de práctica y evaluación, pasantías y visitas de apreciación de contextos reales de producción y gestión y trabajos de investigación, orientados al desarrollo de habilidades para solucionar problemas mediante creatividad.

La capacitación es un punto de gran importancia, las constantes debilidades de gestión y la falta de capacitación de los empresarios pesan en contra del desarrollo y permanencia de este tipo de empresas. Sin embargo, el endurecimiento de las condiciones de competencia de los últimos años ha servido para que el empresario pyme tome conciencia de la importancia de la competitividad y la productividad, y de la necesidad de prepararse para afrontar los nuevos retos del mercado, se ven entonces ya los empresarios con estudios de universidad, postgrado, diplomados, etc., lo cual muestra la importancia que le están dando a la educación continuada. A pesar de estos cambios de mentalidad que se están logrando y la creciente disponibilidad del empresario pyme, se encuentra todavía renuente a dejarse conocer para dejarse ayudar. En la divulgación de la información financiera está el primer problema, los empresarios la tienen para resolver temas tributarios o para resumir la historia reciente de la empresa, pero no para tomar decisiones estratégicas.

La Asociación Colombiana de Técnicos y Profesionales Textiles (Acoltex) buscando constantemente fortalecer la industria, para que esté a nivel competitivo y pueda aprovechar adecuadamente los diversos beneficios de los tratados que se están dando a nivel comercial, cuenta con un modelo de capacitación, denominado Diplomado para Profesionales del Sector Fibras-Textil-Confección, el cual permite desarrollar en los estudiantes aspectos como gestión de la tecnología (gestión, modernización y desarrollo), modelos de gestión competitivos (investigación y gestión integral, gestión de la calidad en ISO 9001, gestión ambiental, gestión en salud) y gestión en procesos textiles y de la confección entre otros. Además Colombia cuenta con una Universidad de Ingeniería Textil, igualmente se da formación en esa disciplina en centros como los del Sena, Actuar Microempresas y el Minuto de Dios.

Otra entidad que aporta gran valor en capacitación es el Instituto para la Exportación y la Moda (Inexmoda), que desde el 96 viene desarrollando programas de capacitación a empresas del sector textil, confección, canales de distribución y afines, con muy buenos resultados y gran aceptación por parte de empresarios. A partir de Junio del 2001, se formalizaron las capacitaciones a través de un programa semestral que esta Institución denominó AFIN: Actualización, Formación, Investigación, desarrollándose este en cumplimiento de la misión facilitadora de los procesos empresariales que agreguen mayor valor a los productos y servicios de la cadena productiva fibras, textil, confección, canales de distribución y con el objetivo de compartir y extender el conocimiento competitivo de los expertos del Laboratorio de Moda de Inexmoda, en áreas prioritarias del diseño, desarrollo y comercialización del producto textil-confección. El reto es ofrecer una respuesta adecuada y continuada a las constantes innovaciones en los campos científico, tecnológico y formativo, propios de nuestra industria y de su capacidad competitiva en términos mundiales.

Hay elementos que afectan de manera contundente los costos del empleo formal en Colombia, como los altos recargos a la nómina y el salario mínimo. Los altos recargos a la nómina se dan en especial gracias a las contribuciones realizadas a los sistemas de pensiones, salud y bienestar familiar, que conforman el sistema de seguridad social en el caso colombiano. Unido a lo anterior se encuentran los costos de la estabilidad laboral, que incluyen los aportes a los fondos de cesantías y los pagos por despido. Son entonces los sobrecostos laborales por seguridad social y estabilidad laboral que se pagan en Colombia los más altos de América Latina: 55%. A ellos se les suma también otros factores de sobrecosto, como los aportes al Sena, y los recargos por festivos y horas extras. El salario mínimo tiene también una gran incidencia en los costos laborales en Colombia. El salario mínimo determina los salarios del grueso de los trabajadores con menores niveles de educación.

Las comparaciones de costos de mano de obra para la industria textil (1.998) en varios países seleccionados:

TABLA 15

COSTO MANO DE OBRA PAISES EXPORTADORES

México	\$2.23	Bangladesh	\$0.43
Brazil	\$3.25	China	\$0.62
Chile	\$3.16	Hong Kong	\$5.65
Perú	\$2.19	India	\$0.60
Indonesia	\$0.24	Hungría	\$2.98
Mauricio	\$1.41	Pakistan	\$0.40
Morroco	\$1.89	Filipinas	\$1.12
Nigeria	\$1.04	Corea – Sur	\$3.63
Tunisia	\$1.76	Sri - Lanka	\$0.49
Taiwán	\$5.85	Tailandia	\$1.09
Turquia	\$2.48	Slovakia	\$1.48
Polonia	\$3.47	Portugal	\$4.51
Colombia		\$2.51	

FUENTE: Revista Colombia textil. Indicadores. Número 129 Octubre – Diciembre /99

* Valores dados en dólares por hora.

La anterior tabla muestra que la mano de obra Colombiana es económica, pero aún así no está a los niveles de los países competitivos en el sector, lo que encarece los costos con relación a dichas regiones.

GRAFICA 26



(Ver anexo 6 Costos de producción en el sector confecciones)

Una vez analizado cada sector individualmente, es necesario pasar a integrar los en la cadena productiva fibras-textil-confecciones, y examinar sus eslabones, conociendo de esta manera su comportamiento de forma integral.

CADENA PRODUCTIVA FIBRAS – TEXTIL – CONFECCION EN COLOMBIA

La actividad Fibras - Textil – Confección, reconoce la necesidad primaria del hombre en vestuario, hace parte de una cadena productiva, que comienza con el cultivo del algodón y la elaboración de fibras artificiales, prosigue con la fabricación de la tela (hilatura, tejeduría), sigue con el aprovechamiento de esos insumos para que los confeccionistas desarrollen la etapa de diseño, corte, ensamblaje, revisión, pulida, acabado y empaque de la prenda; hasta culminar con la comercialización y venta del producto terminado, llegando al consumidor final. Esta cadena, en Colombia, es la mayor aportante entre los llamados sectores no tradicionales al PIB nacional, y usualmente ha sido una de los mayores participantes en el valor agregado Industrial, este valor a pesar de encontrarse en descenso aun sigue siendo representativo.

(Ver Gráfica 27 Cadena Productiva: Mapa descriptivo Fibra-Textil-Vestido)

La principal característica estructural de esta cadena productiva ha sido el crecimiento desigual y la desintegración de los eslabones que la componen, esta situación ha provocado una difícil situación competitiva de sus productos frente a un hecho coyuntural como la apertura económica, un gran número de empresas de la cadena fibras-textil-confección de Colombia han perdido capacidad de inversión para colocarse en un nivel competitivo global.

La Cadena textil y de confección en Colombia es uno de los sectores que en el país ha registrado uno de los más altos índices de crecimiento en su actividad de exportación, y más allá de sus estados financieros nacen nuevas expectativas respecto a mercados importantes para tener en cuenta, Norteamérica, la industria Mexicana y la Chilena. El comercio exterior total de la cadena productiva fibras – textil- confección en el país alcanzó en el 2.001 un crecimiento del 2,8%, en donde las importaciones y exportaciones sumaron un total de US\$1.582,1 millones de dólares. El sector confecciones, representa una de las actividades en donde más ventaja ha encontrado Colombia, en su interior son las pequeñas y medianas empresas las que han desempeñado el papel protagónico. Dentro del conjunto de la cadena productiva de los textiles, las confecciones representan el 70% de las exportaciones, mientras que los textiles propiamente dichos tan solo aportan el 20% de las ventas en el exterior.⁸⁹

⁸⁹ JARA, Marcos. *Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.*

GRAFICA 27

GRAFICA 28

GRAFICA 29 revista dinero

(Ver Gráfica 28 Cadena Textil-confecciones)

Es así como en el sector confecciones se encuentran múltiples modalidades de producción de las prendas de vestir, algunas de las compañías que generan marca se concentran exclusivamente en las actividades de *diseño* y a través de terceros realizan la confección de sus diseños. Las *manufactureras*, en cambio, llevan a cabo actividades de diseño pero también actividades del resto del proceso de fabricación, estas contratan algunos servicios externamente, tienen marcas propias y controlan el producto en toda la cadena. Los confeccionistas de *paquete completo (Full Package)* o *Jobbers*, son compañías que no poseen marcas propias, controlan la cadena pero el producto terminado lo venden a manufactureros o cadenas especializadas que les ponen la marca, esta modalidad es un avance de la maquila sin llegar a ser manufactura completa la cual incluye desarrollo de marca. Por último se tienen a los *maquiladores*, que se dedican a actividades de poco valor agregado, como el corte y el ensamble.

Los manufactureros y confeccionistas de paquete completo reciben en ocasiones junto con sus pedidos materia prima, diseños con la ficha técnica, moldes, e incluso la tela cortada, para que estos procedan con las operaciones de ensamble.

(Ver anexo 7 Proceso productivo - confecciones prendas de vestir)

Se requiere un acercamiento a través de un plan estratégico de modernización e innovación de la cadena con resultados cuantificables, que involucre a gobierno y productores para concertar estrategias por empresa en inversión, saneamiento laboral y financiero: Plan de modernización y reconversión de la industria textil en un marco jurídico que contemple medidas fiscales, laborales e industriales; diseñar el programa de modernización y reconversión y el plan de competitividad.

(Ver Anexo 8 Recurso Humano)

(Ver gráfica 29 Cadena productiva confecciones)

Adicionalmente son necesarios programas a nivel de empresa, basados en saneamiento financiero, costos por reducción de personal y costos por nuevas inversiones tangibles e intangibles.⁹⁰ La caracterización de la industria de la confección se puede resumir a grandes rasgos en la siguiente tabla:

90 JARA, Marcos. *Entrevista personal con el Director ejecutivo CIDETEXCO. Bogotá. Enero 2.003*

TABLA 16

CARACTERIZACION DE LA CADENA CONFECCIONES

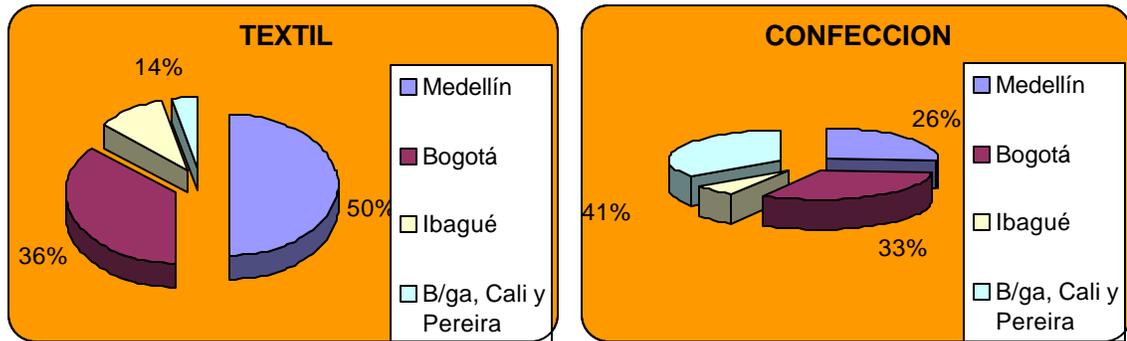
CADENA	INTERNACIONAL	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	INTEGRACION CADENA
Confecciones	Grandes compradores. Moda cambiante.	ATPA. Extenderse al diseño. Crear marca propia.	Calidad. Eficiencia. Flexibilidad. Trabajo colectivo.	Bajo desarrollo de los demás eslabones de la cadena.	Media-baja.

FUENTE: Revista Dinero. Negocios. No. 171. Bogotá. Noviembre 2.002

En la gráfica 30 se pueden observar los porcentajes de participación tanto en el sector textil como en el de confección por parte de las diferentes ciudades líderes en estas industrias, para hacer un comparativo de la situación que se maneja en la actualidad. Ya en la gráfica 31 se encuentra la ubicación geográfica de las ciudades que participan como líderes.

GRAFICA 30

PARTICIPACION DE LAS CIUDADES EN LA CADENA

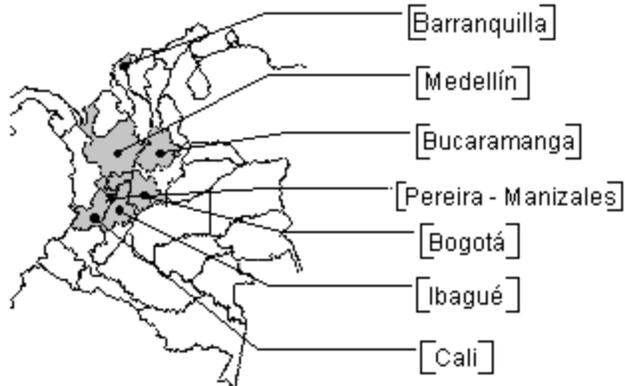


FUENTE: JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.

GRAFICA 31

MAPA CIUDADES PRINCIPALES TEXTIL - CONFECCION

Localización Geográfica



FUENTE: Mapa: Cidetexco información del sector, innovación & tecnología. Documento recuperado 2.002 WEB site: <http://www.textil-confeccion.com.co/version1.htm>

Como se había mencionado anteriormente, Bogotá es hoy por hoy el principal centro confeccionista del país con el 32.7% seguido de Medellín con el 25.6%. La empresa de la confección se dimensiona como pequeña y mediana. En efecto el 96% de las 4.000 empresas que componen este sector están entre mediana y pequeña.⁹¹

GRAFICA 32

EMPRESAS QUE COMPONEN EL SECTOR A NIVEL NACIONAL



FUENTE: Coltejer. Informe Planeación Estratégica. Medellín. 2.002

⁹¹ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Indicadores económicos sectoriales. Documento recuperado Agosto 2.002. WEB Site: www.camaradirecta.com

En la tabla 17, se puede encontrar el tamaño de los sectores textil y confección en un comparativo de sus características con relación a los indicadores a nivel Nacional, para con ello identificar si es relevante o no el accionar de cada uno de los sectores.

TABLA 17

TAMAÑO DEL SECTOR TEXTIL - CONFECCIÓN DE COLOMBIA

CARACTERISTICA	TEXTIL	CONFECCIÓN	NACIONAL
Número de Empresas	533	4.000	ND
Empleos Directos e Indirectos	202.000	300.000	40.637.884
Ventas por Año	US \$2.000 mill.	US \$ 1.000 mill	ND
Exportaciones	US \$ 221 mill.	US \$ 571 mill	US \$13.158 mill
Importaciones	US \$ 450 mill.	US \$ 240 mill	US \$10.783 mill
% PIB	1.8 %	1.0 %	100%

FUENTE: Basado en tabla CIDETEXCO 2.000, Indicadores DANE al 2.000

De la tabla anterior se puede concluir que en cuanto a los empleos que ocupa el sector textiles y confecciones son representativas, ya que son el 49% y el 73% respectivamente con relación al total nacional. En cuanto a las Exportaciones las confecciones representan el 4,3% y los textiles 1,67%, ya en las Importaciones las confecciones son un 2,22% y los textiles 4,17%, esto del total nacional.

Para el sector empresarial la disponibilidad de recursos financieros es insuficiente, las tasas de interés en el mercado local son superiores a las que se pagan por los recursos en el exterior, la tasa representativa del mercado es muy variable en nuestro país debido a su sensibilidad con respecto al orden público. El gobierno ha pensado mucho en esta situación y esta realizando una labor muy ardua en esta materia, por tal motivo a empezado a dar créditos, a través de entidades como el IFI y Bancoldex, a tasas cómodas y a plazos relativamente buenos para todas aquellas empresas que necesiten de ellos en especial aquellas industrias que quieran y puedan exportar. El país estaba teniendo muchos prestamos para capital de trabajo lo que se quiere ahora es que estos sean invertidos para una reconversión industrial ya que no se está competitivamente acorde a los estándares internacionales. Todos estos factores le restan competitividad frente a los productores internacionales.

En lo concerniente al Producto Interno Bruto (PIB), el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia genera alrededor del 41% del PIB, siendo el 12% devengados por el sector textil-confección, el 67% del empleo. A

través del tiempo su desempeño sustenta, en gran parte, la evolución de la economía.

Participación Industrial de la cadena productiva

PIB Colombia 1997	100.00%
% textil sobre la canasta familiar.....	7.00%
% del sector industrial en el PIB.....	19.40%
% PIB TEXTIL en el sector industrial.....	8.70%
% participación TEXTIL en el PIB TOTAL.....	1.69%
% PIB CONFECCION en el sector industrial.....	2.80%
% participación CONFECCION en el PIB TOTAL.....	0.54%
% Participación TEXTIL-CONFECCION en el PIB industrial....	11.50%
% Participación TEXTIL-CONFECCION en el PIB TOTAL...	2.23%

Fuente: Cálculos CIDETEXCO, base en DNP. 1.999 - Millones de pesos deflactados al año 1975

(Ver Anexo 9 Perfil Competitivo de los Países)

En cuanto a la producción se puede decir que un problema que tiene el sector es la sobrecapacidad que se tiene en maquinaria, inversión y demás costos que se deben manejar. El grado de utilización de la capacidad instalada oscila entre 65% y 83%, dándose el caso de bastantes empresas que no llegan al 55%, según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif) se presenta una tabla con los costos de producción del sector, los cuales se pueden observar son bastante altos haciendo poco competitiva la industria.

En la actualidad la industria textil - confecciones se encuentra muy afectada, sin que hayan podido subsanar aún los problemas financieros en los que se ha visto involucrada desde la apertura. El sector confeccionista es una industria donde priman las empresas pequeñas y medianas (95%), representado estos estratos en las dos terceras partes de su valor agregado; la pequeña y la mediana industria aporta al sector el 73% de la producción y el 69.5% de la mano de obra.⁹² Es también un sector altamente informal, como industria no exige una alta inversión tecnológica y el costo de la maquinaria no es muy elevado, la relación producto-inversión es interesante: por cada millón de pesos invertido en activos fijos, el sector genera \$5.1 millones de valor agregado, mientras la industria en su conjunto sólo genera \$2.5 millones.⁹³ En el sector de la confección, la productividad del capital duplica la del conjunto de la industria. Así mismo, requiere gran cantidad de trabajadores (generalmente mujeres) y su capacitación no es dispendiosa.

Otro punto a observar en la cadena es el nivel de inversión en tecnología, donde se encuentra que el cambio técnico e innovación del eslabón confección es casi

⁹² CIDETEXCO. *Textiles y confecciones de Colombia. Documento recuperado Diciembre del 2.001. WEB site: <http://www.textil-confeccion.com.co>*

⁹³ *Ibid*

nulo, pues no se cuenta con suficiente información que le permita establecer estrategias de mediano y largo plazo. Esta situación ha dificultado el proceso de llevar al sector a una posición de liderazgo como la que hoy alcanza después de las crisis de la apertura, la industria mejicana. Se está aun más lejos de los objetivos que se trazó Turquía hace una década los cuales le permitieron en 1.996 realizar exportaciones superiores a los diez mil millones de dólares en textiles y confecciones.

En cuanto al mercado colombiano para la cadena se puede decir que se destaca por el número de habitantes que lo conforma; 43 millones de personas, convirtiendo a Colombia en el tercer país de Sudamérica en número de habitantes, después de Brasil y Argentina. Del total de la población, el 70% vive en zonas urbanas lo que facilita llegar con productos y servicios a la mayor parte de la población. Las grandes ciudades son: Bogotá, capital política y administrativa de Colombia, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. En las ciudades intermedias se destacan: Ibagué, Manizales, Armenia y Cartagena. Dicha distribución obedece a razones históricas, pero especialmente a razones geográficas. La conformación montañosa de Colombia hizo difícil que muchas regiones tuvieran un contacto frecuente con la capital del país, lo cual incentivó la creación de centros urbanos regionales que suplieran algunas de las funciones de ésta. Desde el punto de vista de negocios es importante tener en cuenta la organización geográfica y política de Colombia.

Por su conformación geográfica, la distribución física de productos se hace difícil teniendo en cuenta que para trasladarlos desde los puertos hasta las grandes ciudades tienen que atravesar por lo menos una de las cordilleras, lo que encarece el transporte interno. La consecución de distribuidores tanto de productos como de servicios, en muchos casos se debe hacer para regiones determinadas, ante la imposibilidad de que uno solo pueda cubrir el extenso territorio colombiano. Igualmente la situación de enfrentamientos entre grupos al margen de la ley y la fuerza pública, lo cual es noticia constante que ha agravado la eficiencia y los costos en la logística externa, y por ende en las vías carretables por donde circulan los productos a distribuir. En cuanto a infraestructura se aprecian de manera reciente notorios avances en materia de telecomunicaciones (licitaciones para el sistema de comunicación móvil PCS) y adecuación de vías (construcción de un túnel que atraviesa la cordillera central), así como una flexibilización en la legislación para promover la inversión extranjera.

En la tabla 18 se puede observar el Comercio interior anual de los años 1.998 hasta el 2.000, en donde se ve que los indicadores no han tenido mayor variación e incluso tendiendo a la baja, solo es esto positivo en la parte de costos, donde se nota que han disminuido considerablemente e incluso se han mantenido.

TABLA 18

COMERCIO INTERIOR ANUAL 2000

Descripción	Número de Empresas		Producc bruta	Cons. interm	Valor ventas	Valor agreg	Costo ventas
	Número	%	%	%	%	%	%
TOTAL NACIONAL 2000	3.832	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Textiles	103	9,44	2,68	2,41	1,91	2,81	1,71
Prendas de vestir y sus accesorios	165	15,12	5,67	5,05	4,00	5,98	3,56
TOTAL NACIONAL 1999	3.805	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Textiles	115	9,80	2,73	2,58	2,06	2,80	1,87
Prendas de vestir y sus accesorios	169	14,40	5,10	4,69	3,79	5,31	3,43
TOTAL NACIONAL 1998	3.867	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Textiles	119	9,64	2,76	2,58	2,15	2,85	4,74
Prendas de vestir y sus accesorios	179	14,51	5,70	5,68	4,61	5,71	8,29

FUENTE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Indicadores de Competitividad e Información Estadística de Colombia y Santander. 2.002 www.DANE.gov.co

En la tabla 19 se muestra un listado de las mejores empresas de confecciones a nivel nacional con sus respectivos valores en ingresos operacionales, lo que puede permitir una idea del tamaño de estas con relación a las grandes organizaciones destacadas a nivel mundial, donde queda claro que la dimensión de las empresas Colombianas es bastante pequeña.

TABLA 19

PRINCIPALES EMPRESAS EN COLOMBIA

(MILLONES DE \$)

EMPRESA	INGRESOS OPERACIONALES
Confecciones Leonisa	169.283
Vestimundo	151.276
Fábrica de Calcetines Cristal	102.686
Sotinsa	67.231
Estudio de Moda	57.955
Permoda	56.939
C.I. Jeans	50.962
Calcetería Nacional	37.219
Industrias e Inversiones CID C.I.	31.238
Supertex	26.534
Manufacturas Stop	25.930
Fábrica de medias Cristal	25.756
Fábrica de textiles del Tolima	20.751
Aristizabal y Muñoz	15.608
Inflando Figuras	13.508

C.I. Unif. Ind. Ropa y Calzado Quin Lop	12.532
Industrias St. Even	11.924
Alternativa de Moda	10.843

FUENTE: Javier Fernández Riva & Asociados. *Dinámica Industrial 2.003.*
La República. Bogotá. 2003

En cuanto al sector textil, en Colombia hay unas 350 agencias de distribución, que controlan las ventas de textil a las empresas de confección, a los detallistas, a la industria y al gobierno. Muchas fábricas de textiles hacen uso de estos distribuidores: Coltejer, por ejemplo, trabaja con 67 distribuidores exclusivos y 77 mayoristas; Fabricato tiene 73 agencias de distribución exclusivas y 55 mayoristas. Otras empresas como Tejicondor, Única, Fabrisedas, Lafayette, Polímeros, etcétera, utilizan este canal para vender sus productos, en proporciones variables. De otra parte, se estima que entre 1993 y 1994, los fabricantes colombianos de textil perdieron más de 30% del mercado doméstico, debido al blanqueo de dólares, al dumping, a la subfacturación y al desmonte de los controles aduaneros. La asociación textil Ascoltex se queja del papel de la zona de libre comercio de Colón, en Panamá, que llena a Colombia con textiles subfacturados.⁹⁴

Antes de la apertura económica, el consumo de la mayoría de artículos de confección extranjeros se limitó a la elite, ya que podía pagar altos precios o viajar a Miami para compras de placer. Esta situación también animó a la clase media a que, de alguna manera, institucionalizara el mercado negro para mercancías de contrabando. Por otra parte, en el mercado interior de confecciones existe una amplia oferta de varias marcas de confección internacionales, las cuales tienen sus propias tiendas y compiten con las empresas nacionales. Así mismo, hay empresas que obtienen licencias para producir confecciones de marcas extranjeras.

Para el caso de Colombia las *importaciones* totales en el año 2000 crecieron un 8,2% presentando un total de US\$11'538,5. Este crecimiento se debió principalmente a las compras de productos del sector industrial de los bienes intermedios y de materias primas, tales como productos químicos, textiles, artículos de cuero y productos metálicos. Las compras de bienes de consumo también aumentaron pero en menor proporción, a diferencia de los bienes de capital que disminuyeron por el comportamiento decreciente de los equipos de transporte y los bienes de capital del sector industrial. Siendo estas importaciones en el sector textiles por un valor de US\$731.6 millones de pesos en el 2.001 decreciendo un 2,2%, explicado esto por la desaceleración de la cadena. Las

⁹⁴ Ministerio de Desarrollo Económico, Departamento Nacional de planeación. *Estudio de Competitividad de la Microempresa del Sector Confección en Colombia. Bogotá. 1.997.*

confecciones si registraron un crecimiento en las importaciones del 2,5% comparado con el 3,2% en el 2.000.

TABLA 20

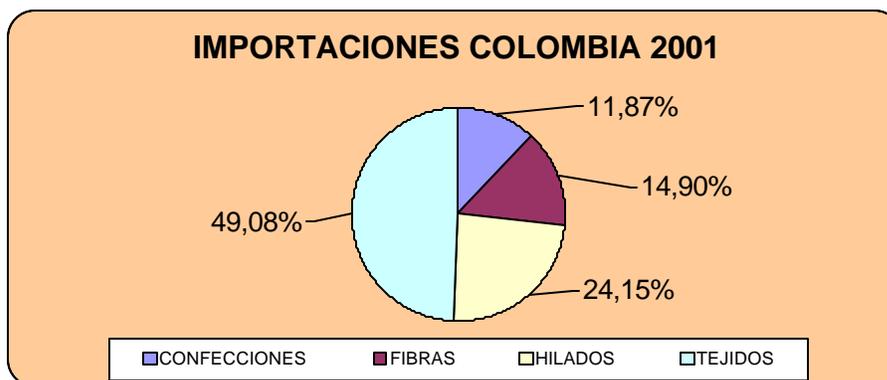
IMPORTACIONES SECTOR COLOMBIANAS 2.001

US\$731.6 Millones	
Decrecimiento : 2,2%	
* <u>FIBRAS</u>	: US\$ 109.99 Mill.
* <u>HILADOS</u>	: US\$ 176.07 Mill.
* <u>TEJIDOS</u>	: US\$ 354.91 Mill.
* <u>CONFECCIONES</u>	: US\$ 90.64 Mill.

FUENTE: JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.

Los tejidos son los que mayor peso le dan a la estructura de las importaciones, representando un 49,08% del total, seguido por los hilados con un 24,15%, las fibras con un 14,9% y finalmente las prendas con un 11,87%. El 87,32% de las importaciones totales corresponde a materias primas.⁹⁵

GRAFICA 33



FUENTE: JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.

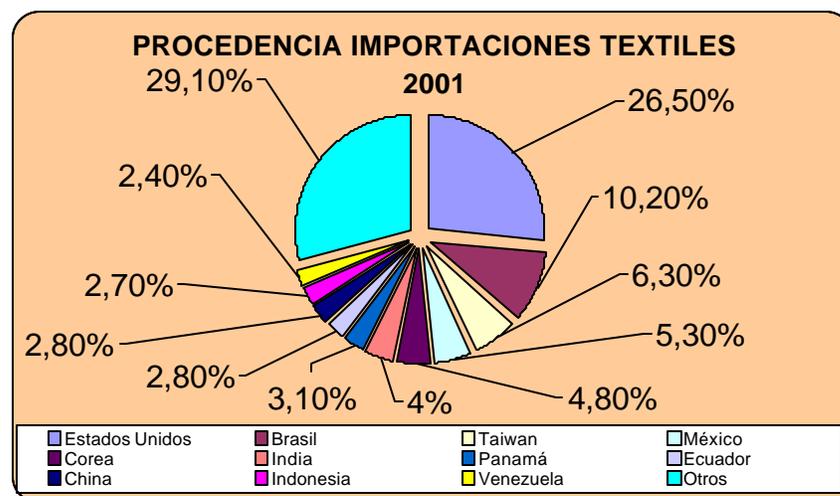
La balanza comercial del conjunto de la cadena productiva, continuó durante el año 2.001, siendo positiva en un total de 119,5 millones de dólares, gracias a la dinámica registrada por las exportaciones y a la ligera desaceleración de las

⁹⁵ JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá

importaciones. En cuanto a importaciones de textiles según procedencia por países, se puede decir que Estados Unidos es el principal proveedor de productos textiles a Colombia en el 2001, con un 26,5%. Brasil en el mismo año se mantiene como segundo proveedor con participación del 10,2%. Se observa un alto crecimiento de las importaciones provenientes de Asia llegando a ser estas un 19,7% representando un comercio de más de 120 millones de dólares para ese mismo año. Sorprende la evolución de Panamá como procedencia de importaciones textiles, alcanzando a ser el 3,1% con más de 20 millones de dólares.

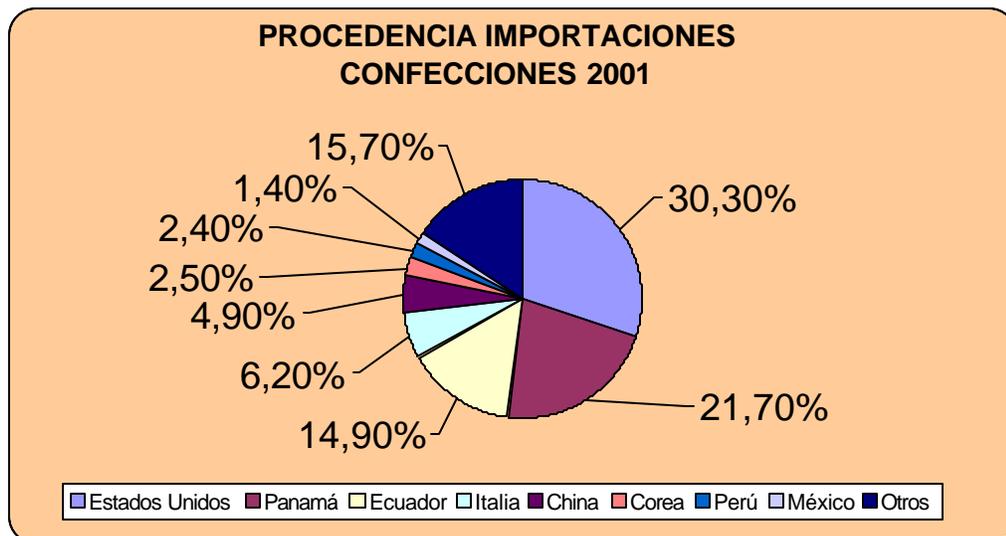
En cuanto a las importaciones Colombianas de confecciones aumentaron en un 2,5% para llegar a US\$90.6 millones de dólares, siendo Estados Unidos el principal proveedor. En segundo lugar la procedencia de las prendas viene de Panamá, con una participación de 21,7% siendo US\$19.6 millones de dólares. Ecuador se ubica como el tercer proveedor con 14,9% de participación. Al igual que en el caso de los productos textiles, es evidente un aumento significativo de países como Corea del Sur y China que representan el 4,9% y 2,5% respectivamente de las importaciones de prendas de vestir. Se asume también que un gran porcentaje de las exportaciones de Panamá tienen origen en un país asiático, por lo que la participación de estos se vuelve inquietante.

GRAFICA 34



FUENTE: JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.

GRAFICA 35



FUENTE: JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.

No hay por parte del gobierno colombiano una política especialmente diseñada para la promoción de las importaciones, lo que sí se da es un propósito común de desarrollo de las exportaciones. Colombia como miembro de la Comunidad Andina de Naciones adopta sus normas para el ingreso de productos o servicios. Dichas normas propenden entre otros aspectos por la protección de sectores que se consideran altamente sensibles, como es el caso de productos agropecuarios. Aquí presenta Colombia una estructura arancelaria diferenciada del 20%, 15%, 10% y 5%, la cual se aplica dependiendo del grado de elaboración de los productos. Para el caso de maquinaria o bienes considerados como de capital, el arancel es bajo, mientras que productos como los cereales tienen un arancel alto. Previendo que algunos bienes de capital contribuyen a la oferta exportable, se han adoptado mecanismos para incentivar su adquisición.

Cabe mencionar los siguientes:

1.- Plan Vallejo: instrumento para que los productores colombianos puedan importar materias primas e insumos, bienes intermedios, maquinarias y equipos, para ser utilizados en la elaboración de bienes destinados a la exportación. Estas importaciones están exentas de Licencia Previa y se realizan bajo un régimen especial con exención total o parcial de aranceles, IVA para materias primas y pagos diferidos del IVA para bienes de capital.

2.- Líneas de Crédito de Bancoldex: para personas naturales o jurídicas productoras de bienes y servicios de exportación, que para mejorar su

competitividad requieran importar bienes de capital, bienes intermedios o servicios técnicos.

Ya en el área de las *exportaciones*, se puede decir que los empresarios Colombianos producen con calidad aceptable internacionalmente, su defecto es no tener un derrotero claro a seguir para obtener resultados concretos en su esfuerzo exportador. Dentro de los mercados a exportar está el latinoamericano, el cual no es tan exigente en cuanto a marcas como los países europeos o americano, así mismo presentan similitud con el sistema de distribución Colombiano, exigencias de tiempo de entrega menos severas que en otros mercados y más confortables mecanismos de negociación, por el idioma e idiosincrasia similares.

La actividad económica de las confecciones continúa siendo la mayor contribuyente a la balanza comercial positiva de la cadena, en el 2.001 crecieron las exportaciones un 10% mientras que las importaciones lo hicieron un 2,5%. Como resultado, la balanza comercial de confecciones alcanzó un valor positivo de 537.2 millones de dólares. Un incremento del 11,3% frente al 2000 y cercana al superávit comercial de 1.991 cuando la balanza comercial era positiva en US\$567.5 millones de dólares. Se observa una disminución significativa de las exportaciones colombianas de confecciones hacia los Estados Unidos, las cuales en 1.999 representaban un 50.75% del total de las exportaciones, en el 2.001 representaron un 45,11%, esto debido a que los norteamericanos están utilizando el mecanismo 807 y 807A. Las exportaciones crecieron en un 7,5% frente al año 2.000 y se situaron en US\$851,11 millones de dólares, ubicándose muy cerca del máximo nivel histórico registrado en 1.995 cuando las mismas habían llegado a US\$855.3 millones.

TABLA 21

EXPORTACIONES SECTOR COLOMBIANAS 2.001

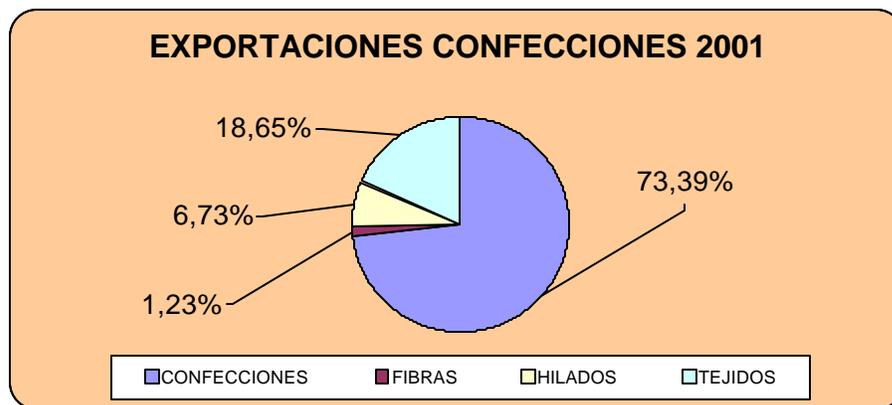
US\$851,11 Millones Crecimiento : 7,5%	
* <u>FIBRAS</u>	: US\$ 10,23 Mill.
* <u>HILADOS</u>	: US\$ 56,39 Mill.
* <u>TEJIDOS</u>	: US\$ 157,67 Mill.
* <u>CONFECCIONES</u>	: US\$ 626,82 Mill.

FUENTE: JARA, Marcos. *Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO.*
Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.

En un comparativo con el año 2.000, las exportaciones totales de la cadena productiva alcanzaron un crecimiento acumulado del 7,5% durante el año 2.001, frente al 18,7% registrado en el 2.000. Este crecimiento estuvo soportado principalmente por las exportaciones de confecciones que continuaron en aumento, esta vez del 10% para llegar a los US\$626,8 Millones de dólares. En segundo lugar estuvo la contribución de las exportaciones de hilados, que crecieron en un 6,7%. Finalmente los tejidos que no presentaron ninguna variación en comparación con las exportaciones registradas en 2.000 y las fibras sufrieron una disminución del 6%.

Las prendas de vestir se consolidaron como el rubro más importante de las exportaciones de la cadena al alcanzar una participación del 73,39% de las exportaciones totales. De las exportaciones totales de tejidos, por primera vez en el 2.001 fueron representadas por los tejidos de punto como rubro más importante, con una participación del 25,6% comparado con 2,9% en 1.991. En contraste, los tejidos planos de algodón, que en 1.991 representaban un 42,8% de las exportaciones han disminuido su participación llegando a ser en el 2.001 del 20,5%. El segundo grupo de importancia es el de los tejidos impregnados, sin embargo este grupo registró una disminución significativa en las exportaciones cayendo del 32% en el /91 al 22,6% en el /01.

GRAFICA 36



FUENTE: JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.

TABLA 22
EXPORTACIONES POR CAPITULO ARANCELARIO AÑO 2.001

CAP ARANC.	2000	2001	VARIAC %
62 Prendas de vestir	10.657	12.911	↑ 21,2
61 Prendas y complementos de vestir de punto	1.839	3.002	↑ 63,3
TOTAL	108.269	130.463	↑ 20,5

Cifras año corrido 2.001 Cap Aranc. 62 → 9,9%

EXPORTACIONES POR CAPITULO ARANCELARIO I SEMESTRE 2.002

CAP ARANC.		2001	2002	VARIAC %
62	Prendas de vestir	5.539	6.282	↑ 13,4
61	Prendas y complementos de vestir de punto	1.046	1.028	↓ - 1,8
TOTAL		50.497	54.505	↑ 7,9

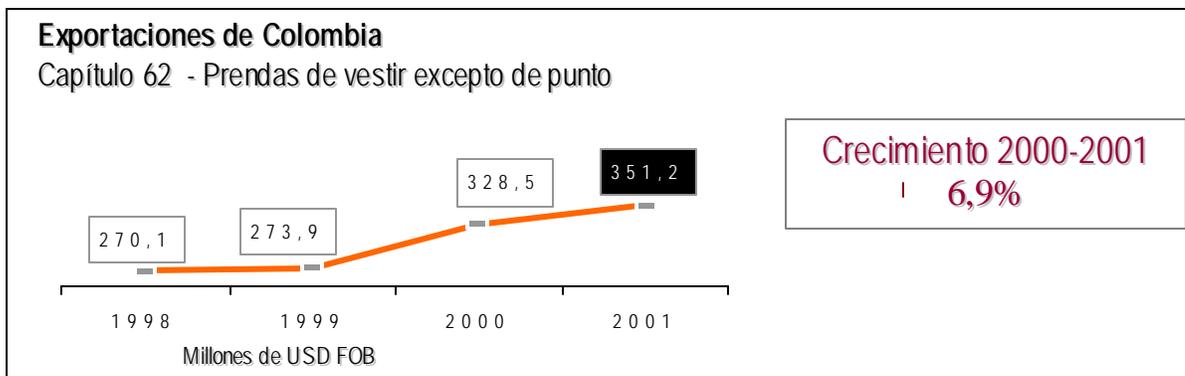
DANE. Miles de U\$ FOB año corrido Cap. Aranc. 62 → 11,5%

FUENTE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Indicadores de Competitividad e Información Estadística de Colombia y Santander. 2.002 www.DANE.gov.co

La industria de la confección colombiana se enfrenta a mercados que son muy especializados como son Turquía, Italia y los Estados Unidos. Esto no le niega tener un posicionamiento en cierto fragmento del mercado de la confección mundial.

Como se puede observar en la gráfica 37, las exportaciones de confecciones del capítulo 62 crecieron en del 2.000 al 2.001 un 6,9%. En cuanto al mercado se tiene una gran dependencia con el venezolano, con riesgo por la situación actual de ese país, sin aprovecharse las preferencias arancelarias que ofrecen Europa y México, por lo que el Gobierno está promoviendo el hacer un gran esfuerzo por diversificar los destinos de las exportaciones a puntos más favorables para el desarrollo y crecimiento del sector de las confecciones.

GRAFICA 37



FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

(Ver Anexo 10 Exportaciones Colombianas de confecciones y Exportaciones por países del mundo)

Acorde con el Anuario de Competitividad Internacional, la industria de las confecciones de Hong Kong es la principal competidora de Colombia tanto en el mercado nacional como en el de los países a los que se exporta. La competencia en precios que hace la industria de Hong Kong no se debe a que en Colombia sean más costosos los bienes y servicios intermedios (insumos), o sea más altos los costos laborales, sino que en Hong Kong es mucho más grande la

productividad laboral, de esta forma los costos de los insumos, servicios y costos laborales, en la industria de las confecciones en Colombia representan con relación a Hong Kong una menor proporción del valor de la producción bruta. En Colombia la participación del excedente bruto de explotación entre el valor de la producción bruta es mucho mayor en Hong Kong: 30,6% Vs. 8,9% respectivamente.

Este es entonces el indicador que explica el porque los precios de Hong Kong son menores a los Nacionales: En Colombia la productividad laboral es mucho menor que en Hong Kong, pero además los empresarios, el sistema financiero y el estado Colombiano al tomar para ellos una altísima parte del valor de la producción bruta, están haciendo que los precios de la industria de la confección sean más altos de lo que deberían ser y están afectando desfavorablemente la competitividad internacional de esta industria.

Por otro lado entre los diversos y múltiples frentes que encara la pyme colombiana, se destacan los avances en cuanto al fortalecimiento de la mentalidad exportadora, capacitación, gestión y financiación. Prepararse para los mercados externos es hacerlo también para los internos, ya que este proceso de preparación requiere de los empresarios la disponibilidad de aprender y una mentalidad que les permita abrirse al conocimiento. En lo referente a las exportaciones las pymes en Colombia lograron avances impensables hace unos años. Diversificaron mercados y gozaron de tasas de crecimiento en ventas externas destacables. La reciente ampliación de la ley de preferencias andinas a sectores como confecciones y cuero, y la prórroga hasta el 2006 para los sectores que ya estaban cobijados, pueden convertirse en una buena fuente de negocios para este sector. Por su parte, el Área de Libre Comercio de las Américas, ALCA, como ya se comentó, va a exigir mayores niveles de competitividad y productividad al aparato productivo nacional, y la pyme tendrá que prepararse, si quiere sobrevivir en el nuevo entorno.

Un mercado interesante para la exportación como ya se ha mencionado es Estados Unidos, con el que se vienen realizando varios acuerdos de comercialización, país en el que se presenta volumen de pedido, estrechez de márgenes para negociar y exigencias en fechas de entrega, este es un mercado a trabajar por parte de empresas con buena capacidad productiva y con experiencia en exportaciones. Sin embargo la comercialización con USA se afecta por la falta de competitividad, en especial el nivel de costos, es el caso del nivel del arancel para la importación de algodón, lana, lino, fibras sintéticas y artificiales y bienes de capital ha impedido la producción, en mejores condiciones competitivas, de los textiles y las confecciones, los cuales se han constituido en el primer rubro de las exportaciones no tradicionales del país.

El sector presenta aceptables niveles de competitividad con base en precios y calidad de sus productos, penetración de mercados externos, buen

posicionamiento en el ámbito internacional y alta incidencia en la generación de empleo, pero igualmente adolece de tres aspectos que le restan competitividad: carencia de recurso humano calificado en todos los niveles, falta de infraestructura tecnológica para hacer frente a los retos de una economía abierta y ausencia en general de una estrategia de promoción de las confecciones en los mercados internacionales.

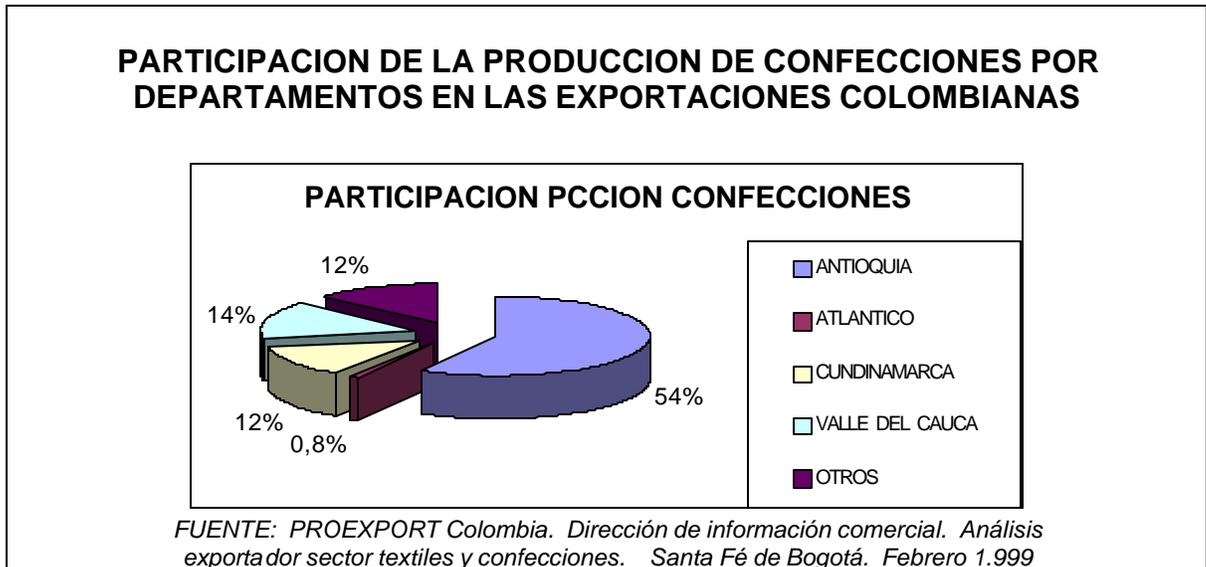
Colombia es considerada como pobre exportador, se han dado muchas iniciativas y poca continuidad en las políticas exportadoras y de competitividad, siendo muy dependientes en commodities. Sin embargo la Cadena que ya tiene un notable desarrollo exportador es la de algodón-textil-confección, muchos de los confeccionistas estaban preparados para acuerdos como el ATPA y habían desarrollado relaciones estrechas con los grandes compradores en Estados Unidos. Numerosas empresas colombianas venían trabajando desde hacía tiempo los vínculos con la cadena productiva en ese país y entienden bien hoy los requisitos de calidad, tecnología y entregas a tiempo que ellos exigen para participar en el negocio.

Cuatro empresas de Medellín, que producen conjuntamente unos 500 mil tejanos al mes, están establecidas sólo para exportación. Un ejemplo de una empresa colombiana que tuvo un éxito notable al producir bajo licencia y distribuir en Colombia y otros países latinoamericanos marcas extranjeras, es Estudio de Moda en Medellín, empresa que se estableció en 1.980 y emplea a más de cuatrocientas personas: ochenta en su centro comercial y administrativo, ochenta en sus veinticinco tiendas y 250 en producción. Existen, además, varias marcas europeas que reciben regalías de empresas colombianas que fabrican sus artículos para la venta en el mercado colombiano o latinoamericano. Así la oferta exportable del sector de confecciones en el /99, estuvo en manos de los Departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca y Atlántico, y con un 12% otros 16 departamentos entre los cuales se encuentran destacándose Risaralda, Santander y Santa Fé de Bogotá, indicadores que se pueden observar en la gráfica 38 que sigue a continuación.

Dado que las políticas de los Gobiernos pasaron del proteccionismo a una actitud más abierta y globalizada, las empresas han tenido que acoplarse a este nuevo giro de las economías y ajustarse rápidamente al medio, provocando una mayor evolución en los modelos empresariales y un constante manejo de la eficiencia y eficacia, todo esto orientado hacia el entorno para así lograr la excelencia y ser de esta manera competitivos. La competitividad del sector de confecciones depende en parte de los factores competitivos del sector textil, además de aspectos tales como el diseño, la moda vigente, la distribución y el marketing. El sector en Colombia, cuenta con un alto reconocimiento internacional, en calidad, precio y servicio; el gobierno y entidades de apoyo buscan mecanismos para fortalecer y beneficiar al País de esa aceptación en el exterior. Productos como la ropa interior femenina, la ropa infantil y los procesos de maquila, entre otros, son los

que están jalonando la cadena, debido al mayor valor agregado que le imprimen a los productos en cuanto a diseños y calidad.

GRAFICA 38



El Gobierno con su Plan Nacional para mejorar la Competitividad y la Sostenibilidad de las Industrias en Colombia, trabaja la cadena productiva de Algodón – textiles Confecciones, fortaleciendo y dinamizando el sector, incrementando considerablemente las ventas y la generación de empleos. De esta manera se busca concienciar al sector privado, a las instituciones en la necesidad de trabajar cooperativamente apoyados en el gobierno, para lograr ser más fuertes y obtener índices adecuados de competitividad internacional, facilitando así el desarrollo. El Ministerio de Comercio exterior ha generado un Plan Estratégico Exportador, que busca junto con lo anterior motivar a la vocación exportadora de la Industria, trabajo que se ha venido liderando con el apoyo de los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCES), para así articular los proyectos de la región en coordinación con el Gobierno y lograr mejorar la competitividad de los Departamentos, incrementando significativamente las exportaciones.

(Ver Anexo 11 Carce Santander)

Dentro de ese impulso que se le está dando a la industria para lograr los objetivos planteados a nivel Nacional, se dan en el país ferias de gran renombre a nivel internacional, en la actualidad la ciudad de Medellín es sede de tres importantes ferias que son desarrolladas por INEXMODA, que son: Colombiatex y Colombiamoda (anuales) y Matexco (bienal). Colombiatex es la feria de Textiles e

insumos para la confección y el hogar, encontrando en ella muestras representativas de todo lo necesario para programar una línea de confección: telas en algodón, lana y mezclas, hebillas, botones, cremalleras, hilos, entretelas, marquillas, etiquetas, desarrollo tecnológico y servicios. Esta feria se efectúa todos los años contando con un número aproximado de 300 expositores, 10.000 compradores y visitantes nacionales e internacionales y un área de 23.000 metros cuadrados de oferta y servicios. Gracias a esta muestra anual, el sector textil colombiano lidera las ferias especializadas en este campo, ayudando a los procesos de integración en que está comprometida Colombia: CAN (Comunidad Andina de Naciones), MERCOSUR, Grupo de los 3 y ALCA. La entidad organizadora de esta feria es Inexmoda, institución que ha logrado posicionar la feria como una muestra especializada de negocios con amplio reconocimiento a nivel internacional, esta entidad es la única en toda América que participa en la Comisión Internacional para el Color en la moda y los textiles (Intercolor).

Los diseñadores Colombianos han sabido aprovechar esas ferias para lograr ser reconocidos a nivel internacional posicionando sus marcas, se están destacando en el sector abriendo boutiques en el exterior y entendiendo la globalidad que vive la industria en la actualidad. La mentalidad de los diseñadores Colombianos ha cambiado, han empezado a viajar a distintas ferias del mundo para aprender, se han profesionalizado y hoy existe un grupo de diseñadores importantes, que interpretan rápidamente la moda, tal es el caso de diseñadores como Carlos Pinel, Bettina Spitz, Moreinis hermanos, Locomodo, L.C. Manufacturing S.A., Hernán Zajar E.U., Ricardo Pava Internacional, Alvaro Reyes, Mario Hernández, Amelia Toro, Olga Piedrahita, Pepa Pombo y Silvia Tcherassi entre muchos otros, siendo esta última una de las personas que mejor han manejado el tema del posicionamiento, diseñadora colombiana con mayor reconocimiento internacional. La moda es un negocio muy competido y muy regido por las tendencias Europeas y Americanas, por lo que entrar en el se considera un gran reto para los empresarios y en especial para los diseñadores del País. Los costos de posicionar una marca en el exterior son muy costoso, en especial por participar en desfiles (pasarelas), tener un buen manejo de las relaciones públicas, cuidar la imagen y la exhibición en el almacén, tener buen producto, conocer la idiosincrasia del país y las relaciones públicas, por lo que se requiere de un respaldo financiero muy bueno.

En la comercialización es imperioso que la industria de la confección tenga en cuenta que la globalización, los desarrollos tecnológicos y la apertura exigen un mayor compromiso por parte de todos los empresarios, el cual debe ofrecer sus productos de acuerdo a las necesidades, gustos y expectativas de los clientes. Para ello se utilizan medios de comunicación que hacen posible estrategias de mercadeo exitosas, como: radio, prensa, afiche tradicional de papel, revistas, afiche display o portarretrato, directorio telefónico, televisión, panfletos o volantes, vallas tradicionales, cine, desfiles de modas, almanaques, vallas duratrans, patrocinio de equipos, directorio confecciones y textiles de Colombia Legis,

agendas, ferias, catálogos, bolsas estampadas con la marca, calcomanías, llaveros, puntos de venta, marquilla grande pegada a la prenda, ceniceros, cassettes, pancartas, regalos de maniqués, camisetas estampadas y exhibidores.

Otro punto importante a tener en cuenta en la comercialización, es el conocer, por parte de los inversionistas nacionales y extranjeros, las Zonas Francas del país, ya que será un sector de gran dinamismo en los próximos años. La Zona Franca es un área geográfica delimitada del territorio nacional cuyo objetivo primordial es el de promover y desarrollar la producción de bienes y la prestación de servicios destinados a mercados externos. Sobre este territorio se aplica un régimen especial en materia aduanera, cambiaria, tributaria, de comercio exterior, y de inversión de capitales. Antes de 1.991 las zonas francas colombianas eran administradas por el Estado. Con el fin de atraer capitales hacia ellas, el Gobierno Nacional aprobó ese año un plan de privatización para ellas. Dicho proceso terminó en el año 1.994.

(Ver anexo 12 Zonas francas)

Para terminar este punto de la industria de confecciones en Colombia cabe señalar las Instituciones que sirven de soporte para el desarrollo del sector, dentro de ellas se encuentran entidades públicas y privadas a través de las cuales se pueden facilitar los procesos y mejorar la oferta exportadora con el fin de promover una cultura exportadora y el mejoramiento del sector. Existen instituciones que apoyan al sector como: Ministerio de Comercio Exterior, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (BANCOLDEX), Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Cámaras de Comercio de las diferentes ciudades del país, Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), Proexport, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), Centro de Productividad y Desarrollo Tecnológico (CIDETEXCO), ASCOLTEX, Cámara Textil - Lanera de la ANDI, Fondo de Fomento Algodonero, DIAGONAL, CONALGODON, CORPOICA, IFI, Unidades Exportadoras, Comercializadoras Internacionales de Textiles y Confecciones, entre otros.

En ciudades como Medellín el apoyo institucional es fuerte, existen numerosas instituciones que sirven como canalizadores de información para el sector confeccionista, entre los más representativos se encuentran *Instituto para la Exportación y la moda (INEXMODA)*; *Asociación Colombiana de Moda (ACOLMODA)*; *Cooperativa de confeccionistas de Acopi (CONFACOPI)* ; el Sena cuenta con su división Textil y para la confección y la *Cámara de Comercio* de Medellín cuenta con un departamento de apoyo a la industria confeccionista. En los años setenta, los distribuidores formaron asociaciones llamadas *Textilgrupos* en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. Estas asociaciones constituyeron eventualmente la *Asociación Nacional de Distribuidores Textiles*

(*Asotextil*). Bancoldex apoya crecimiento de sectores textil y de confecciones en todo el país.

(*Ver Anexo 13 Instituciones de apoyo para el sector*)

ACUERDOS Y LEYES INTERNACIONALES

Dentro de este análisis de la industria internacional, cabe mencionar los acuerdos y leyes a los que se han llegado Colombia con otros países, convenios que traen al país beneficios considerables dentro del concierto mundial. En la actualidad hay dos que son los de más importancia, debido a las altas oportunidades que brinda a la industria en general y en especial a la de la confección, que son la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA) y el acuerdo del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), los cuales se explicarán a continuación, mostrando los beneficios que obtienen los países de ellos.

*** LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS (ATPDEA)**

Una de las razones de la diversificación de las ventas a Estados Unidos ha sido el otorgamiento del *Andean Trade Preference Act (ATPA)* también conocida como la *Ley de Preferencias Arancelarias Andinas* hoy ATPDEA; en el que se permiten preferencias arancelarias en el mercado más importante del mundo. Esta Ley ATPA fue constituida en 1990, para el comercio entre los Estados Unidos y Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, siendo un programa de comercio unilateral, similar a la iniciativa de la cuenca del Caribe “CBI”, diseñado para promover el desarrollo económico, buscando con ello un incremento en los empleos y en las oportunidades de exportación tanto en los Estados Unidos como en la región Andina. Esta Ley ha sido un elemento clave para la estrategia estadounidense “Guerra contra las Drogas” en la región Andina, en donde se tiene como una de las metas el fomentar alternativas al cultivo y producción de la coca, ofreciendo mayor acceso a diversos productos de la región al mercado estadounidense, ya que promueve la diversificación de las exportaciones y el desarrollo económico de forma amplia, proporcionando alternativas económicas sostenibles en la sustitución de cultivos, fortaleciendo las economías legítimas de los países Andinos y creando alternativas viables para suplir el comercio ilícito de coca.

Este acuerdo ATPA venció el pasado 4 de diciembre del 2.001, lo que llevó a los gobiernos de los países andinos beneficiarios, a una vigorosa campaña para lograr su prórroga y ampliación. Así el 6 de agosto del 2.002, el Presidente Bush firmó la Ley Comercial de 2002, la cual incluye dentro del Título XXXI *la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas, ATPDEA*, prorrogando y ampliando las preferencias del ATPA. Con esta ley no sólo se extienden dichos beneficios hasta el año 2006, sino que se incluye, tanto a los

artículos anteriormente cobijados por el ATPA, como a productos como confecciones, petróleos y sus derivados, calzado y manufacturas de cuero, y atún, entre otros. Para los nuevos productos, las preferencias se hicieron efectivas a partir del 31 de octubre de 2002, con un retorno de la confianza a los empresarios privados locales y a los inversionistas extranjeros con respecto a los prospectos económicos de la región, garantizando que la empresa privada legítima puede representar el motor del desarrollo económico y de la estabilidad política de la región.

(Ver anexo 14 Impacto socio – económico del ATPA en Colombia)

Colombia se beneficia enormemente del ATPDEA pudiendo llegar a convertirse en eje de la producción de confecciones, viéndose esto representado en el incremento en las exportaciones de la cadena textil-confección las cuales superaron las de café en el 2002.⁹⁶ Los niveles de productividad de las confecciones alcanzan estándares internacionales, con gran capacidad de respuesta a los pedidos y la posibilidad de reaccionar rápidamente a los cambios en las tendencias de la moda. Se da entonces una oportunidad histórica para la cadena productiva de las confecciones, dados los beneficios que otorgados a Colombia por su principal socio comercial, Estados Unidos. Se plantean entonces extraordinarias exigencias en el corto plazo sobre diferentes frentes de la cadena textil-confección, en especial el posicionamiento en el mercado Norteamericano. En este tiempo de gracia que se ha otorgado a los países se buscará el mejorar la productividad y la calidad, para así llegar a consolidarse como proveedores importantes en Estados Unidos, período de preferencias que terminarán en el año 2006, momento en el cual se deberá de haber logrado la nivelación con las empresas internacionales.

Las preferencias incluyen confecciones fabricadas a partir de insumos de la región, como la tela, beneficiándose las prendas elaboradas a partir de fibras producidas en Estados Unidos o en los países andinos. Los primeros eslabones de la cadena --fibras, hilos y textiles-- son débiles en Colombia, en su mayoría se importan de otros países. Dado que el ATPDEA incluye telas e hilos de origen o de Estados Unidos, estos eslabones pueden crecer de la mano con las confecciones, pero deben hacerlo rápidamente para estar a la par y lograr la homologación de sus telas con compradores estadounidenses o con multinacionales que avalen sus procesos. Se hayan múltiples cuellos de botella que dificultan la operación de las materias primas para las confecciones, es el caso del cultivo de algodón en el país, que como se mencionaba anteriormente ha caído en los últimos años en forma dramática, tanto que el 80% del algodón que Colombia consume se importa.⁹⁷ Las empresas que participan de la cadena

⁹⁶ REVISTA DINERO. *Negocios. Ejemplar 171. Noviembre 2.002*

⁹⁷ Confederación Colombiana del Algodón (CONALGODÓN). *Informe Auditoría Gubernamental: fondo de Fomento Algodonero. Bogotá. 2.000*

productiva no se han relacionado adecuadamente por años, cada eslabón trabaja de manera independiente y separada de las estrategias de la cadena, pero es el momento en el que se obliga a trabajar en equipo para aprovechar ventajas, puesto que los países Andinos beneficiarios del ATPDEA poseen varios sectores fuertes para la exportación.

Se estima que con las ventajas del ATPDEA ampliado se generarán en Colombia cerca de 150.000 empleos, además de los ya generados por la industria de prendas de vestir que requiere gran cantidad de operarios. Este acuerdo generará algunos retos para el sector textil-confecciones como son el posicionamiento del producto made in Colombia, la creación de alianzas y la consecución de inversión extranjera y el conocimiento del cliente, entre otros. Adicional a esto, es evidente que el sector deberá prepararse para tener capacidad de respuesta frente a la gran demanda que se inicia con los acuerdos que se están dando.

Muchos de los productos de varios países gozan también del beneficio de entrar exentos de aranceles a los Estados Unidos bajo el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), este sistema es un programa unilateral y temporal que establece preferencias relativas a la exención de aranceles otorgados por los Estados Unidos, a países beneficiarios designados por éste (países en vías de desarrollo y algunos países de Europa Oriental). El programa SGP es más restrictivo que el programa del ATPDEA en varios aspectos importantes. Primero, el ATPDEA se aplica únicamente a los países beneficiarios del ATPDEA mientras que el SGP está abierto a un gran número de países; segundo, el ATPA impone restricciones únicamente a ocho categorías de productos, mientras que el acceso a productos bajo el SGP es más restringido; tercero, el ATPDEA es un programa que dura cierto número de años, mientras que el SGP autoriza la franquicia aduanera sólo para un número limitado de productos determinados y la lista de estos productos admisibles se revisa cada año. Por lo anterior las empresas están tomando conciencia del alto grado de competitividad que se está dando y del empuje que deben tener para aprovechar todas estas ventajas que se tienen frente a mercados más fuertes.

(Ver anexo 15 Criterios a cumplir en el ATPA)

*** AREA DE LIBRE COMERCIO DE LAS AMERICAS (ALCA)**

La labor desplegada por países de las Américas con el objetivo de conformar un *Área de Libre comercio de las Américas (ALCA)*, incluye a treinta y cuatro⁹⁸

⁹⁸ Los participantes del ALCA son todos los estados activos de la OEA como Antigua y Bermudas, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Republica Dominicana, San Kitts y Nevis, Santa Lucia, San Vicente y las Granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

países de América Latina y el Caribe (todos excepto Cuba), cubriendo a 800 millones de consumidores potenciales, lo cual representa un 13% de la población mundial, con un Ingreso Nacional Bruto de un poco más de US\$11.300 billones, lo que representa aproximadamente un 38% del Ingreso Nacional Bruto Mundial. A su vez, el ALCA representa el 23% de las exportaciones mundiales de servicios comerciales. Por flujos de inversión, los países del ALCA reciben en suma el 44,9% del total de la inversión extranjera realizada por el mundo.⁹⁹ Estas cifras indican claramente que las posibilidades tanto de comercio como de inversión se abrirán enormemente para los países miembros. El proyecto está entonces en que sea establecida en el año 2005, con el fin de eliminar progresivamente las barreras al comercio e inversión en la región. Las características finales del ALCA se determinarán mediante negociaciones de los representantes oficiales de los gobiernos de los países participantes.

Dichas negociaciones serán la culminación de los esfuerzos efectuados hasta la fecha para fomentar el crecimiento económico de las América y ofrecer a las empresas de todo el continente una oportunidad de expansión privilegiada, reducción de las barreras arancelarias, establecimiento de reglas más claras y previsibles en materia de comercio, ofrecimiento de normas de protección a los inversores que facilitarán el acceso a nuevos mercados. Dicho acuerdo se llevará a cabo con la ratificación de un tratado de libre comercio y la creación del área comercial más grande de todo el mundo. Frente a este acuerdo, es indiscutible que se requiera incrementar los niveles de competitividad de la productividad nacional, la cual será definitivamente favorable para el sector productivo de Colombia, por cuanto esta exigencia hará que se modifiquen aquellas estructuras ineficientes que tiene la economía Colombiana.

El Gobierno procura como uno de los objetivos buscados con el ALCA; una mayor profundización de las disciplinas obtenidas en los acuerdos regionales que se sostienen con los países integrantes del futuro acuerdo. Esto permitirá un mayor incremento en los volúmenes actuales del comercio hemisférico, logrando un mayor dinamismo de los flujos de comercio con estos países, que se han constituido en el mercado natural más importante para Colombia. Ello se ve reflejado en las cifras, que muestran un crecimiento del 22,4% de las exportaciones colombianas hacia países del ALCA y del 7,8% de las importaciones desde esos mismos países, entre los años de 1.991 y 2.000. El mercado regional del ALCA en conjunto, representó para Colombia el 79,3% de sus exportaciones totales y el 69,8% de sus importaciones totales en el año 2.000.¹⁰⁰ Adicionalmente, los países de América Latina y el Caribe, incluido Colombia, buscan la apertura del mercado de Estados Unidos y Canadá, lo cual básicamente significa la eliminación de las barreras no arancelarias. En ese

⁹⁹ Ministerio de Comercio Exterior. MINCOMEX. República de Colombia. Plan estratégico exportador. VI Congreso para la productividad y la competitividad, Plan Colombia Compíte. Santa Marta. Marzo 2.002

¹⁰⁰ Ibid

sentido el Gobierno nacional está buscando la consolidación del acceso preferencial al mercado de Estados Unidos, y como medida complementaria, la eliminación de aranceles y barreras no arancelarias que afectan los productos actualmente excluidos de esquemas preferenciales.

Otro aspecto destacable de la inserción de Colombia en el ALCA será el incremento sustancial que deberá darse en los niveles de inversión por parte no solamente de los países del ALCA, sino también de otros países que se verán atraídos por el mercado objetivo que se constituirá mediante esta integración. Al interior de los procesos se viene trabajando por parte del Ministerio de Comercio Exterior, aspectos que serán determinantes para que los países miembros puedan ofrecer garantía y seguridad a los inversionistas que decidan poner sus capitales en la región. Al respecto, es de destacar que el hecho mismo de hacer parte de un bloque comercial junto con una de las principales economías mundiales, le permitirá a Colombia reducir los niveles de riesgo – país con que cuenta en la actualidad, lo cual contribuirá a atraer capitales externos, con sus consecuencias positivas sobre los niveles de empleo para los colombianos.

Todo ello se reflejará en un mejor desempeño de la economía nacional y por ende en un mejor nivel de vida para todos los colombianos, sin contar con el hecho que el consumidor nacional podrá gozar de grandes beneficios, a través de la libre elección de una gama de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio.¹⁰¹

(Ver anexo 16 Otros acuerdos Comerciales)

ALGUNAS MEJORES PRÁCTICAS SOBRE COMPETITIVIDAD EN CONFECCIONES NACIONAL:

En esta sección se trabajaron algunos factores que hacen competitiva la industria a nivel nacional. Para facilidad del lector se ubicará la información a manera de diamantes de competitividad permitiendo un mayor entendimiento de la situación del país y de ciudades destacadas como Bogotá, Medellín e Ibagué. De estas tres ciudades estudiadas se observa que la que está actualmente como destacada a nivel nacional es Bogotá.

(Ver gráficos del 39 al 42 Diamantes de competitividad de Colombia, Medellín / eje cafetero, Bogotá e Ibagué).

101 Ibid

GRAFICA 39 Colombia

GRAFICA 40 MEDELLIN – eje cafetero

GRAFICA 41 BOGOTA

GRAFICA 42 IBAGUE

COMPETITIVIDAD A NIVEL SECTORIAL

Con el fin de comprender de una mejor manera los elementos de la competitividad con los que se mueven las empresas en el sector de las confecciones, se hace necesario el uso de técnicas que permitan un mejor análisis del sector en general.

- **ESTUDIO DEL ENTORNO:** En este punto se analizarán las 5 fuerzas de Porter, los grupos estratégicos y la POAM. Dentro de las características económicas del sector a resaltar se encuentran:

TABLA 23

CARACTERISTICAS ECONOMICAS DOMINANTES

Volumen del mercado:

Textiles - confecciones en el 2.000 a nivel mundial US\$356 billones de dólares. (Textil US\$157 billones de dólares y confección US\$199 billones de dólares). Consumo nacional per cápita de 5kg por año para una población de 40 millones de personas, representando un consumo de 750 millones de metros cuadrados anuales.

FLUJO DE COMERCIO TEXTILES:

- Entre Países Asiáticos : 4.8 Billones de dólares
- Entre la Unión Europea : 38,7 Billones de dólares
- Entre Norteamérica : 5,2 Billones de dólares
- Entre Países Asiáticos y América Latina : 3,2 Billones de dólares

FLUJO DE COMERCIO CONFECCIONES:

- Entre Países Asiáticos : 24,4 Billones de dólares
- Entre Unión Europea : 44 Billones de dólares
- Entre Asia y Europa : 20,8 Billones de dólares
- Entre Países Asiáticos y Norteamérica : 35,8 Billones de dólares
- Entre Asia y Latinoamérica : 2,07 Billones de dólares

Campo de la rivalidad competitiva:

Especializados más que todo en línea infantil y júnior, para la venta tanto en el mercado nacional como internacional, en donde entran a competir con las empresas que manejan ese mismo segmento productivo. El mercado internacional es uno de los más apetecidos por esta industria a nivel local y nacional, ya que sus exportaciones ascienden a US\$851 Millones de dólares, discriminados así:

Índice de Crecimiento del Mercado:

- Fibras: US\$10,23 Millones de dólares
- Hilados: US\$56,39 Millones de dólares
- Tejidos: US\$157,67 Millones de dólares
- Confecciones: US\$626,82 Millones de dólares

El comercio mundial de productos manufacturados creció en un 13% durante el 2.000. La cadena textil-confecciones registró un crecimiento del 7% comparando el año 2.000 con el año de 1.999. El negocio de la confección cerró la década con un crecimiento del 6%.

- Flujo comercial de los países asiáticos en conjunto y Norteamérica creció un 15% durante el 2.000.
- El comercio intraregional asiático creció un 17%.
- El comercio entre Asia y Europa creció 5%.
- La relación latinoamericana creció 23%
- Relación de Asia hacia Latinoamérica creció 31%.

Las exportaciones Nacionales de la industria textil-confecciones creció un 7,5% según Cidetexco.

Etapas en el ciclo de vida:

Crecimiento.

Número compañías industria:

En Colombia entre productores de Fibras, Hilanderos, Tejedores, Acabadores y Fabricantes de artículos textiles, según datos a Diciembre de 1.996, se tenían más de 533 empresas, con unos activos de 2.819 millones de dólares, ventas de 1.546 millones de dólares y unas exportaciones por 271 millones de dólares.

En el eslabón de las confecciones en el /96 habían 4.000 empresas pequeñas y medianas, sin contar con aquellas clasificadas como informales que pueden representar más de 10.000 entre pequeñas y micros. Con unos activos de 953 mil dólares, ventas 932 mil dólares y exportaciones por 515 millones de dólares.

Clientes:

Los principales destinos de los TEXTILES Colombianos (2.001) son:

- Venezuela: 27,2%
- Ecuador: 16,9%
- Estados Unidos: 17,4%

El 61,5% de la producción de textiles Colombianos se encuentra concentrado en a estos 3 países.

<p>Grado de integración vertical:</p>	<p>Los principales destinos de las CONFECCIONES Colombianas (2.001) son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos: 45,11% • Venezuela: 28,48% <p>El 73,59% de las confecciones Colombianas se encuentran concentrados en estos dos países.</p>
<p>Facilidad de ingreso / salida:</p>	<p>A nivel sectorial la cadena productiva textil-confecciones siempre ha sido analizada en conjunto por el grado de interrelación que deben tener los eslabones de la cadena.</p> <p>Para el ingreso y mantenimiento del negocio se requieren altos niveles de capital de trabajo, para compra de maquinaria, materia prima, pago de nómina, y demás gastos que exija la empresa.</p> <p>Igual de complicada es la salida, aunque los activos son de fácil liquidación, la cartera es de difícil recuperación en el corto plazo debido a que los confeccionistas que exportan no exigen garantías como respaldo a las ventas que les hace y los pasivos de la empresa no son de fácil pago en el corto plazo si no se tiene liquidez.</p>
<p>Tecnología / innovación:</p>	<p>Hay atraso tecnológico en todos los procesos en las empresas de confección a nivel nacional, que están tratando de actualizar en ésta época. No se tiene personal dedicado a la I&D y por consiguiente no dedican sus recursos de sistemas de información a este campo empresarial. No hay personal calificado para manejar las últimas tecnologías y hacer un adecuado mantenimiento de las mismas. Falta de una real cultura de diseño con innovación, Los procesos de innovación en el sector confecciones, resultan bastante importantes para ser competitivos con las nuevas modas y tendencias, este proceso se realiza en el momento del diseño.</p> <p>Existen para el sector grandes avances tecnológicos en las etapas de preproducción manufacturera están en el desarrollo de sistemas computarizados de diseño, marcado y corte de telas y etapas finales como planchado de prendas, empaque y organización de producto terminado. Con esto se mejora la eficiencia, disminuyen los tiempos de</p>

Características del producto:

producción, incrementa la productividad, aumenta la flexibilidad y mejora calidad de confección de la prenda.

En Colombia se concentra en 17 productos, en su mayoría prendas de vestir y lencería y son el 70% de las ventas al exterior. Los productos cuyas ventas externas se incrementaron más significativamente fueron sostenes (22%), bragas de punto de fibras sintéticas o artificiales (22%), camisetas de tejido de punto de algodón (34%) y de otro materiales (135%), pantalones femeninos largos y cortos de fibras sintéticas (127%), pantalones masculinos largos y cortos de lana (72%) y de fibras sintéticas (86%), chaquetas masculinas de lana (14%) y fibras sintéticas (58%), y los trajes masculinos de lana (74%).

Economías de escala:

Las Economías de escala en esta industria se manejan mucho convirtiéndose en factor de importancia. En Colombia son moderadas debido a que no se manejan los volúmenes que pueden llegar a tener países como China y México entre otros.

Efectos del aprendizaje y la experiencia:

Bastante utilizada en esta industria la curva de experiencia, factor diferenciador de algunas empresas confeccionistas. Obtenidas por el manejo de las economías de escala.

Utilización de la capacidad:

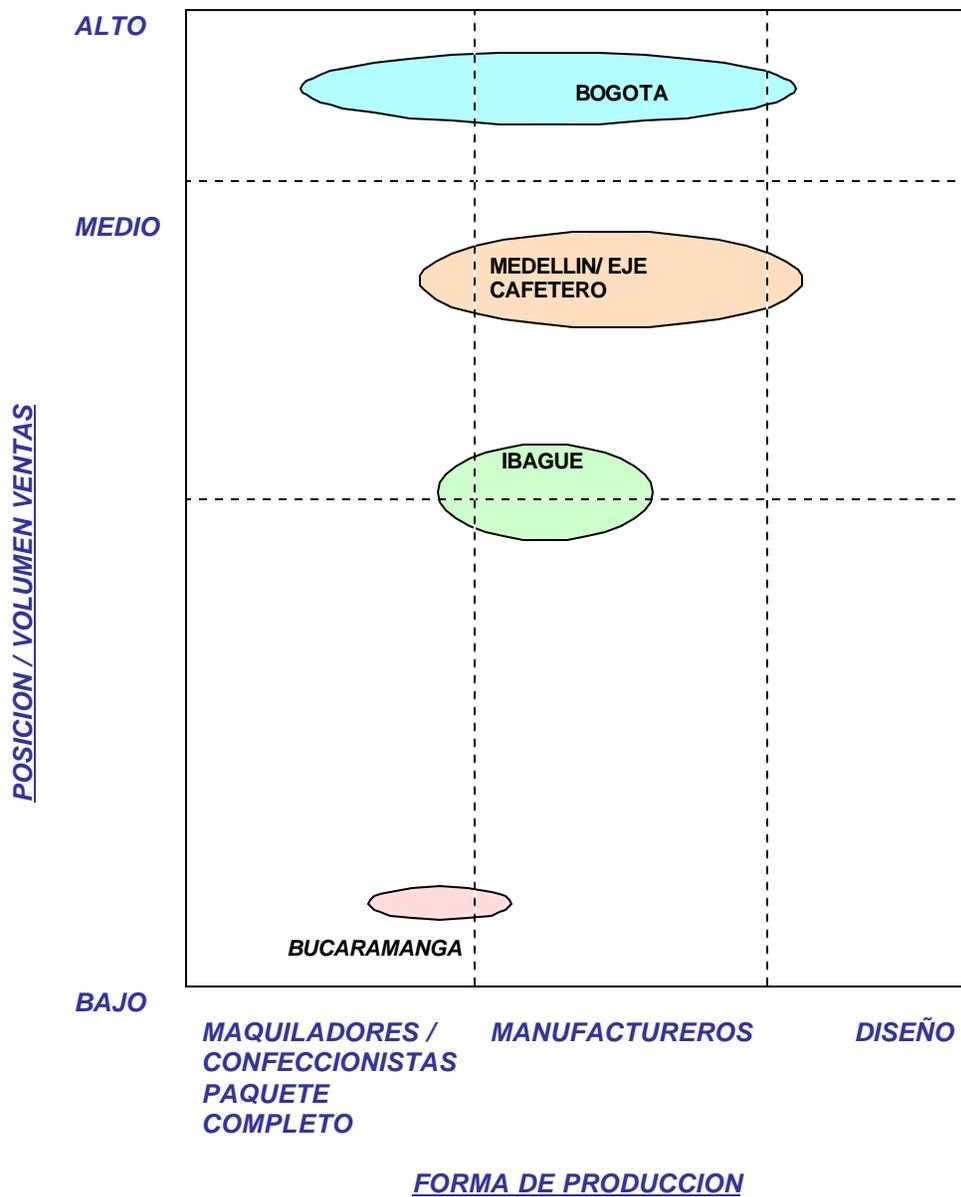
Empresas exportadoras fuertes emplean al máximo su capacidad productiva durante por lo menos 8 meses del año, el resto de las empresas tienen mucha capacidad ociosa, lo cual les representa mayores costos de producción. La idea es que ingresen a más mercados externos para emplear el máximo su capacidad.

Rentabilidad de la industria:

En general las empresas de la confección son rentables, en especial ahora que hay mayores oportunidades en el exterior con los acuerdos que se han firmado entre países y el apoyo Norteamericano que es el principal comprador de Colombia.

Elaboración propia

GRAFICA 43
GRUPOS ESTRATEGICOS A NIVEL NACIONAL



Elaboración Propia

x POAM

Esta herramienta ha permitido conocer los factores externos claves para el éxito o el fracaso competitivo del sector, en donde se han analizado las oportunidades y amenazas desde el punto de vista económico, político, social, tecnológico y competitivo, las cuales se presentan a continuación en las siguientes tablas:

TABLA 24

FACTORES ECONOMICOS DEL SECTOR CONFECCIONES EN BUCARAMANGA

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Política macroeconómica					X	
Política monetaria					X	
Política cambiaria		X				
Política fiscal				X		
Riesgo país Colombia				X		
Costos de importación de materias primas				X		
Tendencias del PIB		X				
Crisis económica mundial				X		
Ley de entidades financieras						X
Costos de transporte interno				X		
Subsidios a la producción en los principales países productores				X		
Aranceles a los productos importados					X	
Reducción de precios internacionales a las prendas de vestir				X		
Creación de nuevos impuestos				X		
Reforma política laboral	X					
Regulación comercio exterior	X					
Ciclos económicos					X	
Tipos de interés			X			
Inflación					X	
Desempleo					X	
Renta disponible			X			
Disponibilidad y costo de la energía			X			

Elaboración propia

FUENTE: Encuestas empresarios, entrevista a Gustavo Sepúlveda, Presidente Cámara de Comercio B/ga, entrevista a Marcos Jara Director CIDETEXCO, Cámara de Comercio, CDP confecciones B/ga

TABLA 25

FACTORES POLITICOS DEL SECTOR CONFECCIONES EN BUCARAMANGA

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Crisis política de Venezuela				X		
Contrabando				X		
Rol del Estado en la promoción de alianzas y acuerdos estratégicos en la cadena textil-confección	X					

Metodología de la Comunidad Andina de Naciones para aplicar aranceles	X					
Apoyo Gobierno al sector Algodonero	X					
Cambio de Gobierno	X					
Credibilidad de las Instituciones del Estado		X				
Incentivos para el sector Confecciones	X					

Elaboración propia

FUENTE: Encuestas empresarios, entrevista a Gustavo Sepúlveda, Presidente Cámara de Comercio B/ga, entrevista a Marcos Jara Director CIDETEXCO, Cámara de Comercio, CDP confecciones B/ga

TABLA 26

FACTORES SOCIALES DEL SECTOR CONFECCIONES EN BUCARAMANGA

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Terrorismo / Inseguridad				X		
Crecimiento demográfico		X				
Desempleo					X	
Cambios en el estilo de vida		X				
Pobreza				X		
Distribución de la renta			X			
Movilidad social				X		
Política salarial					X	
Actitudes respecto al trabajo y ocio		X				
Consumismo	X					
Nivel educativo				X		

Elaboración propia

FUENTE: Encuestas empresarios, entrevista a Gustavo Sepúlveda, Presidente Cámara de Comercio B/ga, entrevista a Marcos Jara Director CIDETEXCO, Cámara de Comercio, CDP confecciones B/ga

TABLA 27

FACTORES COMPETITIVOS SECTOR CONFECCIONES EN BUCARAMANGA

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Desconocimiento Acuerdos ALCA y ATPDEA				X		
Alianzas estratégicas	X					
Desarrollo de cluster textil-confección	X					
Precios de los productos sustitutos de las prendas de vestir				X		
Globalización comercial de prendas de vestir e insumos				X		
Liderazgo de USA en el mercado mundial					X	

Mercado potencial hacia el ALCA	X					
Posición de China en el sector				X		
Dependencia de la importación de insumos especialmente telas				X		
Producción nacional de materias primas / fibras y textiles		X				
Características de los productos de confecciones Nacionales	X					
Barreras de entrada			X			
Política Nacional de Productividad y Competitividad	X					
Aplicación de herramientas estratégicas		X				

Elaboración propia

FUENTE: Encuestas empresarios, entrevista a Gustavo Sepúlveda, Presidente Cámara de Comercio B/ga, entrevista a Marcos Jara Director CIDETEXCO, Cámara de Comercio, CDP confecciones B/ga

TABLA 28

FACTORES TECNOLOGICOS SECTOR CONFECCIONES BUCARAMANGA

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Gastos Gubernamentales en investigación		X				
Interés del Gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico	X					
Nuevos descubrimientos / desarrollos		X				
Velocidad de transferencia tecnológica				X		
Tasas de obsolescencia				X		
Interconexión Cadena productiva	X					
Aprovechamiento del Internet	X					
Uso de TI en los procesos	X					
Globalización de la información	X					

Elaboración propia

FUENTE: Encuestas empresarios, entrevista a Gustavo Sepúlveda, Presidente Cámara de Comercio B/ga, entrevista a Marcos Jara Director CIDETEXCO, Cámara de Comercio, CDP confecciones B/ga

TABLA 29

FACTORES EXTERNOS CLAVES DE ÉXITO SECTOR CONFECCIONES B/GA

TIPOS DE FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
ECONOMICOS	Reforma política laboral	Política fiscal
	Regulación comercio exterior	Riesgo país Colombia
		Costos de importación de materias primas
		Crisis económica mundial
		Costos de transporte interno

		Subsidios a la producción en los principales países productores
		Reducción de precios internacionales a las prendas de vestir
		Creación de nuevos impuestos
POLITICOS	Rol del Estado en la promoción de alianzas y acuerdos estratégicos en la cadena textil-confección	Crisis política de Venezuela
	Metodología de la Comunidad Andina de Naciones para aplicar aranceles	Contrabando
	Apoyo Gobierno al sector Algodonero	
	Cambio de Gobierno	
	Incentivos para el sector Confecciones	
TECNOLOGICOS	Interés del Gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico	Tasas de obsolescencia
	Interconexión Cadena productiva	Interconexión Cadena productiva
	Aprovechamiento del Internet	
	Uso de TI en los procesos	
	Globalización de la información	
SOCIALES	Consumismo	Terrorismo / Inseguridad
		Pobreza
		Movilidad social
		Nivel educativo
COMPETITIVOS	Alianzas estratégicas	Desconocimiento de Acuerdos como el ALCA y el ATPDEA
	Desarrollo de cluster textil-confección	Precios de los productos sustitutos de las prendas de vestir
	Mercado potencial hacia el ALCA	Globalización comercial de prendas de vestir e insumos
	Características de los productos de confecciones Nacionales	Posición de China en el sector
	Política Nacional de Productividad y Competitividad	Dependencia de la importación de insumos especialmente telas

Elaboración propia

FUENTE: Encuestas empresarios, entrevista a Gustavo Sepúlveda, Presidente Cámara de Comercio B/ga, entrevista a Marcos Jara Director CIDETEXCO, Cámara de Comercio, CDP confecciones B/ga

En la tabla anterior se resumen las principales y más altas oportunidades y amenazas, factores que son de gran relevancia para el sector, ya que su mejoramiento permitirá un mejor desarrollo de las empresas que cobija y por ende brindará mejores niveles de competitividad. Estos factores resultantes serán analizados posteriormente en su conjunto, junto con los ya expuestos a nivel Internacional y con los que me mostrarán a nivel interno, obtenidos gracias a la herramienta PCI, una vez hecho el cruce de variables y analizados en su conjunto se sacarán los factores más relevantes a ser tenidos en cuenta por la industria, los cuales se expondrán en un capítulo exclusivo, destinado a tal fin.

× CINCO FUERZAS DE PORTER

BARRERAS DE ENTRADA A NUEVOS COMPETIDORES

Dentro de las principales fuentes de las barreras de entrada a esta industria de las confecciones, están la inversión en maquinaria, un capital alto de trabajo para poder adquirir materias primas necesarias en el proceso productivo y para la contratación de personal y las economías de escala, que indican las reducciones de los costos unitarios de los productos a medida que aumentan los volúmenes absolutos por período. Estas son unas barreras importantes debido a que algunas empresas se ven obligadas a invertir grandes cantidades de dinero sin conocer como reaccionará la competencia vinculado esto a un manejo fuerte en los costos.

La diferenciación del producto es un factor primordial en esta industria, debido esto a que ya las empresas tienen marcas posicionadas o se le trabaja a marcas internacionales reconocidas en el mercado, y que no son las únicas en el mercado, si una empresa quiere entrar a la industria debe ganarse la lealtad de los clientes y esto es un trabajo arduo, que requiere alta inversión y tiempo. Por lo anteriormente dicho las necesidades de capital son altas, sumado esto a que en la industria de las confecciones se requiere a todo nivel tecnología. El mantenimiento técnico de los equipos que se utilizan en la industria se contrata con técnicos especializados que son fáciles de encontrar a no ser que sean máquinas muy especializadas que necesiten de conocimientos diferentes a los de cualquier técnico normal. Una de las situaciones más importantes y más escasas es el de contratar personal capacitado para el manejo de máquinas básicas en el proceso productivo. Ante esta situación el Gobierno Nacional está impulsando programas de capacitación técnica a través del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) la cual es una institución dedicada a capacitar los trabajadores, que el Gobierno subsidia, gracias a los aportes parafiscales que obtiene de las empresas privadas de la Nación.

Los costos cambiantes en esta industria son altos pues se trabaja por estaciones, se tienen costos de reentrenar personal por la rotación de los mismos, la incursión en nuevos equipos, asesoría de ingeniería de vendedores, rediseño de los productos debido a los cambios de la moda que hacen elevados los costos. En los procesos que se manejan a nivel de la Industria se requiere el amplio conocimiento de los procesos que se manejen y aprovechar la curva de aprendizaje posibilitando a cualquier empresa ser más competitiva y con bajos costos.

El ingreso de nuevos competidores en la región será bastante fuerte próximamente, debido a la firma de acuerdos comerciales los cuales les abrirán muchas puertas a los confeccionistas Colombianos pero a su vez nuestras puertas

también estarán abiertas para otros mercados que en su momento pueden vender a un costo mucho mas bajo.

La amenaza es alta, a pesar de que se requiere una inversión intensiva en capital (maquinarias), lo cual es superable por los competidores potenciales debido a las facilidades para la adquisición de estas tecnologías, que se encuentran libres y disponibles. Dados los procesos de globalización y los acuerdos que se han firmado otorgando tratos preferenciales en aranceles a Colombia, hacen de esta industria un atractivo para el ingreso de inversionistas extranjeros de establecer sus empresas en Colombia y generar una fuerte competencia. Existe baja lealtad de los clientes y diferenciación del producto. El gobierno en la actualidad está tratando de impulsar este sector generando condiciones más favorables para el desempeño, incluso con la firma de varios tratados comerciales con diferentes países que han brindado a los productos Colombianos preferencias. La ventaja en costos es mínima por parte de la mano de obra económica y existe una relativa protección por la curva de experiencia de las empresas ya constituidas, sin embargo pierde importancia al compararlo con el nivel de tecnología y de know how de las empresas extranjeras.

Pese a que existe competencia, la relación con los competidores es buena, se participa con ellos en seminarios, cursos de capacitación (SENA, Acopi, CDP, Fundesan, entre otras) y en ferias nacionales e internacionales, lo cual hace que se tenga contacto permanente con los otros productores.

La competencia se desarrolla de manera normal, con los mismos parámetros del mercado, precio y calidad. El fenómeno de apertura ha favorecido los procesos de integración y mayor relación con los competidores locales, mejorando las condiciones de competencia interna.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores ejercen poder de negociación sobre la industria, debido a que el producto interno de Insumos no abastece en su totalidad la demanda, por lo que se debe traer de otras ciudades o importar los excedentes ajustándose a los precios y volúmenes que ofrece el mercado externo, haciendo costoso el insumo y menos competitivo este valor para la industria. El sector de las confecciones está disperso y los proveedores presentan mayor concentración, por lo que estos últimos influyen en los precios y las condiciones en las que se realizan los negocios. Poder de negociación de los proveedores es alto porque existe un monopolio en el insumo de hilos y telas y un oligopolio en el insumo de Interlón, las materias primas básicas en los procesos de las confección existe variedad pero estos no cuentan con la disponibilidad de material en otras ciudades para poder cubrir una necesidad de manera local, si se importa es mas la demora y los tramites que muy seguramente cuando entre la mercancía al país esta ya no se necesitará. Esta situación es muy negativa para la pequeña y mediana industria

que no compra grandes cantidades y que se debe atener a los condicionamientos que colocan los proveedores haciéndolas menos competitivas.

En Colombia no existen productos sustitutos para los insumos que se vendan en la industria y esto hace que los proveedores tengan mayor poder negociador. También tienen mayor poder debido a que los insumos son básicos en la producción de las confecciones y por tanto las empresas que están en la industria se deben acomodar a las exigencias de los proveedores. La integración hacia atrás es muy difícil, esta condición le da más poder de negociación a los proveedores. Esta relación es determinada por los factores de la oferta y la demanda la cual es buena, ofreciendo por parte del proveedor el suministro de maquinaria de buena calidad con planes de capacitación para optimizar los recursos favoreciendo los costos de fabricación.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

En la industria de confecciones colombiana, se observa dependiente de los compradores extranjeros, lo que les da mayor poder de negociación a ellos, pues las empresas Colombianas tienen que acoplarse a los requerimientos y tendencias del cliente, además las han acostumbrado a no exigir garantías para el envío de la mercancía, esto hace mucho más difícil el hacer negocios debido a la gran oferta de productos que pueden llegar a satisfacer una misma necesidad o un mismo mercado. Sin embargo se está trabajando fuertemente por cambiar este nivel del poder negociador, dado que la industria Colombiana está tomando fuerza en el exterior en especial por los diseños novedosos y de calidad que se exponen en las principales pasarelas del mundo.

Si se habla del comprador nacional, la gran mayoría de ellos son puntos de venta y almacenes de cadena, por tal motivo esta mercancía se entrega en consignación, es decir que si la venden se paga y si no se devuelve. Esto da una cierta inconformidad por parte de los empresarios que en muchas de las ocasiones abren puntos de venta directos ya sea propios de cada empresa o se unen cuatro o cinco empresas, arriendan un local, comparten los gastos del mismo y cada uno maneja una línea diferente.

Otro elemento que le da mayor poder negociador a los compradores es el hecho que los productos que se les venden representan una parte considerable de los costos de la industria de las confecciones. Los compradores cuentan con muchas alternativas al momento de hacer sus pedidos, pero su poder de negociación puede llegar a ser nivelado, de acuerdo a los factores como concentración de cliente, importancia del producto, calidad y/o diferenciación, integración y/o conocimiento, aunque puede ser superior al de la empresa debido a los productos sustitutos y a la competencia. Para el cambio de proveedor el poder se incrementa.

EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En materia de productos sustitutos, el sector de la confección posee muchos productos de ellos, que por tratarse de moda y dependen mucho de las actividades que se vayan a realizar. La alta presión por los productos sustitutos, se puede hacer mas evidente por los precios que ofrecen estos productos, los cuales generan en la industria sub sectores que obtienen altas utilidades, también se introducen rápidamente en el mercado por el factor precio, puesto que se ofrece el mismo producto con menor calidad y sin marca conocida a un valor bastante bajo. En la industria existen productos sustitutos que han ganado participación en el mercado y que le hacen fuerte competencia, afectando a las ventas, ya que hacen fuerte presión sobre los márgenes, amenazando constantemente con sustituirlos.

RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS

Se da la rivalidad en las empresas de la industria de las confecciones, básicamente por las oportunidades que ven las organizaciones de tener más posicionamiento y mayor parte del mercado. Por tal motivo esta rivalidad se hace mucho mas intensa en el momento de participar en ferias y/o en actividades que permitan el estar más de una empresa buscando mercados en el mismo sitio. Este tipo de rivalidad hace que las empresas tengan una rivalidad muy fuerte, y utilizan factores tales como precio, calidad, mejor servicio y diseño innovador. Se encuentran numerosos competidores que participan en el alto crecimiento de la industria, competidores diversos con sus propia visión estratégica. Los altos costos fijos y de almacenamiento son un factor que aumenta la rivalidad entre las empresas y las presiona para que utilicen toda su capacidad y una reducción en los precios para vender más y salir de inventarios, quitándose un costo mayor.

Otros de los factores que influyen en la intensidad de la rivalidad entre las empresas son las barreras de salida, en este caso debido a los factores económicos como los bajos valores de liquidación y los altos costos de transferencia de los activos especializados. También tiene barreras de salida emocionales como lealtad a los empleados, temor a arruinar la carrera y orgullo, esto para las empresas de la región que son en alto nivel de tipo familiar. Dado que el mercado es muy competitivo la ventaja la tiene aquel productor que posea el conocimiento y tecnología de punta, que disminuya costos de producción y ofrezca buena calidad y servicio; adicionalmente que pueda entrar con éxito en los mercados internacionales. En Bucaramanga la rivalidad que se da es baja debido a que cada empresa emplea toda su capacidad a muy pocos clientes, cada organización de la ciudad tiene ya su aparente mercado cautivo, por lo que su actitud es pasiva frente a la amenaza de nuevos y mejores competidores.

(Ver Cuadro 5 Cinco Fuerzas de Porter)

CUADRO 5 Fuerzas

ANALISIS ATRACTIVIDAD INDUSTRIA BASADO EN ANALISIS 5 FUERZAS:

En la actualidad entrar a la industria de las confecciones de forma grande a competir con las empresas que cuentan con un gran posicionamiento es muy atractiva en el momento en Colombia, a pesar de la situación económica que está viviendo el país, y la alta inversión e infraestructura que se requiere, hay muchas oportunidades que se presentarán en el corto plazo, con acuerdos con los diferentes países en especial con Estados Unidos, Centroamérica, el ALCA en donde las empresas que estén en condiciones de competir tendrán un gran mercado al cual ofrecer sus productos con amplias expectativas y segura rentabilidad. Adicional a ello los intentos que se están haciendo por integrar la cadena productiva ofrecerán al sector mayores ventajas competitivas y más fortalezas con las cuales competir adecuadamente. En esta industria el crecimiento y las expectativas de beneficio son suficientemente atractivos, haciendo que la entrada potencial sea una fuente poderosa. La industria de las confecciones tiene potencial de crecimiento, dado que se está expandiendo al exterior fuertemente y con apoyo del Gobierno Nacional. La industria se ve impactada favorablemente por las fuerzas motrices vigentes, el nivel en que es afectada la empresa por las políticas de gobierno es muy alto para el 74% de las organizaciones, debido a que los empresarios piensan que es el dador de oportunidades para el ingreso a nuevos mercados a través de las políticas del Gobierno. El 68% de los encuestados considera que posee planeación de marketing, pero para el 35% de las empresas el conocimiento de esta herramienta es muy bajo, por lo que realizan campañas de marketing muy incipientes, débiles y a muy corto plazo. Los que poseen marketing lo ejecutan más que todo en el presupuesto de ventas y no en otros aspectos que son incluidos en una planeación real de marketing.

La estabilidad y la confiabilidad de la demanda, es atractiva a la industria por las temporadas que se tienen en este sector, a pesar de los graves problemas que afronta la industria nacional, los empresarios extranjeros ven como una oportunidad entrar a ubicar plantas en Colombia dado que tienen la tecnología, el capital y el conocimiento necesarios para competir fuertemente y aprovechar todas las ayudas y beneficios que esté recibiendo Colombia en este momento, ventajas que ellos podrán explotar de una mejor manera.

3.4. INDUSTRIA DE CONFECCIONES A NIVEL BUCARAMANGA

El desarrollo empresarial en la Industria de las Confecciones en Santander se origina dos siglos atrás, iniciando con una transformación textil rudimentaria con los artesanos, donde se vino a dar gran progreso, ya que el gobierno dio incentivos tales como la eliminación de impuestos a la producción y la prohibición de la importación de productos que se fabricaran en el país, entre otros, medidas que fortalecieron al sector textil a lo largo de su cadena productiva, produciéndose

tejidos e hilados de gran calidad usando tecnología nueva que se importaba, generando empleos y desarrollo económico. Se ha destacado entonces el Departamento por su desarrollo textil, característico desde 1.960, en la producción de ropa de todo tipo, alcanzando a forjar significativas empresas que pasaron a ser industriales y que le dieron empuje a la región.

A continuación se muestra el mapa de Colombia, ubicando el Departamento de Santander y Bucaramanga; esto con el fin de ubicar al lector extranjero que tenga acceso a este estudio.

GRAFICA 44

MAPA DE COLOMBIA, SANTANDER Y UBICACIÓN BUCARAMANGA



FUENTE: Publicar. Mapa Guía hotelera. Colombia. 2.003

En esta región Santandereana las pequeñas empresas familiares se creaban haciendo tejidos de punto, las cuales fueron diversificando su producción gracias a nuevas materias primas tales como el nylon. Sin embargo el centro de la actividad del sector confecciones se concentró básicamente en Medellín y sus alrededores. A pesar de ello las confecciones se han destacado históricamente en Santander, siendo un sector de tradición y dinamismo en la economía regional, en donde a pesar de no ser Bucaramanga una ciudad industrializada, se ha logrado un gran desarrollo y reconocimiento a nivel nacional e Internacional. La capacidad productiva disponible se logra en un determinado período de tiempo en las circunstancias normales de producción, cuando la demanda exige utilizar al máximo todos los recursos, los niveles de demanda del mercado varían de acuerdo a la temporada, por lo que conocer esta capacidad y aprovecharla al

máximo los hace más productivos y competitivos. En el momento que no se aprovecha esta capacidad productiva se genera la capacidad ociosa, resultando de la diferencia entre la capacidad máxima disponible y la capacidad realmente utilizada.

La actividad comercial de las empresas de confecciones en Bucaramanga está catalogada como de producción y comercialización, estando ellas entre los rangos de antigüedad del /85 al /89 en un 52%, un 29% están constituidas entre el /80 y el /84; las más antiguas creadas antes del /79 son un 12% de las encuestadas. La figura jurídica más empleada es la Sociedad Limitada en un 97%. Con lo anterior se observa que las empresas que conforman este grupo son organizaciones que llevan más de 10 años manteniéndose en el mercado con éxito.¹⁰² En general en Santander los sectores con mayor número de empresas registradas son el comercio y la industria manufacturera, reuniendo entre ellas el 64% del total al 2002.

La Microempresa se constituye como la base productiva de la región, abarcando el 90,5% del total de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.¹⁰³ En el Área Metropolitana de Bucaramanga se labora con una capacidad promedio del 50%, en donde el segundo semestre del año es el período de mayor actividad para la mayoría de las líneas de producción. Lo anterior con el fin de observar una oportunidad de aprovechamiento en la capacidad productiva que será usada al máximo si la empresa aprovecha mercados externos mediante las exportaciones de sus productos.

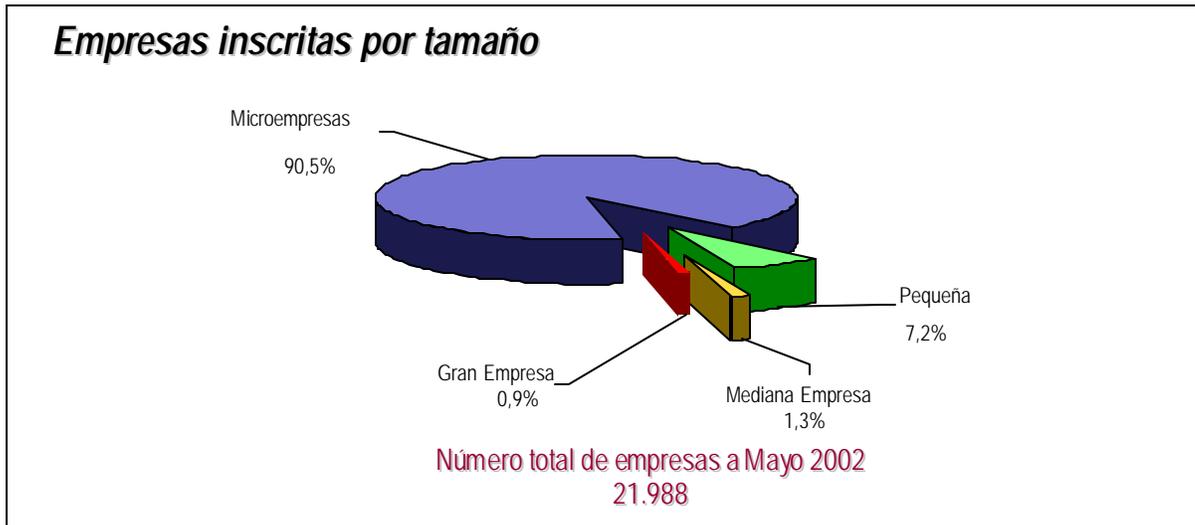
El sector confecciones, a pesar de verse afectado, en ocasiones, por los acontecimientos económicos y demás factores del entorno que aminoran su poder y desarrollo a nivel del país, sigue siendo representativo en la región. Actualmente en Santander el sector se encuentra fragmentado en medianas, pequeñas, microempresas y pequeños talleres organizados a manera de satélites. La búsqueda de la competitividad los impulsa a buscar diversas alternativas y diversificar sus productos, para estar en capacidad de ser actores activos en el mercado internacional. Los productos que son elaborados en esta región están siendo reconocidos a nivel nacional e internacional por su buena calidad, esto gracias a que todas las empresas realizan un buen control de calidad, algunas al principio y otras en la etapa final del proceso productivo. Existen aún problemas con el control de calidad en su eslabonamiento hacia atrás, específicamente la calidad de su materia prima básica, las telas; en inclusive la escasez de las mismas. Otro problema que deben afrontar los integrantes de esta

102 Encuestas realizadas en la ciudad de Bucaramanga a empresarios sector confecciones como trabajo de campo para esta tesis.

103 Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

industria, son la irregularidad en las temporadas, la ausencia de personal capacitado y los inconvenientes en la puntualidad de la entrega de sus materias primas.

GRAFICA 45



FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

En Santander la mayoría de los empresarios se proveen en su mayoría de materias primas dentro del país ya sea en las ciudades de Bucaramanga o en otras ciudades como Medellín, Bogotá, y Cúcuta principalmente.¹⁰⁴ Esto debido a que se estima que las telas Colombianas son de mejor calidad que las telas elaboradas en el exterior, aunque sean un poco más costosas y también debido a que los procesos de comercialización y transporte de la materia prima son menos complicados dentro del país e incluso es posible comprar cantidades mínimas sin mayor problema, punto favorable para las microempresas. Sólo en algunas excepciones se emplea materia prima extranjera por exigencia de los clientes del exterior. Es muy importante la relación que guardan con los proveedores para el desarrollo de actividades productivas, puesto que de ello depende las condiciones en que se negocie y la eficiencia en las entregas y calidad.

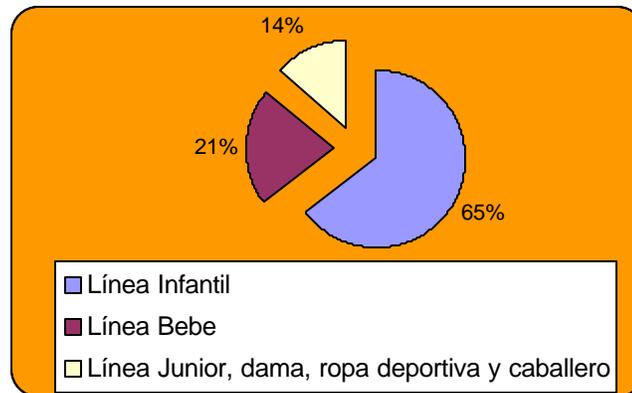
En cuanto a los principales productos confeccionados según el DANE, se tienen la ropa interior para hombre y para mujer, trajes de baño, prendas de algodón para mujeres jóvenes y señoras y la ropa infantil. Están clasificadas en 61 prendas y complementos de vestir de punto y 62 prendas y complementos de vestir. A pesar de las debilidades y amenazas que presenta la industria de las confecciones, Bucaramanga es reconocida como productora de ropa infantil de

¹⁰⁴ JARA, Marcos. *El negocio de las telas y las prendas de vestir en el mundo*. Cidetexco. Agosto 2.001

buena calidad en el mercado internacional, además cuenta con una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas con cierta experiencia exportadora que con un número considerable de microempresas que pueden convertirse en talleres satélites de las que ya exportan.

GRAFICA 46

PRINCIPALES CONFECCIONES QUE OFRECE BUCARAMANGA



FUENTE: C.D.P de confecciones de Santander. Información sector. Bucaramanga 2000.

Dentro de la línea infantil está la ropa para niña/o o bebe, siendo la confección de ropa para niña la más representativa en el sector. La cuarta parte de las empresas que se dedican a la producción de ropa infantil femenina, solo el 14% confecciona ropa para hombre. Las pocas empresas dedicadas a la fabricación de ropa interior, de trabajo y deportiva, están concentradas en la categoría de microempresa. Es un hecho interesante que el 65% de las empresas confeccionistas se han dedicado a producir una sola línea, demostrando así el grado de especialización de sus actividades. Esto se hace más evidente en las pequeñas y micro empresas, pues allí no se cuenta con la experiencia, capacidad y habilidades necesarias para introducir y posicionar en el mercado dos o más líneas. Por el contrario el 58% de las medianas empresas producen entre dos y tres líneas diferentes, con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrecen nuevos mercados.¹⁰⁵

Una línea de productos es el conjunto de artículos que ofrece una empresa y que están estrechamente relacionados entre sí, ya que tienen usos similares y se dirigen al mismo mercado por medio de los mismos canales de distribución. En la siguiente tabla se pueden distinguir las diferentes líneas de producción con su lista de prendas más vendidas:

¹⁰⁵ 105 Cámara de Comercio de Bucaramanga. Perfil del Sector textil en la ciudad de Bucaramanga. 1.998

TABLA 30

DISTRIBUCIÓN DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS.

Línea de Producción	Prendas más vendidas
-Ropa de bebé:	Mamelucos, asoleadores, pijamas, cobijas, baberos, vestidos de Bautizo, toallas, camisetas, pantalones, gorros, baticas, toldillos, escaarpines, esquimales.
-Ropa exterior de niño:	Camisas, camisetas, bermudas, bragas, pantalones largos, conjuntos formales, vestido de bautizo, sudaderas, shorts.
-Ropa exterior de niña:	Vestidos elegantes, vestidos casuales, vestidos informales, conjuntos, blusas, faldas, pantalones, chaquetas, vestido de bautizo, sudaderas.
-Ropa exterior masculina:	Camisas de cuello, camisas sport, camisetas, pantalón informal.
-Ropa exterior femenina:	Vestidos formales, pantalones, vestidos de novia, vestidos de maternidad, faldas, blusas, conjuntos, ropa casual.
-Ropa interior:	Pijamas, panties, brasieres.
-Ropa de trabajo:	Dotaciones industriales, uniformes para empresas, uniformes para colegios, delantales, ropa médica.
-Camisería:	Camisas de niño, camisas de adultos.
-Ropa deportiva:	Sudaderas, uniformes deportivos para colegio, uniformes para equipos deportivos, pantalonetas, estampados.

Fuente: C.D.P de confecciones de Santander. Información sector. Bucaramanga 2000.

La demanda de confecciones es muy amplia, puesto que las prendas de vestir son una necesidad básica, por ello se pueden observar buenas oportunidades para negociar tanto en el ámbito nacional como internacional. Lo vital en este sector es saber aprovechar las aptitudes y habilidades para comercializar y promocionar sus productos. La mayoría de las empresas confeccionistas han logrado distribuir sus productos en un mercado nacional diferente del local (Área Metropolitana de Bucaramanga), teniendo en cuenta que la línea de mayor tradición entre los Confeccionistas del Área Metropolitana de Bucaramanga es la ropa infantil, y es la que mayor cubrimiento nacional tiene. La Costa Atlántica y la Zona Cafetera son las regiones del país que tienen mayor cubrimiento por parte de las empresas de Bucaramanga, lo mismo que ciudades como Bogotá, Medellín y Cali. La distribución es el enlace primordial entre el cliente y la empresa, por lo tanto es clave la selección cuidadosa de los medios para hacer llegar el producto al cliente; esto con el fin de poder lograr aumentar el nivel de ventas y los niveles de participación. Algunas empresas poseen almacén propio para distribuir sus

productos, logrando así un contacto directo con el cliente y a su vez una mayor recordación de su marca.

Las marcas internacionales reconocidas mundialmente son: Náutica, Levi' s, Ralph Lauren, Fiorucci, Victoria Secret, Área, Liz Clairbone, Oscar de la Renta, Tommy Hilfiger, Gianfranco Ruffini, Adidas, Racquet Club, Hush Puppies, Nike y Perry Ellis, entre muchas otras; y las cadenas como Palacio del Hierro, México; C-17 y Pierre Balmain, de Francia; El Corte Inglés, de España, y Wearguard, de Estados Unidos.

Estos clientes extranjeros admiran de manera especial la calidad de los productos producidos en la región, gracias al interés de la gran mayoría de los empresarios del sector, que tienen muy en cuenta la calidad en los productos y servicios como determinantes del éxito de sus empresas, buscan casi en su totalidad, un 97%, la satisfacción de sus clientes siendo conscientes de que esa satisfacción afecta sus ventas. También saben que la planeación estratégica en su empresa produce resultados visibles, allí incluyen ellos exclusivamente el presupuesto y metas de ventas que se fijan anualmente, pero ello solo en un 48% de los empresarios, los demás no son muy conscientes o no creen mucho en estas herramientas sino en sus instintos empresariales o simplemente desconocen las posibilidades de estos modelos y ayudas para sus organizaciones.¹⁰⁶

También hay desconocimiento por parte de los empresarios (39%) acerca de los negocios internacionales, el resto de los entrevistados conoce un poco más de los mercados y competencias externas pero es bastante pobre este conocimiento para los requerimientos globalizadores, incluso la frecuencia con que sus empresas se comparan con otras firmas nacionales o internacionales, es bastante baja, igualmente bajo esta el interés por los viajes al exterior de los directivos para conocer experiencias empresariales y posibilidades de mercados. Las alianzas estratégicas con otras empresas o proveedores están en un nivel medio tendiente a bajo, pues son pocas las organizaciones que han optado por este mecanismo de asociatividad para poder enfrentar de una mejor manera la competitividad global.¹⁰⁷

Luego de la contracción económica observada a partir de 1.999 y hasta la fecha, la actividad productiva del departamento ha registrado un incremento moderado en algunos de sus principales sectores; no siendo así para el consolidado nacional. En cuanto a las exportaciones se presentó un importante crecimiento en su volumen, fundamentalmente las de Ecuador y Venezuela, a pesar de que en el 2.001 sufrió reevaluación el peso Colombiano frente al dólar con una tasa de

106 Encuestas realizadas en la ciudad de Bucaramanga a empresarios sector confecciones como trabajo de campo para esta tesis.

107 Encuestas realizadas en la ciudad de Bucaramanga a empresarios sector confecciones como trabajo de campo para esta tesis.

cambio real anual de -3,3%.¹⁰⁸ “El total exportado por Santander alcanzó para el primer semestre de 2001 un valor FOB de 86,3 millones de USD, frente a los 85,3 mostrados en el mismo periodo del año anterior, situación que arrojó un crecimiento en las ventas al exterior de 1,1%”.¹⁰⁹ En estos positivos indicadores de la industria, se reconocieron en sectores como el de las confecciones con crecimiento.

(Ver Anexo 17 Capítulos Manejados en el Sector de las Confecciones)

Los principales mercados de exportación para las empresas Bumanguesas son en su orden Estados Unidos, Inglaterra y Puerto Rico. La estrategia empleada para penetrar en estos mercados y mantenerse, ha sido el saber identificar los nichos de mercado conociendo quién y cómo es el cliente, que características exige del producto para enfocar todos los esfuerzos y recursos a satisfacerlo. El confeccionista se preocupa por desarrollar productos que satisfagan al mercado que atiende, teniendo en cuenta sus exigencias, gustos, hábitos de compra, costumbres, no sólo el diseño de prendas que vende.

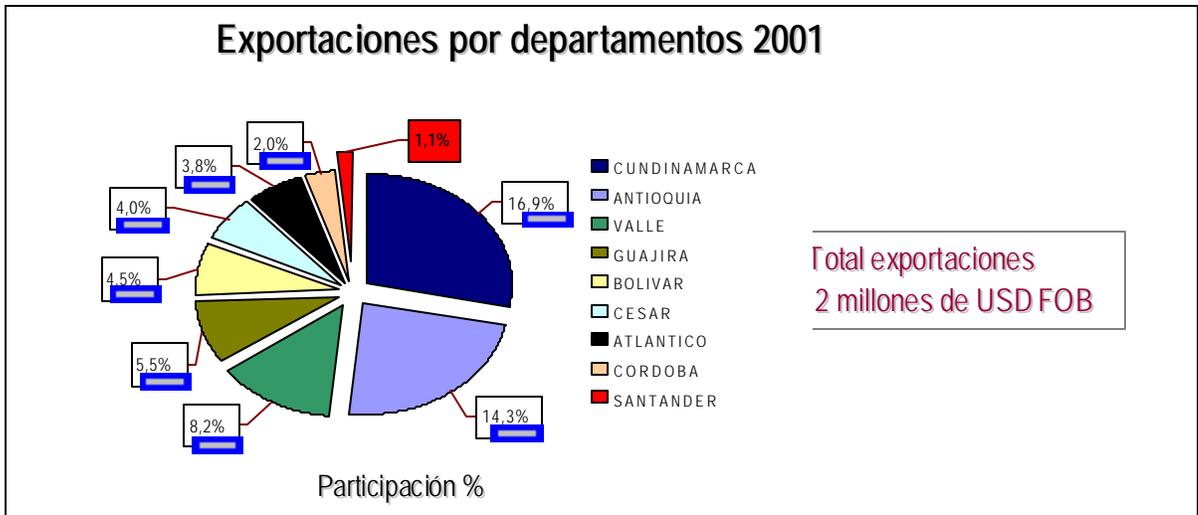
No solo la región de Santander está creciendo en participación de las exportaciones, sino que en Colombia en general se está dando el mismo fenómeno de desarrollo en dicho sector. A continuación se presenta la gráfica 46 y 27 en las cuales se muestra la participación en exportaciones por departamento, allí se observa que la participación de Santander es bastante reducida, siendo del 1,06% la cual la aproximan a 1,1%, indicador preocupante ante los altos índices de otros departamentos que se muestran más sólidos y competitivos, sin embargo en la gráfica 47 se ve como esa participación ha venido incrementándose notoriamente año con año.

A pesar de que la participación en las exportaciones por parte del Departamento es baja con relación a los demás, viene en constante crecimiento dado el impulso que se le está dando a la región a través de los diversos programas que se están generando para los exportadores y emprendedores.

¹⁰⁸ Banco de la República. *Reporte económico año 2.001. Bogotá. 2.001*

¹⁰⁹ Cámara de Comercio de Bucaramanga. *Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com*

GRAFICA 47



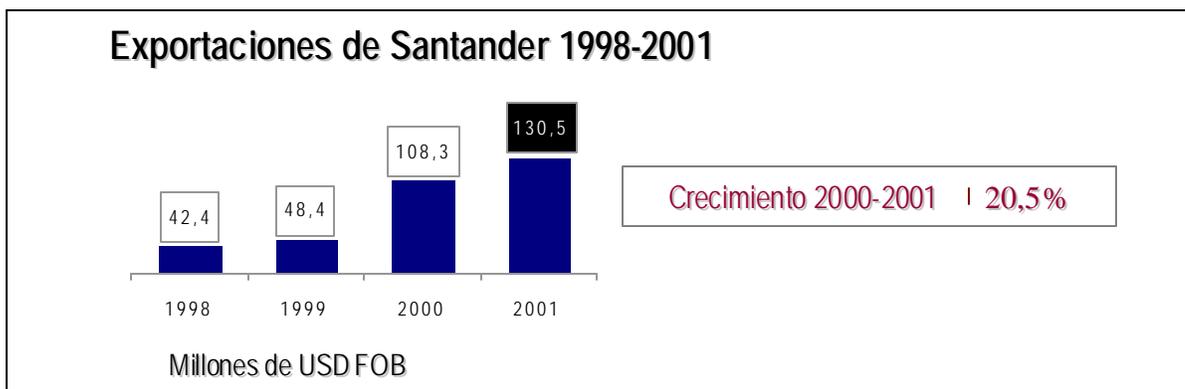
FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002
Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

GRAFICA 48



FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002
Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

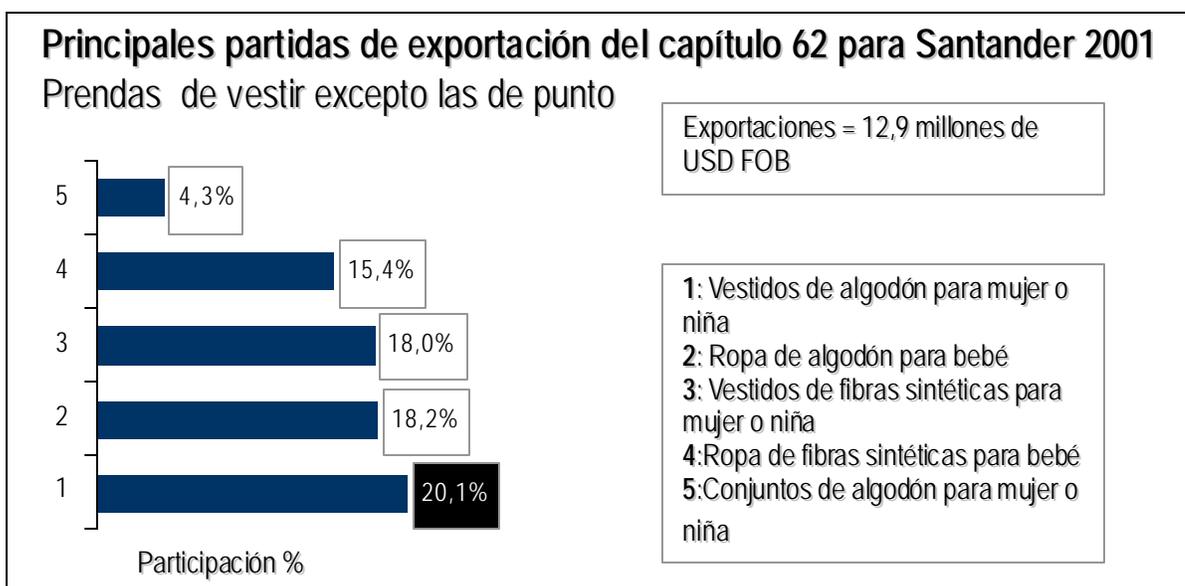
GRAFICA 49



FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

El total de exportaciones superó en 20,5% el valor registrado en el 2000, con un capítulo como el 32 (Extractos, curtientes y tintóreos) que alcanzó la mayor participación sobre el total exportado. Omitiendo el cálculo del anterior capítulo (Extractos, curtientes y tintóreos), las exportaciones pasaron de 49,7 a 70,1 millones de USD, alcanzando un crecimiento de 41,1%, situación favorable debido a la buena dinámica en sectores como las confecciones, el avícola y el calzado.¹¹⁰

GRAFICA 50

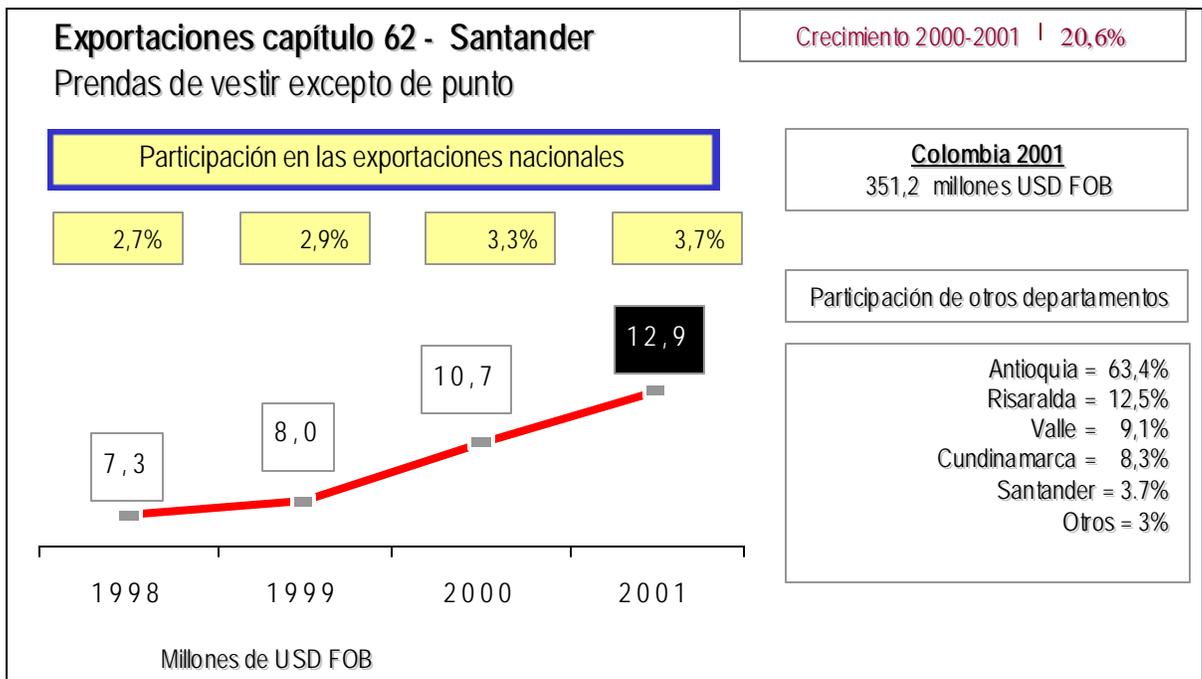


FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

¹¹⁰ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

En lo referente a prendas de vestir (capítulo 62), se destacan con un 20,1% los vestidos de algodón para mujer o niña. El sector confecciones aumentó en 27,2% su volumen de exportación en el 2001 frente al año anterior, así mismo elevó su nivel de participación sobre las exportaciones nacionales del sector, al pasar de 2,4% a 2,8%. Los principales productos de exportación son los vestidos en algodón y fibras sintéticas para mujeres, niñas y bebés, los cuales representan el 58,8% del total de ventas del sector en el exterior.¹¹¹

GRAFICA 51



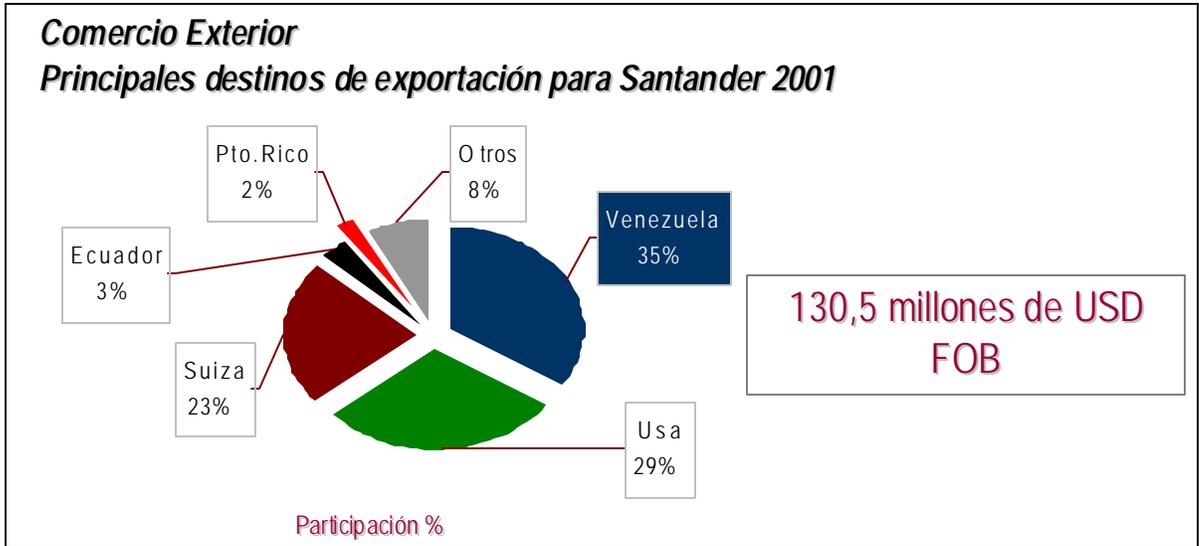
FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

Estados Unidos compra extractos y curtientes, confecciones, calzado y partes de artefactos mecánicos. Suiza tiene como único producto de compra los extractos y curtientes. Hacia Ecuador, aunque en menor escala, se exportan productos avícolas, confecciones y calzado. Venezuela es el principal comprador de Santander en el exterior, hacia ese destino se vende casi la totalidad de productos del sector avícola, autopartes, grasas y aceites vegetales y confecciones, con este país hay amplias oportunidades de desarrollo que fortalezcan las economías de las dos regiones, dado que se firmó a inicios del año 2.002 una declaración conjunta por la conformación de una Zona de Integración fronteriza, entre el Estado de Táchira en Venezuela y el Departamento de Santander en Colombia. De esta manera se está logrando optimizar los trámites

¹¹¹ Ibid

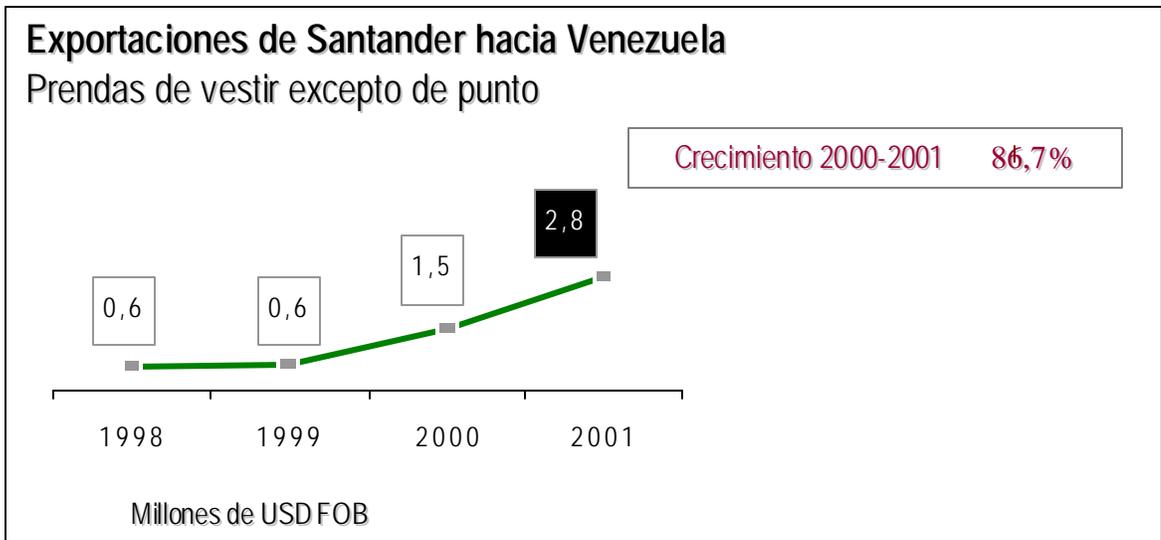
fronterizos de comercio exterior, la facilitación e incremento de los flujos turísticos y el estrechar las relaciones económicas y culturales entre las dos naciones.¹¹²

GRAFICA 52



FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

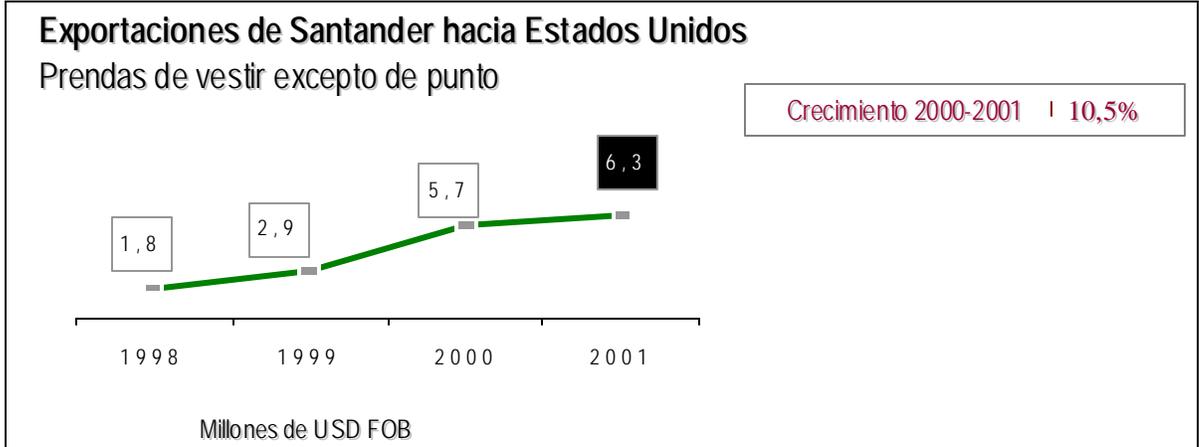
GRAFICA 53



FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

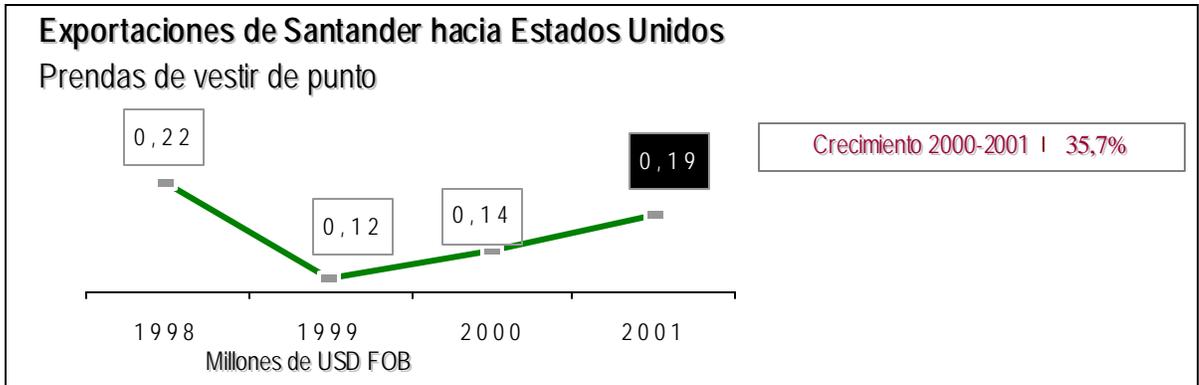
112 Cámara de Comercio de Bucaramanga. Cámara al Día. Boletín informativo Zona de integración fronteriza entre Venezuela y los Santanderes. Enero 2.002

GRAFICA 54



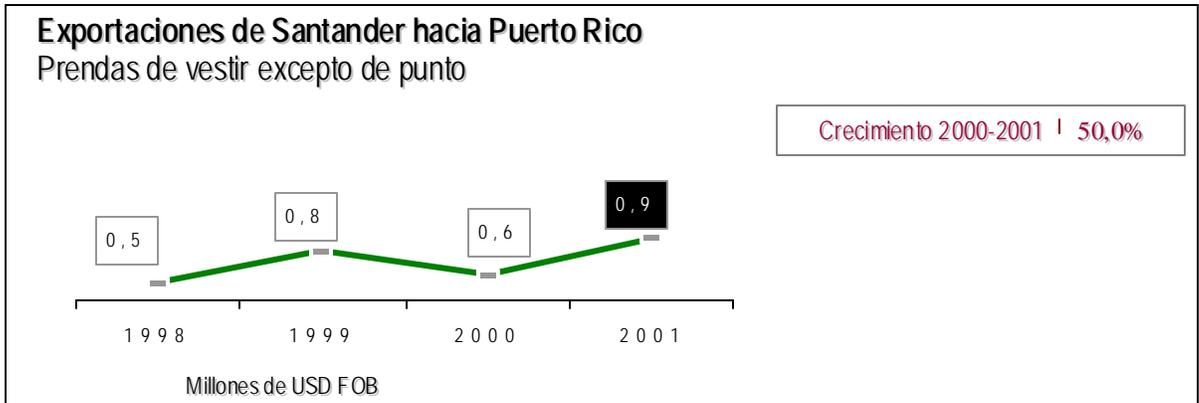
FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

GRAFICA 55



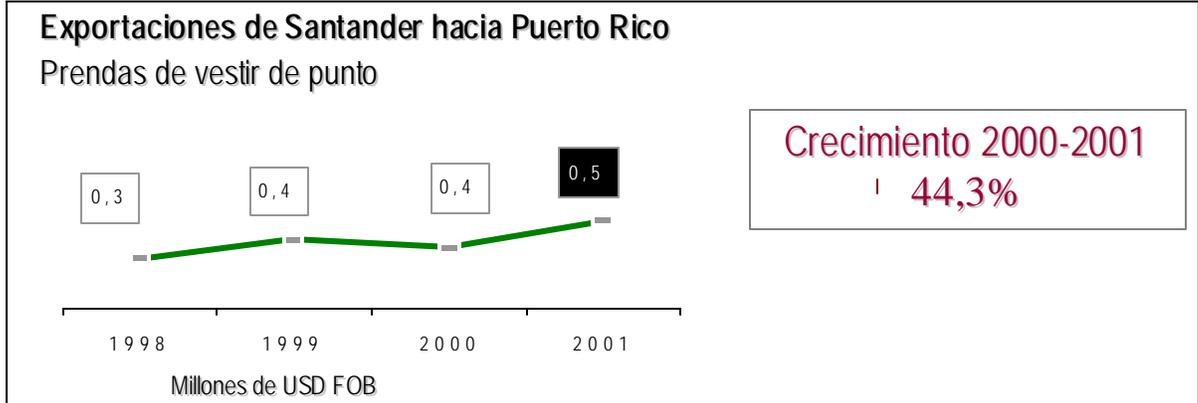
FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

GRAFICA 56



FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

GRAFICA 57



FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

El CARCE de Santander, dentro de su Visión Exportadora en Confecciones, incluye que para el año 2.010 “Santander será reconocido por su participación competitiva en el mercado nacional e internacional, ofreciendo productos diferenciados y de alta calidad, alcanzados con la utilización de tecnología adecuada, con el establecimiento de alianzas productivas entre sus empresas y con la formación continua del talento humano incorporado en sus actividades productivas”. Dentro de sus objetivos plantean crear la cultura exportadora tanto en empresas como en gerentes del sector, el consolidar un esquema de desarrollo tecnológico que contribuya a la competitividad bajo consideraciones de calidad, costo y volumen, también el establecer un esquema organizacional que permita acceder y utilizar de manera óptima la información que se maneje internacionalmente sobre tendencias y características.¹¹³

TABLA 31

PLAN ESTRATÉGICO CONFECCIONES

Cámara de Comercio de Bucaramanga / Carce Santander

Propuestas de Visión Exportadora	
En el año 2010, el sector confecciones de Santander será altamente competitivo, comprometido con el desarrollo de la región, con un producto a nivel mundial por su calidad y competitividad	
VARIABLES CRÍTICAS	
Internas	Capital Humano
	Innovación y Desarrollo Tecnológico
	Calidad
	Logística de Importación y Exportación

113 SEPULVEDA, Gustavo. CARCE - Santander. Plan estratégico Exportador sectorial. Agosto 2.002 Bucaramanga

Externas	Incentivos Regionales para la Exportación
	Sistemas de Información de Moda
	Precio de la Materia prima Estable
	Alianzas Estratégicas
	Investigación de Mercados
<p><i>Nota: Esta información se presenta como propuesta ya que se encuentra en proceso de construcción por parte de los empresarios. FUENTE: CARCE Santander. Plan estratégico Exportador Santander. Agosto 2.002</i></p>	

El CARCE Santander está buscando dar un mayor apoyo a los empresarios que se enfrentan la Ley ATPDEA, del cual ya se ha hablado ampliamente. Este apoyo está siendo benéfico para los empresarios del sector confecciones, ya que en más de la mitad de ellos existe la gran preocupación por identificar problemas y anticiparse a estos. Se observa que sobre los temas del ALCA y del ATPDEA menos de la mitad pueden decir que desconocen del tema, la mayoría cuenta con mejor nivel de información pero a pesar de ello no son muy concientes de los caminos que deberían seguir para aprovecharla mejor. El 35% de estos empresarios no elabora Planes Estratégicos para afrontar estas oportunidades que se están dando para el país, un 32% no ha pensado siquiera en la posibilidad ni en la necesidad de hacerlos, lo que contrasta con que el 52% de los empresarios considera que es alta su atención a las oportunidades que presenta el entorno para ser aprovechados por la empresa.

La gran mayoría de las empresas confeccionistas Bumanguesas cuentan con Plan de trabajo, pero solo un 35% de ellas lo tiene por escrito, estos planes son elaborados para el corto plazo, basado en un presupuesto y estadísticas de ventas. El fomento de la proactividad dentro de los empleos está en un nivel medio en un 39% de las empresas y un 32% ya a nivel más alto, proactividad que no se ve reflejada al cruzar los factores de elaboración de plan estratégico y visualización de las amenazas que los están afectando como el ALCA y el ATPDEA, por lo que no se hace real esta preocupación de los empresarios que se queda solo en pensamiento y no en acción.¹¹⁴

Con relación al PIB en Santander, se resalta el ligero crecimiento que ha tenido en la Industria, sin embargo una disminución en el comercio, tal y como se señala en la siguiente tabla. El estado actual de la economía santandereana presenta buenos resultados en materia del PIB con respecto a otros departamentos del país, bajo crecimiento en los precios, aumento en las exportaciones aunque con poca diversificación en sus productos y destinos y cierto repunte en el sector constructor. Por otra parte como factor negativo, los indicadores de desempleo están por encima del promedio nacional.

114 Encuestas realizadas en la ciudad de Bucaramanga a empresarios sector confecciones como trabajo de campo para esta tesis.

TABLA 32

PRODUCTO INTERNO BRUTO SANTANDER

ACTIVIDAD	1.996	1.997	1.998	1.999	VARIACION % 98-99
Industria	629	614	639	650	↑ 1,8
Comercio	335	343	327	267	↓ - 18,3
PIB TOTAL Dpto	4.052	4.104	4.109	4.203	↑ 2,3
PIB Colombia	72.507	74.994	75.412	72.159	↓ - 4,3

DANE - Valor agregado según actividad económica.

Cifras en miles de millones de pesos a precios constantes de 1.994

FUENTE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Indicadores de Competitividad e Información Estadística de Colombia y Santander. 2.002 www.DANE.gov.co

El departamento se constituye como el epicentro comercial, industrial y de servicios del oriente colombiano, dado por el desarrollo y la alta representatividad que estos sectores poseen al compararse con el PIB de los demás departamentos de la región. El desarrollo en la infraestructura de servicios de apoyo a la población, como lo son los del sistema financiero, educación, servicios de salud y los de soporte a la comunidad empresarial, hacen que Santander concentre el cuarto más importante PIB por departamentos del país.

GRAFICA 58



FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

Otro indicador a tener en cuenta en el departamento es la inflación anual, en el 2001 fue alrededor del 8%, con miras a bajarla en los años siguientes. Hasta el fin del 2003 se espera una inflación cercana al 6%. Algunos debilitamientos en la tasa real de intercambio a través del periodo, provocarán una mayor desaceleración en las presiones, mediante las importaciones. Para determinar la situación económica de la región es necesario el análisis de los indicadores financieros.

Los más utilizados son analizados teniendo en cuenta activos, pasivos, ventas, y utilidades permitiendo obtener una dimensión global del comportamiento financiero del sector en un momento dado.

TABLA 33

INFLACION DEL GRUPO AREA METROPOLITANA DE B/GA

GRUPO	AGOSTO 2.001		AGOSTO 2.002		DIFERENCIA	
	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
VESTUARIO	0,19	1,88	0,15	2,35	↓ - 0,04	↑ 0,47

DANE Variación porcentual

Las variaciones año se refieren año corrido

FUENTE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Indicadores de Competitividad e Información Estadística de Colombia y Santander. 2.002 www.DANE.gov.co

TABLA 34

INFLACION BUCARAMANGA

	AGOSTO 2.001		AGOSTO 2.002		DIFERENCIA	
	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
TOTAL BUCARAMANGA	0,3	7,21	0,24	4,94	↓ - 0,06	↓ - 2,27
TOTAL NACIONAL	0,26	6,57	0,09	4,92	↓ - 0,17	↓ - 1,65

DANE Variación porcentual del IPC

Las variaciones año se refieren año corrido

FUENTE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Indicadores de Competitividad e Información Estadística de Colombia y Santander. 2.002 www.DANE.gov.co

La inflación en la ciudad de Bucaramanga ha venido bajando, cumpliéndose las expectativas trazadas por el Banco de la República y el Gobierno Nacional. Por ciudades, Bucaramanga se posicionó como la sexta plaza entre las trece principales ciudades del país con mayor inflación, registrando una diferencia de 2,1 puntos porcentuales frente a la que ocupó el primer lugar (Cúcuta).¹¹⁵

Como se mencionó anteriormente, el principal renglón económico en Santander es el comercio, sin embargo, desde la alta colonia la industria presentó una larga trayectoria de desarrollo, logrando importantes realizaciones. A pesar de ello no se consolidaron cediendo el liderazgo a otras ciudades del país, sin que se haya dejado de lado la importante producción manufacturera especializada en alimentos, textiles, confecciones y tabaco, abasteciendo principalmente nichos de

¹¹⁵ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

mercado en el oriente colombiano.¹¹⁶ La ubicación estratégica geográfica de Santander, la convierten en paso obligado de los productos que circulan de sur a norte y de oriente a occidente del país, desarrollándose en el departamento un importante sector comercial, como el los productos provenientes de la industria manufacturera, en especial los textiles, confecciones y el calzado. La producción del departamento abastece no sólo el mercado interno, sino que se proyecta a mercados internacionales, en especial al Grupo Andino, Centro América, Estados Unidos y la Unión Europea,¹¹⁷ aunque es baja la proyección de estas empresas hacia mercados internacionales. Gran parte del problema es la falta de insumos que se tiene y los altos costos que les restan competitividad, el 90% de los empresarios Bumanguenses adquieren insumos producidos en Colombia, sus proveedores se localizan mayormente en Antioquia y Cundinamarca, unos pocos insumos se traen de Estados Unidos, India, Brasil y China. Las compras las efectúan en un 94% con intermediario local, a nivel internacional no utilizan intermediario, solo un 16% de ellos los utiliza.¹¹⁸

Dentro de los proyectos que tienen las empresas confeccionistas de Bucaramanga para el próximo período son mantenerse, ingresos nuevos mercados nacionales e internacionales como Europa, México, Estados Unidos, España e Inglaterra. Nuevas líneas, maquinaria nueva, posicionamiento, productividad, crecimiento, certificación norma ISO, mejoramiento habilidades, ampliar planta, capacitación a nivel operativo, administrativo y área de diseño, diversificación de mercados, compra de software de diseño, trazo y escalado por computador y aumentar volúmenes de exportación. Los retos y perspectivas que tiene las empresas son Ingreso a mercados internacionales como México y USA, posicionamiento, aumentar nivel de ventas, aumentar productividad, crecimiento, certificación norma ISO, cambio generacional, sistema de diseño y trazo por computador, más tecnología y mayor participación en el mercado nacional.¹¹⁹

A nivel nacional, los confeccionistas de la ciudad de Bucaramanga, consideran que los mercados principales son Antioquia y la Costa Atlántica, seguidos por Cundinamarca, el 35% de ellos incursionan en mercados en todo el país. Con relación al potencial de crecimiento de la demanda se pudo observar que es alto para Colombia y muy alto a nivel internacional. Son conscientes en un 100% de que tienen competidores nacionales e internacionales para sus productos, competidores que han aumentado en estos últimos 4 años. Para estos empresarios encuestados los principales competidores para sus organizaciones son compañías de otros departamentos en un 87%, aunque algunos de ellos

116 Cámara de Comercio de Bucaramanga. *Estudio confecciones: Productividad y Competitividad. Bucaramanga. 1.998*

117 PROEXPORT Colombia. *Análisis Exportador sector textiles y confecciones. Dirección de información comercial. Santa Fé de Bogotá. Febrero 1.999*

118 Encuestas realizadas en la ciudad de Bucaramanga a empresarios sector confecciones como trabajo de campo para esta tesis.

119 Ibid

consideran que la competencia más fuerte es la local. Ya a nivel del mercado de exportación sus competidores principales son firmas de los países destino y/o multinacionales.

Para trabajar en esos mercados en los que se compete, se usan ciertos canales de distribución, los más comunes son: Almacenes especializados, almacenes de cadena, mayoristas, almacenes al pie de la fábrica, boutiques, distribuidores mayoristas, almacenes al detal, propiedad del fabricante en zona comercial, centros de fábrica, ferias, ventas puerta a puerta y agencias del fabricante, entre otros. La forma más usual de comercialización es la venta directa a las cadenas de almacenes o a través de un cliente mayorista. Los contactos en el exterior, para algunas de las empresas que exportan se han hecho a través de ferias internacionales. Por lo general, las empresas de la región no cuentan con un departamento o división de comercialización, actividad que desarrolla por lo regular uno de los socios o propietario / gerente. Es usual que las empresas confeccionistas esperen que los clientes extranjeros los visiten, generalmente son Colombianos residentes en el exterior o Latinoamericanos que tienen conocimiento de este sector en Bucaramanga, aunque las embajadas internacionales no están permitiendo la salida de sus nacionales, hacia Colombia, debido a los problemas de seguridad que tiene.

En cuanto a calidad de vida, en el departamento de Santander se ha logrado desarrollar un aceptable sistema de prestación de servicios públicos. Aún cuando todavía hay insuficiencias que es necesario corregir, el Área Metropolitana de Bucaramanga cuenta con una de las coberturas más altas al compararse con las principales ciudades del país, mostrando excelentes resultados en materia de redes de agua, alcantarillado, electricidad y telefonía. También en la actualidad el área metropolitana Bucaramanga cuenta con una importante infraestructura educativa, lo cual la ha convertido en el principal centro universitario del oriente colombiano cubriendo importantes disciplinas, tales como las ingenierías, las humanidades y la salud. La investigación y desarrollo forma parte fundamental de la estrategia de desarrollo competitivo de la región, toda vez que se cuenta con modernos centros de tecnología para diversas áreas del conocimiento empresarial. De esta manera, la ciudad se perfila en este siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos, como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, las confecciones, la biotecnología y las herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.

Adicional a la calidad de vida, se analizaron las opiniones económicas, competitivas y estratégicas con relación al sector confecciones en la ciudad de Bucaramanga, determinándose elementos importantes de la cultura empresarial, tales como la altísima influencia de la clase empresarial en el desarrollo del departamento que ha sido significativa en todo el desarrollo de la región. También

son muy altas las determinantes fundamentales para mantener la ventaja competitiva con recursos naturales y mano de obra barata, donde se considera al Gobierno nacional como altamente responsable en el mantenimiento de las ventajas competitivas del sector.

En un 90% los empresarios tienen claro que todas las empresas deben alcanzar estándares internacionales en cuanto a producto y calidad del servicio, igualmente un 71% de ellos consideran la innovación tecnológica como principal determinante para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, a pesar de ser concientes de ello son pocos los esfuerzos encaminados correctamente en la vía de conseguir estos niveles de innovación. El 90% de los encuestados ven al capital humano como factor fundamental para obtener ventajas competitivas.¹²⁰

En la región se dan unos deteriorados indicadores del mercado de trabajo, producto de la desaceleración en la producción, las ventas, la inversión, los créditos otorgados por el sector financiero y sobretodo por el estancamiento en la demanda de bienes y servicios; situación que tuvo consecuencias en la generación y en el sostenimiento de los puestos de trabajo existentes el año 2002.¹²¹

TABLA 35

POBLACION OCUPADA AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

ACTIVIDAD	II TRIM 2001	II TRIM 2002	VARIACION %
Comercio	121	117	↓ - 4,0
Industria	90	84	↓ - 6,0
Total población ocupada	411	361	↓ - 50,0

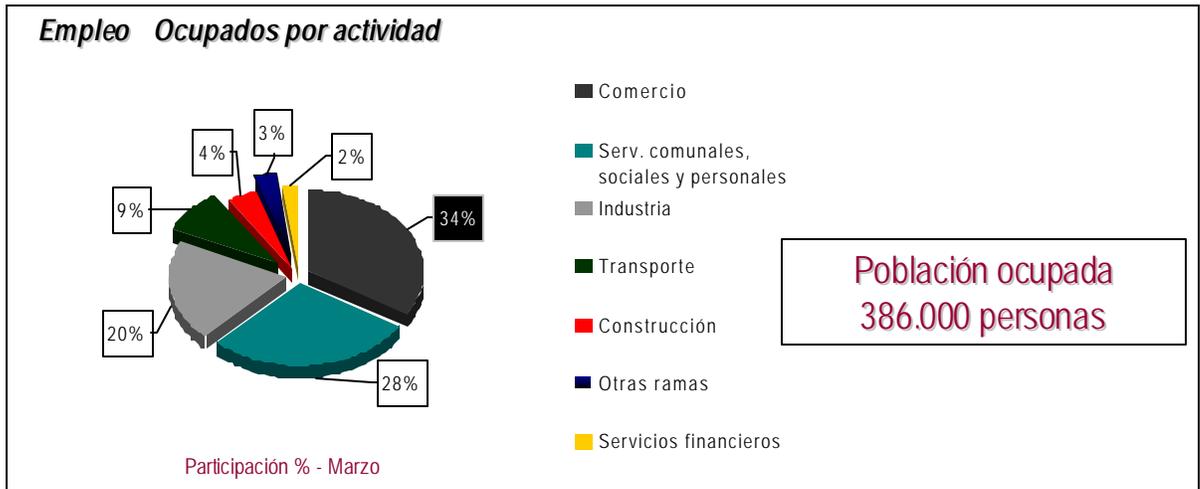
DANE – ENH - Población en miles

FUENTE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Indicadores de Competitividad e Información Estadística de Colombia y Santander. 2.002 www.DANE.gov.co

120 Encuestas realizadas en la ciudad de Bucaramanga a empresarios sector confecciones como trabajo de campo para esta tesis.

121 Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

GRAFICA 59



FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

En cuanto al capital humano, los empresarios de las empresas de confecciones en Bucaramanga manifestaron, que es frecuente el desarrollo de acciones para el mejoramiento de procesos en un 65%, facilitan e incentivan el trabajo en equipo con un 42% y desarrollan acciones para mejorar el clima organizacional en un 45%. El 77% de los empresarios consideran que la calificación para su personal operativo está en un nivel alto, el 55% de ellos considera que los administrativos están en un nivel muy alto, solo un 35% de los empresarios considera que es muy alta la búsqueda por asegurar el conocimiento para que quede en la organización, pero no lo dejan plasmado por escrito sino que se pasa a través de los empleados, ya que solo el 26% conserva documentos escritos del conocimiento adquirido a un nivel medio. La difusión de los conocimientos técnicos prácticos es deficiente en gran parte de las empresas. Un 42% de los empresarios tiene conocimientos acerca de medir el valor de retorno de la inversión pero no es aplicado y un 32% no sabe que existe un método para analizar este valor, por lo que es muy baja esta medición, práctica que no se realiza en las organizaciones del sector.¹²²

Con relación al manejo del personal por parte de las directivas, algunos de los empresarios entrevistados en la ciudad de Bucaramanga, en la industria de confecciones, observaron que manejaban esta dirección separando lo operativo y lo administrativo, dándole un diferente trato en cada uno de ellos, siendo en la parte operativa autocrática y la parte administrativa participativa; aunque consideran un 94% de ellos que la dirección es participativa prioritariamente. La preocupación por el capital humano en las organizaciones es alta, en un 45% de ellas y muy alto en la misma proporción, lo cual se considera un punto bastante

¹²² Encuestas realizadas en la ciudad de Bucaramanga a empresarios sector confecciones como trabajo de campo para esta tesis.

beneficioso para las empresas en cuanto a su clima laboral y relaciones interpersonales.

Es primordial contar dentro de la empresa con una política continua de capacitación a los empleados como una necesidad para ser competitivos, dado que las constantes innovaciones tecnológicas y las cada vez más exigentes necesidades de los consumidores requieren que cada empleado al interior de la empresa desarrolle habilidades tendientes a la solución de problemas relacionados con su entorno y a la vez esté dispuesto a hacer aportes valiosos para la organización. El nivel capacitación en las empresas de confecciones en el Área Metropolitana de Bucaramanga, es deficiente, en parte debido a la falta de conocimiento de entidades que presten este tipo de apoyo, o sencillamente debido al poco interés por parte de los empresarios, pues piensan que una vez capacitados los empleados serán atraídos por otro empresario que les ofrezca un mejor sueldo. Se encontró en la industria de confecciones de Bucaramanga en este tema del capital humano, que las empresas realizan poca capacitación y actualización a nivel interno, sin embargo un 68% lo realizan pero no de forma continua, esta capacitación nace por incentivo propio de la empresa en la mayoría de ellas (58%). Se observa el apoyo del CDP de confecciones en la labor de capacitación y estímulo al conocimiento en este sector, aunque esta Institución no llena las expectativas de los empresarios de la región. Con un 52% se confirma que la capacitación se realiza dentro de las empresas de confecciones y con un 32% se realizan estas en el SENA, aunque esta Institución no está ofreciendo óptimos resultados dado que no se obtienen técnicos idóneos para ejercer una adecuada función.¹²³

En un 94% de las empresas confeccionistas de Bucaramanga, no existen planes de carrera para los empleados y solo el 6% de los que tienen lo aplican en un 26% de una manera muy baja; esto se da debido a que las empresas de esta industria son de tipo familiar, por lo que los cargos a los que pueden ascender serán en la parte operativa exclusivamente sin poder acceder a puestos administrativos – directivos, los cuales están considerados solo para los hijos o familiares de los dueños.¹²⁴

En cuanto a la contratación del personal en las empresas de confecciones Bumanguesas, se puede decir que casi la totalidad de ellas cuentan con empleados permanentes, igualmente contratan tareas como ensamble, estampado y bordado, fuera de la empresa en un 94%, complementando su labor en producción. En la parte de remuneración a empleados, se puede decir que siempre se toman decisiones que influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento de estos y por lo tanto en su productividad. La mayoría de

123 Encuestas realizadas en la ciudad de Bucaramanga a empresarios sector confecciones como trabajo de campo para esta tesis.

124 Ibid

empresarios cree que el personal administrativo y operativo de planta debe ser remunerado por medio de un salario fijo mensual establecido. Ya el personal de ventas es diferente, pues reciben un salario compuesto principalmente por una comisión directamente proporcional al nivel de ventas realizadas, y en algunos casos esta comisión se complementa con un sueldo básico establecido. Los empleados temporales y los talleres satélites son remunerados de acuerdo al número de unidades procesadas, siendo el valor unitario por cada prenda asignado por la empresa que realiza la contratación. Los incentivos salariales en el 90% de las empresas son regulares, pagándose solamente lo de ley sin incentivos ni bonificaciones.

La industria Santandereana de confecciones, se enfrenta al reto de convertir este sector en una industria competitiva, con un moderno sistema productivo que ofrezca productos diversificados y nuevas alternativas que otorguen productividad y posicionamiento a nivel Nacional e Internacional. La competitividad de una economía está fuertemente vinculada a la productividad y el efecto obtenido, gracias a la interacción estrecha de factores internos - externos, podrá generar mejores capacidades tras el análisis que permitan entender cuales son las ventajas competitivas como punto central en las organizaciones de la localidad.

Con la información recopilada hasta el momento y suministrada en este estudio, es posible hacer uso de algunas herramientas de análisis que existen en el medio, con el fin de examinar el sector y determinar su situación. De esta manera se pasará a explorar la industria a nivel interno, sectorial e internacional con sus respectivos instrumentos de estudio.

COMPETITIVIDAD A NIVEL INTERNO

Es importante conocer el nivel de competitividad con el que cuenta la industria de las confecciones en Santander, con base en los datos encontrados se puede tener una idea muy cercana de la situación de este sector, observándose que en general las organizaciones que conforman la industria regional de prendas de vestir se encuentran rezagadas de lo que se maneja a nivel nacional. No se encontró un ranking elaborado por alguna Institución nacional acerca del posicionamiento de la industria de Bucaramanga, sin embargo se presenta una tabla con el comparativo entre empresas líderes nacionales y las líderes en Bucaramanga, obteniendo así una relación muy aproximada de su posicionamiento.

TABLA 36

COMPARATIVO EMPRESAS NACIONALES / BUCARAMANGA

EMPRESAS NACIONALES	INGRESOS	EMPRESAS BUCARAMANGA	INGRESOS	RELACION %
Vestimundo	151.276.000.000	Baby`s Dress Ltda	3.644.890.903	2,15%
Fábrica de calcetines Crystal	102.686.000.000	Industrias Chicco	5.028.502.675	3,32%
Sotinsa	67.231.000.000	CI Proittexco	4.018.141.070	3,91%
Estudio de Moda	57.955.000.000	Creaciones Mayatex	2.880.473.601	4,28%
Permoda	56.939.000.000	Creaciones Donald Ltda	1.811.570.657	3,12%
C.I. Jeans	50.962.000.000	Creaciones Bordino Ltda	2.235.045.000	3,92%

FUENTE: Javier Fernández Rivas & Asociados. Dinámica Industrial 2.003. Bogotá. 2.003 y Cámara de Comercio de Bucaramanga. Registro Mercantil. Bucaramanga 2.002

En la tabla anterior se puede apreciar la amplia diferencia que hay entre las mejores empresas, quedando claro el tamaño tan pequeño de la industria Bumanguesa a nivel nacional.

Apoyados en los enfoques de varios autores, se estudia la dinámica de la región, analizándola de manera local, teniendo en cuenta los factores que la afectan.

- **PCI (Perfil de Capacidad Interna de la Compañía):** se evaluaron las fortalezas y debilidades de las empresas de la región con relación a las oportunidades y amenazas del mercado y ambiente externo en el que se desenvuelven, analizando posiciones estratégicas en cuanto a las capacidades directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano, registrándose los siguientes cuadros y su respectivo análisis:

TABLA 37

CAPACIDAD DIRECTIVA SECTOR CONFECCIONES BUCARAMANGA

FACTORES	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Identificación y anticipación a problemas	X						X		
Información sobre ALCA y ATPA	X						X		
Planeación Estratégica	X						X		

Aprovechamiento oportunidades		X						X	
Pensamiento individualista	X								X
Conciencia gremial entre confeccionistas	X							X	
Imagen empresas Santandereanas				X			X		
Nivel de capacitación gerencial	X							X	
Trabajo en equipo en la empresa				X			X		
Difusión del conocimiento	X							X	
Contactos y asistencia a ferias internacionales				X				X	
Manejo de tecnología	X						X		
Conocimiento de sus ventajas competitivas y procesos claves	X						X		
Preocupación por la innovación en valor	X						X		
Conocimiento del negocio				X			X		
Apoyo de estrategias en Internet	X							X	
Manejo otros idiomas		X						X	
Preocupación por el medio ambiente			X						X
Vínculos con los participantes en la cadena productiva de las confecciones	X								X
Aprovechamiento de diversas bases de datos		X							X
Habilidad para atraer y retener personal altamente creativo					X			X	
Sistemas de control		X						X	
Instituciones de apoyo sectorial				X			X		
Mecanismos para toma decisiones	X						X		
Evaluación y retroalimentación en gestión y procesos		X						X	
Vinculación con los proveedores	X							X	
Integración hacia atrás	X								X
Temor por compartir información	X						X		

Elaboración propia

FUENTE: Encuestas empresarios, entrevista a Gustavo Sepúlveda, Presidente Cámara de Comercio B/ga, entrevista a Marcos Jara Director CIDETEXCO, Cámara de Comercio, CDP confecciones B/ga.

TABLA 38

CAPACIDAD TALENTO HUMANO SECTOR CONFECCIONES B/MANGA

FACTORES	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad laboral			X						X
Preocupación por la capacitación	X							X	
Nivel de actualización	X							X	
Calidad del trabajo				X			X		
Vinculación con la organización / pertenencia						X		X	
Preocupación por el desarrollo						X		X	
Interés por crear e innovar	X						X		

Vocación para este sector en particular				X				X	
Grado de motivación (incentivos)	X							X	
Nivel académico	X						X		
Experiencia técnica	X						X		
Disponibilidad de mano de obra calificada	X						X		
Costos de la mano de obra				X			X		
Trato y manejo compañeros			X						X

Elaboración propia

FUENTE: Encuestas empresarios, entrevista a Gustavo Sepúlveda, Presidente Cámara de Comercio B/ga, entrevista a Marcos Jara Director CIDETEXCO, Cámara de Comercio, CDP confecciones B/ga.

TABLA 39

CAPACIDAD TECNOLÓGICA SECTOR CONFECCIONES BUCARAMANGA

FACTORES	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Innovación de productos	X						X		
Procesos competitividad en la apertura	X						X		
Preocupación por el cliente externo				X			X		
Control contaminación			X					X	
Reducción de costos de producción	X						X		
Desarrollo de procesos nuevos		X					X		
Información	X							X	
Plan Estratégico de TI	X						X		
Conocimiento de TI	X						X		
Medición en el retorno inversión		X						X	
Apoyo de la organización en la tecnología	X							X	
Nivel de tecnología	X						X		
Eficiencia en los procesos		X				X		X	
Efectividad en entregas y producción					X			X	
Calidad en diseños				X			X		
Economías de escala	X						X		
Uso del Internet comercialización	X							X	
Uso de la Tecnología para enlazar la cadena productiva	X						X		

Elaboración propia

FUENTE: Encuestas empresarios, entrevista a Gustavo Sepúlveda, Presidente Cámara de Comercio B/ga, entrevista a Marcos Jara Director CIDETEXCO, Cámara de Comercio, CDP confecciones B/ga.

TABLA 40

CAPACIDAD FINANCIERA SECTOR CONFECCIONES BUCARAMANGA

FACTORES	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital financiero				X			X		
Sistema de costeo					X		X		
Grado de apalancamiento externo				X			X		
Liquidez				X			X		
Apoyo inversionistas	X							X	
Capacidad endeudamiento					X		X		
Inversión de capital						X		X	
Rentabilidad					X		X		

Elaboración propia

FUENTE: Encuestas empresarios, entrevista a Gustavo Sepúlveda, Presidente Cámara de Comercio B/ga, entrevista a Marcos Jara Director CIDETEXCO, Cámara de Comercio, CDP confecciones B/ga.

TABLA 41

CAPACIDAD COMPETITIVA SECTOR CONFECCIONES BUCARAMANGA

FACTORES	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Aprovechamiento oportunidades	X							X	
Procesos de calidad / ISO						X	X		
Portafolio de productos					X		X		
Posicionamiento de marca e imagen	X						X		
Publicidad		X						X	
Logística de comercialización			X					X	
Empresas exportadoras						X	X		
Análisis de la industria	X						X		
Infraestructura moderna		X						X	
Aprovechamiento curva experiencia					X			X	
Satisfacción clientes				X			X		
Conocimiento de competencia central	X						X		
Aprovechamiento de ventaja competitiva	X						X		
Estudios de competitividad en el sector	X						X		
Canales de comercialización						X		X	
Apoyo gubernamental para sector				X			X		
Cobertura geográfica y capacidad distribución						X	X		
Análisis de mejores prácticas	X						X		
Benchmarking	X							X	

Ejecución de planes estratégicos	X						X		
Apoyo gremios						X		X	
Participación eventos				X			X		
Inversión en I&D	X						X		

Elaboración propia

FUENTE: Encuestas empresarios, entrevista a Gustavo Sepúlveda, Presidente Cámara de Comercio B/ga, entrevista a Marcos Jara Director CIDETEXCO, Cámara de Comercio, CDP confecciones B/ga.

TABLA 42

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO INTERNOS
SECTOR CONFECCIONES BUCARAMANGA**

TIPOS DE CAPACIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIRECTIVAS	Imagen empresas Santandereanas	Identificación y anticipación a problemas
	Trabajo en equipo en la empresa	Información sobre el ALCA y ATPA
	Contactos y asistencia a ferias Internal.	Conciencia gremial entre confeccionistas
	Conocimiento del negocio	Pensamiento individualista
	Instituciones de apoyo sectorial	Planeación estratégica
		Nivel de capacitación gerencial
		Difusión del conocimiento
		Manejo de tecnología
		Conocimiento de sus ventajas competitivas y procesos claves
		Preocupación por innovación en valor
TALENTO HUMANO		Apoyo de estrategias en Internet
		Vínculos con los participantes en la cadena productiva de las confecciones
		Mecanismos para la toma decisiones
		Vinculación con los proveedores
		Integración hacia atrás
		Temor por compartir información
	Calidad del trabajo	Preocupación por la capacitación
	Costos de la mano de obra	Nivel de actualización
	Vocación para este sector en particular	Interés por crear e innovar
		Grado de motivación (incentivos)
TECNOLOGICAS		Experiencia técnica
		Nivel académico
		Disponibilidad de mano de obra calificada
	Preocupación por el cliente externo	Innovación de productos
TECNOLOGICAS	Calidad en diseños	Plan Estratégico de TI
		Conocimiento de TI
		Procesos competitividad en la apertura

		Reducción de costos de producción
		Información
		Apoyo de la organización en tecnología
		Economías de escala
		Uso del Internet en comercialización
		Nivel de tecnología
FINANCIERAS	Acceso a capital financiero	Apoyo inversionistas
	Grado de apalancamiento externo	
	Liquidez	
COMPETITIVAS	Apoyo gubernamental para sector	Conocimiento de competencia central
	Participación eventos	Aprovechamiento de ventaja competitiva
	Satisfacción clientes	Estudios de competitividad en el sector
		Análisis de mejores prácticas
		Ejecución de planes estratégicos
		Aprovechamiento oportunidades
		Posicionamiento de marca e imagen
		Análisis de la industria
		Benchmarking
	Inversión en I&D	
<i>Elaboración propia</i>		
<i>FUENTE: Encuestas empresarios, entrevista a Gustavo Sepúlveda, Presidente Cámara de Comercio B/ga, entrevista a Marcos Jara Director CIDETEXCO, Cámara de Comercio, CDP confecciones B/ga.</i>		

El conocimiento y aplicación para su fortalecimiento de estos factores claves de éxito internos, serán de gran importancia para las empresas de la región, las cuales podrán crear una ventaja competitiva basadas en el mejoramiento de ellos, apoyándose sobre todo en las fortalezas que ya tienen.

En cuanto a la percepción de los empresarios del sector confecciones en Bucaramanga sobre factores de competitividad, las principales características encontradas, fueron la calidad de los productos, el servicio al cliente, productos novedosos, eficiencia en costos, diferenciación y calificación del capital humano; los demás elementos referentes al conocimiento y a la tecnología curiosamente son poco valorados en los empresarios como factores claves de éxito. Ellos reducen costos principalmente a través de los descuentos que obtienen por pronto pago y manejos por volumen, el control de gastos generales y administrativos, optimización de procesos, cambiando de proveedores, cero inventarios y aprovechando políticas del Gobierno.

Son conscientes de que sus ventajas con relación a sus competidores son bajas o regulares en factores tales como la localización geográfica de los proveedores, de los clientes, infraestructura de vías de comunicación (transporte terrestre, instalaciones aeroportuarias, transporte aéreo), telecomunicaciones y energía.

CUADRO 6

Consideran además que las cargas impositivas municipales (de industria & comercio y predial) son altas un 55% y muy altas un 19% de ellos, que las acciones de apoyo del Gobierno departamental al sector son bastante bajas así como la cooperación del sector público. Se evidenció que el 68% de los empresarios consideran que el trámite de las exportaciones e importaciones en el Departamento son difíciles con respecto a otras regiones, manifiestan ellos que hace falta más capacitación al respecto, vías de transporte adecuadas tanto terrestres como aéreas o incluso fluviales, la infraestructura es deficiente, no hay suficientes proveedores en la ciudad lo que encarece su producción, los trámites son dispendiosos y complicados, las aduanas son conflictivas, hay problemas de logística y canales de distribución adecuados, entre otros.¹²⁵

- **CADENA DE VALOR:**¹²⁶ La cadena de valor fue analizada para el sector de confecciones y no para una empresa en particular, con el fin de analizar los procesos básicos que llevan a cabo las organizaciones de manera más amplia, pudiendo así estudiar de una mejor manera que actividades son las que añaden un verdadero valor agregado a los procesos de la confección hasta llegar al cliente final.

(Ver Cuadro 6 Cadena de valor actual para el sector confecciones en Bucaramanga)

La búsqueda del mejoramiento de la cadena de valor está en un nivel alto en un 42% de las empresas de confecciones de Bucaramanga, sin embargo la gran mayoría no trabajan conceptos de optimización de la cadena logística, sino que su mejoramiento de la cadena es en producción netamente. El 55% considera que el apoyo de proveedores es medio. Los inventarios son regularmente manejados en casi todas las empresas, con una muy baja búsqueda de apoyo en tecnología para mejorar procesos. Igualmente bajo para casi la totalidad de las empresas el mejoramiento basado en los mercados globales.¹²⁷

La investigación de los proveedores de insumos disponibles nacionales es regular, e internacionales muy baja, así como la investigación de proveedores de logística externa. A pesar de lo anterior el 81% de los empresarios de Bucaramanga en confecciones, considera que sus proveedores son los adecuados y en muchos de los casos no existen más proveedores por lo que los industriales nacionales deben conformarse con los que tienen a su servicio. La cadena de valor básica manejada por las empresas de confecciones de la ciudad incluye las actividades

¹²⁵ Encuestas realizadas en la ciudad de Bucaramanga a empresarios sector confecciones como trabajo de campo para esta tesis.

¹²⁶ PORTER. *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. Argentina. 1.991

¹²⁷ Encuestas realizadas en la ciudad de Bucaramanga a empresarios sector confecciones como trabajo de campo para esta tesis.

de diseño, corte, ensamble y empaque, básicamente. En el 94% de los casos examinados se encontró que están afiliados a alguna Asociación, y el apoyo que piensan brinda una entidad así lo ven a un nivel medio–alto con en un 29% y 35% respectivamente.¹²⁸

Dentro de esta herramienta de cadena de valor, se tiene en cuenta al interior de las empresas la calidad en las actividades que se llevan a cabo al interior de ellas, en donde el 35% de los encuestados consideran que están en el nivel medio de implementación. Realizan poco benchmarking de sus procesos con otras empresas, el 35% de los empresarios consideran que están en un nivel muy bajo, en este aspecto solo el 19% de ellos considera que está en un nivel muy alto y las acciones que han implementado a partir de esta herramienta se ven reflejadas en el área de producción algunas de ellas están incursionando en la producción modular, con la que se analizan a profundidad las diferentes actividades de la producción para hacerla más eficiente, también se canalizan acciones tendientes a mejorar costos, estrategias de mercadeo, productividad, maquila, moda, comercialización y puntos de venta. El tipo de tecnología que se ve en la cadena productiva en las empresas no es de punta, en el 61% de ellas está entre 5 a 10 años de uso, siendo una tecnología relativamente nueva, se han preocupado últimamente por renovar su maquinaria y estar acorde a los tiempos actuales, también se da el caso en que son empresas nuevas que han iniciado con tecnologías de esta era, el resto tienen tecnologías muy antiguas.

- **SISTEMA DE LA CADENA DE VALOR:** Se hace necesario comprender todo el sistema de la cadena de valor de la industria de las confecciones, dado que cada una de las cadenas que componen el sistema la está afectando, pues los costos y la calidad pueden ser influenciados y mejorados gracias a un temprano análisis con el fin de mejorar la propia competitividad de las organizaciones dentro del sistema, por lo que es necesario un trabajo colaborativo hacia atrás con los proveedores y hacia delante con el cliente. Este trabajo en equipo entre las diferentes cadenas del sistema permitirá una revisión e incluso la reinención de ellas para que sean óptimas y competitivas, ocasionando gran impacto en el mercado.

128 Ibid.

TABLA 43

SISTEMA DE CADENA VALOR INDUSTRIA CONFECCIONES

CADENA VALOR PROVEEDORES	CADENA VALOR EMPRESA	CADENA VALOR CANAL DIST.	CADENA VALOR COMPRADOR
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de proveedores que ofrezcan mejores niveles de calidad y bajos costos. - No hay una adecuada cultura integradora de las empresas y los proveedores. - Se hace necesario un fortalecimiento de la industria textil y de los demás insumos básicos para las confecciones, eliminando la posibilidad de depender tan fuertemente de las empresas proveedoras internacionales. - Los proveedores textiles mantienen exigencias en volúmenes de ventas altos, con poca variedad de diseños a nivel nacional, lo que le ha permitido a otras empresas textiles entrar en este mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las compras las realizan de acuerdo a los niveles de ventas. - Inventarios mínimos en telas y demás insumos. - Producción realizada de acuerdo al pedido que se tenga, solo se sacan muestras de colecciones y sobre ellas se hacen pedidos y producen. - Dan importancia a la parte de diseño, pero no crean sino que hacen mezclas sobre diseños ya existentes. - La mayoría de las empresas realizan todo el proceso completo desde el diseño, corte, ensamble y empaque. - Logística externa realizada por outsourcing, la cual es muy costosa debido a los seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> - No todas las empresas tienen punto de venta, los canales son mayoristas, comercializadores y vendedores. - Luego de empacado el producto se entrega a los distribuidores o se envía al exterior. - Trámites exportación 	<ul style="list-style-type: none"> - Los compradores son o intermediarios o finales. - A los intermediarios se les envía según pedidos de colección. - Los clientes finales compran de acuerdo a las existencias de acuerdo al gusto y al dinero disponible.

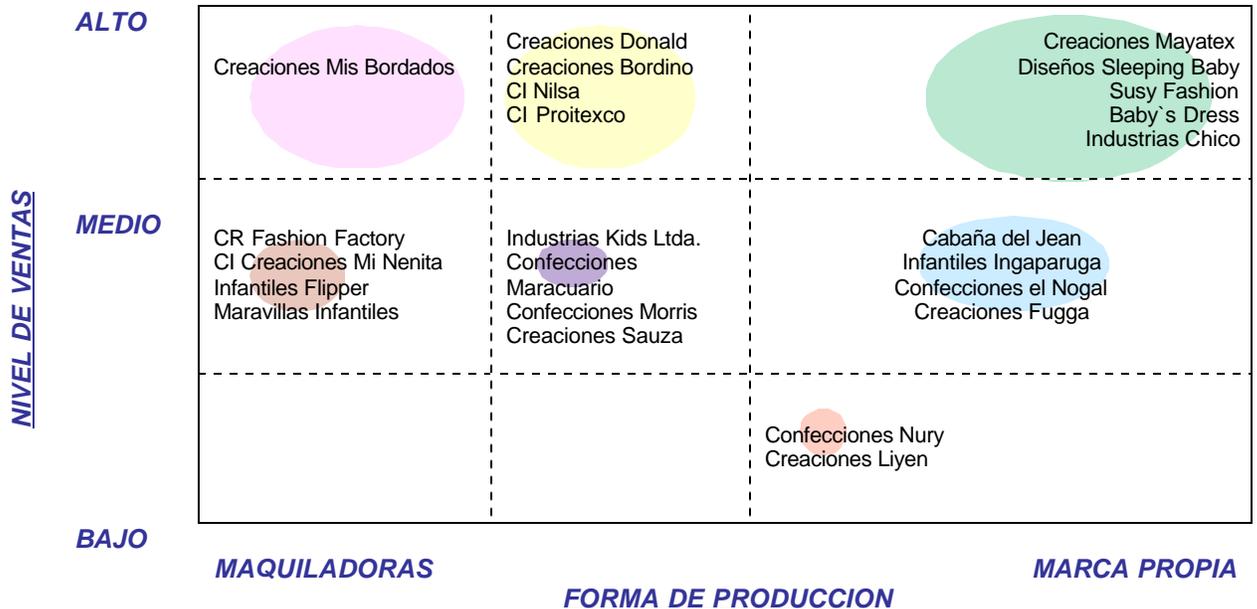
Elaboración propia

*** GRUPOS ESTRATEGICOS A NIVEL LOCAL**

Con la finalidad de estudiar de manera más clara el posicionamiento de las empresas de la industria, se elaboró un mapeo de las empresas del sector en Bucaramanga, detectando gráficamente su posicionamiento según su nivel de ventas y su forma de producción, clasificada esta última de acuerdo a si son maquiladoras o si diseñan sus propias colecciones e intermedios. Hay un número pequeño de empresas grandes que marquen la pauta en las estrategias del sector en la región, sobre las cuales las otras pueden realizar sus benchmarking, mapeo que se muestra a continuación en el gráfico 45.

GRAFICA 60

GRUPOS ESTRATEGICOS EMPRESAS BUCARAMANGA



Elaboración Propia

ALGUNAS MEJORES PRÁCTICAS DE COMPETITIVIDAD

Ahora es el turno de examinar el sector con la técnica de diamante de competitividad, estudiándolo a nivel Colombia, para visualizar el estado en que se relacionan los elementos dentro del esquema y ver como cada uno de ellos se afecta entre sí.

- **DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD:** Para el caso de la Industria Santandereana se ha elaborado un análisis, en el que se anexa para facilidad de visualización el diamante actual de Bucaramanga en la gráfica 60. Ahora se hará una descripción del sector textiles – confecciones según el diamante competitivo de la siguiente manera:

DIAMANTE COMPETITIVO SECTOR CONFECCIONES SANTANDER –COLOMBIA

FACTORES:

Uno de los factores que puede generar una ventaja competitiva es el bajo costo de mano de obra, puede representar entre el 30%-40% del costo. Sin embargo, en Colombia y en Santander no existe un óptimo nivel de escolaridad, por lo tanto el

personal que labora tiene un bajo nivel socio cultural, dándose con esto una mano de obra poco calificada e improductiva. Esto crea problemas ya que hace que exista una mayor rotación de operarios, a pesar de que el sector posee tasas salariales competitivas, con respecto al sector textil. Aunque el salario del personal operativo es menor al del promedio industrial.

La participación del sector de la confección en el empleo industrial es del 10%, que es mucho mayor que la contribución en las remuneraciones que son tan solo del 4,9%, esto se explica por dos factores, el tipo de tecnología utilizado permite la contratación del personal no calificado con un salario promedio menor al promedio industrial.¹²⁹

La materia prima, principalmente la tela, es clave para las empresas, en donde el mercado nacional ofrece muy poca variedad y su oferta es muy baja para la demanda existente. Tomando específicamente este insumo, existe una gran dependencia ya sea de la materia prima para el desarrollo de la tela o de la tela en si, puesto que los Cultivos de algodón son insuficientes para el abastecimiento Nacional, por lo que las telas se encarecen considerablemente, y hace menos competitivas a las empresas de textiles, las cuales se encuentran en la actualidad en graves crisis. Además no existe una oferta local, por consiguiente es necesario que los insumos en su mayoría, se traigan de otras ciudades lo cual dificulta el buen desempeño de la empresa además de los sobre costos por transporte que se deben asumir. La materia prima dentro del sector de la confección representa dentro de los costos totales de producción el rubro más alto, estando entre el 12,8% y el 58,2%.¹³⁰

En Colombia y en especial en esta región, se realizan muchas operaciones de maquila lo cual hace que se importen los materiales necesarios para su confección, para ello el gobierno tiene el plan vallejo el cual permite la entrada de mercancía sin impuestos con la condición que vuelvan a salir del país con un porcentaje de producto nacional. Un problema adicional que se presenta es el de la violencia por el que se atraviesa, esto hace que los insumos tengan que ser asegurados de manera especial, crea costos adicionales y demoras en las entregas de los materiales o de los despachos a los países de destino. Por lo tanto la mayor concentración de empresas de confección la tiene Bogotá, Medellín y Cali.

Una de las ventajas que tiene Colombia es que se encuentra estratégicamente ubicada para el paso de toda mercancía hacia Sur América o de salida hacia los Estados Unidos, contando con infraestructura aérea y marítima que le permite un buen desempeño en los tiempos de entrega. Santander también se encuentra estratégicamente ubicado, ya que es paso obligatorio hacia uno de los mejores

¹²⁹ Departamento Nacional de Planeación, DNP. *Cadena Productiva Textil Confección*, Bogotá. 1.996.

¹³⁰ Universidad de los Andes, *Perfil Exportador Colombiano*. Bogotá. 1.998

socios comerciales como lo es Venezuela. Esto permite que las empresas santandereanas tengan una muy buena relación con ellos, aunque en estos momentos este mercado se encuentra decaído debido a sus problemas políticos internos.

Ya en los factores avanzados se cuenta con fortalezas importantes en competitividad, como lo son la existencia de un Personal técnico y capacitado a pesar de su escolaridad, ya existen firmas consultores especializadas que han valorizado la gestión empresarial Colombiana, incrementando este tipo de empleados para la reparación de maquinaria, aunque si se llegase a traer maquinaria de última generación este personal no estaría en capacidad de manejarlo. Por ultimo pero no menos importante, es la ayuda que está prestando las entidades públicas para el apoyo y la capacitación de las personas de esta industria, aunque muchos de los empresarios se quejan de que no se está capacitando para la realidad del sector. Este tipo de adiestramiento va desde la parte operativa hasta la gerencial en la cual incluyen subsidios como para la implementación de procesos de calidad ISO.

Los trabajadores especializados y la tecnología utilizada son bajos pues no se emplea tecnología de punta. Los avances en tecnología están relacionados con la organización y con el control de la producción, desafortunadamente los empresarios no están interesados en tecnología que permita un mejor manejo de la información o de encontrarse conectados al mundo. Se han implantado innovaciones en la informática y electrónica de los procesos y se han adoptado nuevas filosofías de gestión y organización, con el objetivo de obtener una planta que se adapte con facilidad a los cambios de la demanda, que posee alta rapidez de respuesta y permite una reducción sustancial de costos e inventarios.

Otra característica positiva es el buen servicio de la banca y entidades financieras, apoyando en especial a las empresas exportadoras, los destacados servicios públicos que se ofrecen en la región y al buen servicio de telecomunicaciones traen una mejor calidad de vida que afecta tanto a la atractividad de la región para invertir como para vivir.

Debido a que las empresas se encuentran conformadas desde hace más de 10 años, estas ya aprovechan los efectos de la curva de aprendizaje en los procesos de producción, con lo cual buscan alcanzar economías de escala, pero debido a que aun no existe un gran volumen de exportación este punto esta pendiente a desarrollarse. Un punto a favor de los empresarios santandereanos es que su mayoría ya tiene una formación en cultura exportadora, además que valora la afiliación a agremiaciones del sector Confecciones, lo que hace que estén a tono del entorno actual, aunque aun existen muchas empresas que no se encuentran interesadas en estos puntos pero esto puede ocurrir mas por desinformación o por falta de claridad de los organismos que por otra cosa. Esta situación puede ser una oportunidad en el momento de querer conformar un cluster.

Puntos que deben ser fortalecidos, por el gobierno nacional es la infraestructura vial, la demora en los tramites para el transporte aéreo o marítimo de mercancías y materiales, el impulsar a diferentes empresas nacionales a incluir a Santander en sus operaciones de logística, una campaña de transferencia tecnológica que permita que todos los empresarios conozcan y entiendan el manejo de la misma, sus virtudes y desventajas, adicionalmente la oferta de recursos financieros no solo para aquellas grandes empresas e incentivar la inversión lo cual generaría recursos y activación de la economía ya sea a nivel local o nacional.

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD:

La industria de las confecciones es una industria madura y con potencial de crecimiento, que maneja líneas especializadas, orientadas hacia el mercado de la línea infantil y de bebé enfocándose más hacia la diferenciación especialmente por diseño, aunque también emplean estrategias basadas en un costo bajo.

La industria en Colombia se encuentra fragmentada y se encuentra conformada en un alto porcentaje por empresas familiares, debido a que este tipo de empresas empiezan con poca maquinaria y antigua, lo cual hace que al principio no puedan ofrecer calidad e innovación en diseños. Ya en el momento de conformar o de ampliar la empresa, esta requiere de un alto capital lo que hace que muchas empresas no hagan esa transición o que la hagan en la medida de sus capacidades. Los empresarios manejan mucho la Subcontratación de procesos a través de empresas satélites para cumplir con los requerimientos de volumen internacionales, además de la disminución de costos en mano de obra, y esto se une al requerimiento de economías de escala para ser más productivos. Cuentan con Crecientes negociaciones internacionales para la maquila y/o contratación de reconocidas empresas mundiales. Tienen la Posibilidad de integrarse verticalmente hacia delante y hacia atrás cuestión que muchas empresas han aprovechado o de realizar un cluster que le permita la unión estratégica de las empresas atacando mercados objetivo.

Un punto a favor de esta industria es su solidez financiera, es especial aquellas que ya están constituidas por mas de 10 años en el mercado, esto permite que ellas puedan hacer inversiones en procesos de calidad, poseen una experiencia exportadora que han ido acumulando con el tiempo lo que les permite incursionar con mas agilidad en mercados globalizados, participan de manera activa en Ferias Internacionales que les brinda contactos y una visión mucho mas amplia de moda y su tendencia. Esto ha permitido que los empresarios de este sector se encuentren cada día más consientes en realizar una planeación de sus proyectos y metas, pero debido al afán del día a día dejan estas labores de lado y solo se enfocan en ventas y producción.

Los empresarios en su mayoría se encuentran interesados en afrontar adecuadamente la presencia del ALCA en el 2.005 con éxito, pero

desafortunadamente aunque muchos de ellos desean implementar muchas mejoras en sus empresas no existe el tiempo para hacerlo y siempre están pendientes de las ventas o producción que de los procesos que les dé más fortaleza para enfrentar el ALCA

Existen muchas dificultades que hace más difícil el desarrollo de las empresas son ellos: una baja participación en la estructura Industrial nacional, una alta rivalidad domestica, una excesiva sensibilidad a los cambios arancelarios que se presentan en comercio exterior, además del desaprovechamiento de oportunidades por el desconocimiento de negociaciones y misiones internacionales, la poca utilización de las herramientas que brinda el Gobierno para las exportaciones y la baja Inversión en I&D así como de Inversión en capital de riesgo. Además esta industria es altamente dependiente de Importaciones de Materia prima, y debido a los cambios frecuentes en el valor del dólar hace que se registren variaciones frecuentes en los costos, el sector se encuentra afectado por el Contrabando, haciendo que los Márgenes de comercialización sean cada vez más estrechos. Aunque existe de manera insipiente, falta una integración real a nivel gremial y un afianzar un eslabonamiento entre textileros y confeccionistas. Solo las grandes empresas utilizan herramientas de planeación estratégica, donde incluyen estrategias tradicionales aunque están implementando unas nuevas basadas en la innovación en valor, algunas de manera permanente o otra de manera ocasional lo cual hace que se pierda la continuidad de los planes y el desgaste de personal es aun mayor. Otra De las cosas que hace más difícil la inversión en este sector es su alta calificación en el nivel de riesgo industrial.

La mitad de los empresarios encuestados, en promedio, cuentan con aspectos de un plan operativo tales como la visión, misión, políticas, objetivos, diagnóstico de los ambientes organizacional interno y externo, así como de estrategias corporativas, estos elementos han sido elaborados en muchas de ellas por estudiantes universitarios como trabajos de grado o en alguna de sus materias, por lo que en las empresas no se les tiene muy en cuenta y lo tienen pero no lo aplican o promulgan a lo largo de sus organizaciones, sino que está archivada esta información en los cajones de los escritorios de las directivas.

En lo que tiene que ver con visión del futuro, se pudo observar que hay esperanzas en los empresarios de los cuales el 58% consideran que la situación económica de Santander para los próximos 5 años será mejor y el 26% opina que será mejor siempre y cuando se realicen cambios fundamentales. Están muy a su agrado teniendo sus empresas en esta región ya que solo el 23% de ellos han considerado la posibilidad de trasladar la empresa a otra ciudad o país, los que si se trasladarían lo harían a las ciudades de Barranquilla en mayor porcentaje, Medellín o Bogotá, más que todo las razones citadas para este cambio de ciudad se debe a menores costos de transporte de insumos y productos.

DEMANDA:

Colombia se encuentra afrontando una difícil situación de los países vecinos, lo que le ha representado múltiples problemas y reorganizaciones estratégicas, ya que se denota la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores debido a la crisis y por ello un bajo consumo per cápita de prendas de vestir donde el consumo nacional per cápita de confecciones es bajo, con tan solo 5 Kg por año para una población de 40 millones de personas; siendo el consumo total de 750 millones de metros cuadrados anuales.¹³¹ Como es sabido es una Industria sensible al precio y Colombia no es un país líder en consumo prefiriendo las marcas internacionales que las nacionales teniendo una clara tendencia hacia el consumo de productos provenientes del contrabando, o inclusive al traerlas de manera legal son traídas de países con mano de obra más barata y con materia prima libre de aranceles lo cual hace que los precios sean aun más bajos que los nacionales.

Se cuenta como positivo para el sector que es una industria reconocida por los productos de ropa infantil en el mercado Internacional, por su diseño y su precio el cual se acomoda muy bien al alto poder adquisitivo los principales clientes extranjeros. Debido a la situación del país el comprador Colombiano esta cambiando de actitud con respecto a la industria nacional, ya que esta ha cambiado debido a la alta participación de los diseñadores en los mercados internacionales y están siendo influenciadas por la moda, aunque prefiere la ropa de marca extranjera. Colombia se encuentra con mucha estacionalidad en la demanda lo que les permite variar la moda, estilos y diseños pudiendo de esta manera fortalecer aun más su ventaja en los diseños.

SECTORES CONEXOS:

En cuanto a este apartado se puede examinar que hay eficientes proveedores internacionales de materia prima. También que existen empresas que dan apoyo fuerte, como lo son las empresas del sector bancario a proyectos, también tienen apoyo de Apoyo de entidades como la Cámara de Comercio, PROEXPORT, Centro de Desarrollo Productivo del Sector Confecciones, SENA. Instituciones que ofrecen formación profesional en diseño textil y de modas y Entidades que apoyan el desarrollo tecnológico del sector como CIDETEXCO. Representado el sector mediante el Instituto para la Exportación y la Moda INEXMODA. Publicidad manejada directamente por el sector. La tecnología y maquinaria empleada es importada y no hay suficientes técnicos nacionales para su mantenimiento ni adecuación.

131Departamento Nacional de Planeación, DNP. Cadena Productiva Textil Confección, Bogotá. 1.996.

Actualmente se ha creado un Software textil data 2002 con el que se canaliza mucha información del sector. Hay una Importante infraestructura educativa (principal centro Universitario del Oriente Colombiano) y Modernos Centros de Tecnología para diversas áreas del conocimiento empresarial. Se prevé que Bucaramanga en este siglo XXI será la Tecnópolis de los Andes.

Lo que hay que mejorar, la deficiente oferta de transporte, así como empresas que ofrecen logística externa. Se requiere mayor oferta de proveedores de Insumos y mejorar la poca oferta de Centros de Investigación. Es de tener en cuenta un punto primordial que las empresas textiles en crisis por lo que al sector de las confecciones le afecta directamente ya que es su materia prima la que esta debilitándose, la Mayoría de proveedores locales fuera de Santander.

GOBIERNO:

Este está muy concientizado de la labor que debe cumplir y la ayuda que debe brindar al sector, como puntos positivos esta el hecho de que están dándose mejores políticas económicas, incentivos en exportaciones, el creciente número de nuevos acuerdos comerciales, modificaciones al régimen de comercio en el cual permite un mejor desempeño de sector, una política monetaria acorde a la situación (tasa de cambio), implementación de políticas fiscales como la exención de impuestos (IVA) para las comercializadoras Internacionales, la exención de aranceles a las exportaciones, políticas de compra de maquinaria no producida en el país libre de impuestos, implementación creciente de nuevas políticas e instrumentos para fomentar la productividad y competitividad como lo es la Política nacional de productividad y competitividad, Plan estratégico exportador, Fondo nacional de productividad, etc., búsqueda de apoyo financiero por parte de Bancoldex y el IFI, realización de convenios de competitividad exportadora nivel regional, apoyo a entidades como los CARCE y demás beneficios tributarios o de otra índole para incentivar las exportaciones (Plan Vallejo). Además de todo esto el gobierno se ha dado a la tarea de abrir las fronteras de comercio por lo cual ha firmado nuevos acuerdos comerciales de gran importancia que da beneficios y preferencias al sector.

Sin embargo y a pesar de los esfuerzos actuales del gobierno falta aun liberarse de la burocratización en la estructura administrativa pública, de los continuos problemas de comercio internacional con los países vecinos, de los problemas de orden publico que tanto aquejan al país y de una política macroeconómica inestable.

Se requiere del Gobierno departamental y municipal un apoyo en torno a políticas o actividades que ayudarían a reducir costos en su actividad económica o facilitar el desarrollo de su empresa son: Capacitación, beneficios tributarios como la disminución de impuestos, invertir en la ciudad, subsidios, infraestructura (vías, aeropuerto, servicios), agilidad trámites, incentivar desarrollo y crecimiento de las

empresas, asesorías, apoyo a las Pymes, falta de compromiso del Gobierno municipal, reconversión aparato productivo, apoyo para participación en ferias, apoyo con capital para nuevos proyectos empresariales, mejorar la calidad de vida, educación, programas de transferencia tecnológica, apoyo a misiones comerciales, hacer realidad el plan estratégico del sector, ruedas de negocios, incentivar para que los proveedores nacionales e internacionales tengan puntos de venta local.

- **DOFA (Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas):** Se identificaron a través de este modelo las Amenazas y Oportunidades del sector de las confecciones, y las fortalezas y debilidades con las que cuentan las empresas en la región, obteniéndose con ello un análisis en cuanto a estrategias que pueden ser implementadas con éxito en la industria y que inclusive son necesarias para el exitoso desenvolvimiento de las empresas dentro del sector, haciéndolas más competitivas. Las estrategias que en esta matriz se trabajan serán explicadas y desarrolladas más adelante en las propuestas estratégicas que se plantean para la industria.

(Ver Tabla 44 Matriz DOFA del sector confecciones Bucaramanga)

GRAFICA 61 DIAMANTE Bucaramanga

TABLA 44 DOFA

- **HIPOTESIS DE CLUSTER:** El cluster es una cadena productiva con un muy alto nivel de integración y de una dinámica generadora de innovación hacia atrás, hacia delante y hacia los lados, en la que se busca retroalimentar el crecimiento de los procesos claves. Es una herramienta de política macroeconómica a través de la cual se puede implementar un modelo de reconversión industrial orientado hacia la especialización, la cual aplicada al entorno industrial colombiano, beneficiaría en términos de importantes mejoras de productividad y de competitividad a las cadenas productivas del sector industrial de este país. Un mega cluster, por sus características nacionales, sería pertinente para plantear la reconversión industrial por cadena productiva, pudiendo presentar variantes regionales que podrían interactuar con los consejos regionales de competitividad. Por lo anterior se considera clave el proponer la implementación de un cluster en la región que traiga mejores niveles de competitividad.

En la industria en general, y para la industria de la confección en la pequeña y la mediana empresa se percibe una necesidad de asociarse. Se debe buscar como objetivo primario la voz líder que los legitime ante el gobierno, creando un intermediario para ser más competitivas en el ámbito de la producción y la comercialización, que desarrolle estrategias que les permita una mayor organización en el sistema de trabajo. Igualmente, los confeccionistas requieren estar actualizados en materia de tendencias de moda, sistemas de producción y de canales comercialización, lo cual estaría al alcance con bajos costos a las empresas asociadas. El cluster, anteriormente definido como una concentración de empresas sectorial y geográficamente; se ve beneficiado de las economías externas (la emergencia de proveedores de materia prima y componentes, la emergencia de una fusión de intereses, y sostener trabajadores con ciertas cualidades en un sector específico).

El Cluster puede evolucionar y llegar a ser un Distrito Industrial, término utilizado más que todo en Italia, el cual surge cuando un cluster se desarrolla como algo más que una especialización y trabajo entre firmas. Es la emergencia de una fuerte asociación sectorial, implícitas y explícitas formas de colaboración de agentes locales económicos dentro de los distritos, mejoramiento de producción local y algunas veces capacidad de innovación. La idea central es que juntas las empresas pueden superar obstáculos y conquistar mercados más allá de sus alcances individuales y una asistencia interna que juega un importante papel en la facilitación de cooperación. Esta cooperación llamada cluster se basa estructuralmente, por tres puntos vinculados a la parte económica, dentro de un periodo de tiempo, determinado por un contexto histórico particular: ¹³²

132 Ministerio de Comercio Exterior. MINCOMEX Cadenas productivas regionales (Cluster). Dirección de Competitividad, Marzo 2.001. Colombia. Documento recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.mincomex.gov.co/competitividad/cadenasproductivas/clusters.asp>

1. En un espacio y periodo específico, se puede hacer referencia a "formas de actividad económica concentradas a nivel regional dentro de sectores relacionados, usualmente conectados a la infraestructura de conocimiento (institutos de investigación, universidades, etc.)".

2. En un espacio y periodo específico, se reseña también a "cadenas de producción verticales: sectores muy restringidos en los cuales fases adyacentes del proceso de producción forman el núcleo de los cluster (por ejemplo, la cadena proveedor-fabricante-distribuidor-cliente). Las redes que rodean a las empresas núcleo también se incluyen en este segundo aspecto".

3. En un espacio y periodo específico, se refiere a "industrias definidas a un alto nivel de agregación (por ejemplo un cluster textil) o cluster de sectores a un nivel mucho más alto de agregación (como un cluster de la cadena productiva fibras-textil-confección)". Estos cluster se denominan habitualmente mega-cluster.

Esta clasificación teórica hace más fácil su aplicación y entendimiento en la parte estratégica y de las políticas orientadoras de modelos de reconversión industrial. Lo anterior sustenta la implementación a futuro en Colombia de un mega cluster de la cadena productiva fibras-textil-confección, a través del cual se desarrolle el correspondiente plan de reconversión industrial que debe reorientar la estructuración industrial hacia la especialización, por supuesto basado en sus inicios en asociaciones que irán creciendo pasando luego de cluster formal a uno mega paulatinamente. En este esquema se espera que las políticas sean enfocadas a todo nivel de la actividad económica, dentro de un gobierno conciente de esta estructura actual, evitando el desarrollo de falsos mecanismos. Pueden necesitarse, todavía políticas genéricas a nivel macro, pero la creciente presión para crear riqueza por medio de mayor especialización, obliga al gobierno a establecer prioridades.

En las empresas de confecciones de Bucaramanga, se observó que la relación con los competidores es muy alta para el 84% de los encuestados, la viabilidad para trabajar en equipo con la competencia es medio alta, aunque los niveles de asociatividad que ellos mismos observan son muy bajos, les parece muy importante tener un centro de I&D para el sector e incluso el 90% estaría en condiciones y disposición de invertir en ello, las posibilidades de crecimiento en el exterior las ven altas. El 87% de los encuestados estarían en capacidad y disposición de hacer parte de un cluster, siempre y cuando les propongan resultados positivos. No cuentan con un Plan estratégico exportador en el 65% de las empresas, solo el 29% tiene uno.¹³³

133 Encuestas realizadas en la ciudad de Bucaramanga a empresarios sector confecciones como trabajo de campo para esta tesis.

Ya se está trabajando con éxito en el cluster nacional textil-fibras-confección y en el regional del eje cafetero. Se debe tener claridad al analizar el sector confecciones, en que la cadena productiva fibras – textil – confección, trabaja de forma estrechamente vinculada, en donde su organización está conformada por cuatro sistemas transversales:

- 1. Instituciones de perfil tecnológico:** su labor es apoyar en conjunto la cadena productiva en la parte organizacional, mediante actividades de investigación, asesoría técnica y consultoría estratégica.
- 2. Productores de fibras naturales y/o químicas:** Conformada por hilanderías independientes y por transformadores y/o productores de bienes finales, como telas (de tejido plano y de punto) y los confeccionistas.
- 3. Comercializadora de algodón:** Se encarga de comprar la materia prima para la mayoría de las empresas, es una red de distribuidores mayoristas y de comercialización de productos finales.
- 4. Asociaciones gremiales:** Las cuales representan intereses específicos de sus asociados y desarrollan actividades de lobby en defensa de los mismos.

La prioridad es el desarrollo de capacidades y una cultura de competitividad global de la cadena productiva, potenciándolo para permitir la proyección productiva con sus estrategias enfocadas al mercado y con el apoyo del gobierno y las empresas relacionadas y de soporte. De la formación de un cluster se espera la integración de la cadena productiva del sector, la definición de indicadores de posición y seguimiento para las empresas dentro de este, el logro de un esquema de competencia basado en objetivos comunes, el logro de una capacidad de generación de propuestas para el desarrollo tecnológico y el crecimiento económico, estrategias definidas para la eficiencia individual y la competitividad grupal y un plan estratégico para la actualización y modernización tecnológica.

El impacto de este tipo de estructura se da a nivel internacional, donde en las confecciones de mayor valor agregado, pueden tener un desplazamiento importante desde Asia hasta el continente americano en las inversiones en maquila. El mercado Americano entiende que los menores tiempos de entrega desde México y el Caribe pueden compensar la ventaja del costo laboral de los países asiáticos, al reducir los ciclos y aumentar la rotación del capital en el negocio. Así que los productos de menor calidad y bajos salarios asiáticos siguen llevando la ventaja, en los productos más sofisticados (el mercado que le corresponde a Colombia) el éxito se consigue por los excelentes sistemas logísticos que las empresas de Estados Unidos están montando con sus proveedores.

En lo referente al Gobierno y los Gremios del sector Privado en las empresas que integran la Cadena agro-industrial del sector Textil-Confecciones, se puede decir que se están efectuando acuerdos claves en competitividad, en el cual los actores

tienen sus compromisos y velan por cumplirlos. El gobierno se ha preocupado por establecer políticas sectoriales activas que se proyectan en el Plan de Desarrollo y se concretan en la Política de Modernización y Reconversión Industrial, mediante los programas de apoyo tecnológico a la productividad, la difusión y fortalecimiento del sistema nacional de diseño, el desarrollo calificado del recurso humano productivo, el estímulo de las alianzas estratégicas, el fomento de industrias incipientes y la ejecución de procesos complementarios en Inversión extranjera, dentro de un ambiente de concertación como instrumento de apoyo para desarrollar la productividad que requiere la industria manufacturera, para generar las ventajas competitivas que demanda la inserción exitosa en el marco de la economía internacional.¹³⁴

Dentro de los compromisos efectuados por los empresarios del sector confecciones, está el incrementar la productividad anual, que permita en un lapso de 5 años reducir la brecha en un 60% con relación a los países líderes en los textiles y las confecciones. El resto de la brecha, se eliminará en el transcurso de los 5 años siguientes. Por su parte, el gobierno se comprometió a hacer el seguimiento a estas metas. El Gobierno impulsará el Fondo de Fomento Algodonero, el cual contará con el apoyo de ASCOLTEX y DIAGONAL, en el sentido de contribuir con la cuota de Fomento Algodonero. CONALGODON, por su parte, se compromete a utilizar los recursos de la cuota de fomento, en la investigación y transferencia de tecnología al cultivo del algodón. El IFI y Bancoldex se comprometen a suministrar los recursos de crédito demandados por la cadena textil confecciones. A la fecha se han logrado en Colombia dos convenios en la cadena a nivel Nacional el de Algodón - Fibras - Textil – Confecciones y a nivel regional el Textil y Confecciones de la Zona Cafetera. Se encuentra que cada región tiene una característica especial por la cual se destacan dentro del sector:

- TOLIMA (Región algodонера).
- ANTIOQUIA (Región textilera).
- COSTA ATLÁNTICA (Cercanía a la zona franca).
- SANTANDER (Cercanía a Venezuela).
- ZONA CAFETERA (Cap. producción y comercio).

Se tiene entonces que la cadena productiva es el Conjunto de los actores de una actividad productiva, que interactúan para hacer posible la producción, transformación y comercialización de bienes. Para que una cadena funcione se debe elaborar un Diagnostico Estratégico de la Cadena, en donde se incluyan las ventajas y desventajas del sistema productivo y que proponga estrategias de solución a la problemática identificada. También se debe elaborar un Acuerdo Sectorial de Competitividad, concertando entre el sector público y privado el diseño, adopción, e implementación conjunta de estrategias y acciones

134 Ibid

conducentes a lograr la Competitividad en los mercados internos y externos de las cadenas productivas.

En este tema de las cadenas productivas se encuentra, que el Gobierno en un esfuerzo en la búsqueda del cumplimiento de la estrategia de internacionalización de la economía colombiana, realizó un acuerdo de competitividad de la cadena Algodón – fibras – textil – confecciones del Tolima. Con este acuerdo se busca establecer un marco de cooperación, en el corto, mediano y largo plazo, con los actores de los sectores público y privado, con el fin de lograr mejoramientos en competitividad a futuro. El trabajo inició con la discusión y concertación entre productores de algodón, agremiaciones de algodoneiros, desmotadoras, industriales textiles, industriales confeccionistas, centros de investigación, universidades y entidades gubernamentales., discutiendo temas como la importancia de la cadena en la economía regional, su capacidad para atraer inversión extranjera, su dinámica, sinergia y resonancia entre los eslabones para obtener un crecimiento sostenible que genere empleo permanentemente y su potencialidad para agregar valor a los productos elaborados en la región.

La importancia de este Convenio está en que la región cuenta con una importante concentración de empresas y de instituciones interconectadas, dedicadas o vinculadas al negocio del algodón, los textiles y las confecciones, que son los eslabones básicos, estas empresas e instituciones han realizado un esfuerzo de concertación para incrementar y consolidar la productividad y la competitividad, y con ellas existe un planteamiento compartido de unión para obtener estándares internacionales, y el aprovechamiento de la sinergia entre los eslabones de las cadenas productivas, en función de las exportaciones, como motor de crecimiento y desarrollo del país. Como puntos fundamentales sobre la cual se edifica la unión, están el identificar el modelo competitivo para la cadena y poner en marcha un proyecto integral de mejoramiento de la productividad y competitividad, desde el punto de vista técnico de la cadena.

De igual forma a como se ha venido logrando en otras zonas del país este tipo de asociatividad, se puede llevar a cabo en Bucaramanga y constituir una región fuerte en la industria de la confección. Dentro de las regiones destacadas en la industria textil-confecciones se encuentra que Ibagué es la tercera del país, después de Medellín y Bogotá, nivel que se logró a partir de Ley de incentivos por el desastre de Armero, unida a la ventaja comparativa de contar con la cercanía de materia prima, con mano de obra disponible, y la proximidad a grandes centros de consumo como Bogotá, Medellín y Cali. Se sugiere entonces que los empresarios Santandereanos sigan este valioso ejemplo de unión y trabajo en equipo y que logren distinguirse a nivel nacional e incluso internacional. Dentro de este plan para conformar el cluster se deben de tener en cuenta ciertos eslabones que conforman la cadena:

- **Eslabón agrícola**

Afrontan problemas que afectan la productividad y la competitividad de la producción de algodón, tales como: cultivos con mayor protección que compiten con el algodón por el uso del suelo, incertidumbre en la protección del algodón nacional por la posibilidad de diferimientos arancelarios solicitados por la industria, agricultores reacios al cambio y con poca capacidad empresarial, poca cultura en la generación de datos, manejo de información y de indicadores de gestión, cultivo no considerado por los agricultores y las instituciones como parte de un sistema de cultivos asociados y de rotación, pequeña escala en la producción de algodón, precaria situación financiera de los agricultores, dificultades de acceso al crédito institucional, costos directos por fuera del mercado derivados de: deficiencias en la evaluación de materiales genéticos y en la oferta de semillas mejoradas y nuevas variedades, deficiencia en control de plagas y destrucción de socas.

También el alto costo de la tierra, maquinaria obsoleta, disminución de fuentes agua, falta de riego, deterioro de la fertilidad y la física del suelo, concentración del mercado: un solo comprador, sistema de fijación de precios de la fibra no incentiva al productor a introducir prácticas de producción y de poscosecha que mejoren la calidad de esta, comercialización “pirata” del algodón, que influye en la calidad de la fibra y en el margen de cumplimiento de los agricultores con los compromisos contraídos con las desmotadoras para el financiamiento del cultivo, contaminación de fibra por recolección inadecuada.

- **Eslabón desmote**

Las desmotadoras están siendo afectadas por problemas tales como: la mezcla variedades y calidades de algodón, procesos de clasificación atrasados tecnológicamente, bajo nivel de capacitación de mecánicos y calibradores de desmotadoras, capacidad instalada ociosa y poca escala de las unidades individuales, en algunos casos, existen deficiencias gerenciales de las empresas.

- **Eslabón textil**

La industria textil Colombiana se ha modernizado, crecido y aprovechado algunas oportunidades para incrementar sus exportaciones, a pesar de las dificultades que ha enfrentado el sector en los últimos años, derivadas de la sobreproducción mundial, las devaluaciones de los países competidores, el contrabando, el atraso tecnológico en algunos eslabones de la cadena, y los altos costos, la industria textil colombiana. Afectan esta industria factores tales como: el contrabando técnico y abierto, problemas derivados de dificultades de acceso a mercados externos, altos aranceles, cuotas de acceso, visa textil americana, acuerdo de textiles de la Organización Mundial de Comercio, OMC, problemas derivados de la competencia desleal, en particular el dumping en el mercado internacional, deficiencia en programas de formación y especialización de capital humano (programas y métodos tecnológicos para lograr un mayor rendimiento laboral,

calificación de los mandos medios, especialmente ingenieros de producción, o de proceso, en el área de diseño, en la gestión de tecnología en enfoques modernos de gerencia y administración y en la fase de comercialización), no toda la industria considera el campo tecnológico mas allá de la tecnología de producción.

El ámbito de desarrollo tecnológico moderno incluye los campos: gerencial, mercadeo y ventas, planeación, producción, áreas financiera, comercial y de desarrollo humano, deficiencias en tecnologías de comunicación para una rápida adaptación a los requerimientos del mercado y de la moda, bajo uso de los servicios telemáticos, deficiencias en el manejo de inventarios, deficiencias en servicios de preventa y posventa, parte de esta industria no se encuentra certificada, dificultades en el abastecimiento de algodón, derivadas de una oferta regional de fibra no coincidente con los requerimientos de las industrias, deficiencias en métodos de ensayo y medición, deficiencia en la clasificación de la oferta de fibra regional, retraso tecnológico expresado en la velocidad de la tejeduría, en el campo de acceso a recursos financieros para capital de trabajo y reconversión industrial, hay problemas derivados de altas tasas de interés, plazos inadecuados y dificultades para la constitución de garantías.

- **Eslabón confecciones**

Afrontan problemas tales como: el contrabando técnico y abierto, problemas derivados de dificultades de acceso a mercados externos, altos aranceles, cuotas de acceso, visa textil americana, acuerdo de textiles de la OMC, problemas derivados de la competencia desleal, en particular el dumping en el mercado internacional, deficiencia en programas de formación y especialización de capital humano: programas y metodologías para lograr un mayor rendimiento laboral, calificación de los mandos medios, especialmente ingenieros de producción en el área de diseño, en la gestión de tecnología, en enfoques modernos de gerencia y administración, y en comercialización.

También la baja escala de la industria de confecciones en producción y comercialización, atraso en la maquinaria usada por los pequeños talleres, deficiencias en tecnologías de comunicación, para una rápida adaptación a los requerimientos del mercado y de la moda, bajo uso de los servicios telemáticos, poca cultura de generación de datos, manejo de información y de indicadores de gestión, muy pocas empresas de confecciones cuentan con programas de gestión de calidad y certificación ISO, la capacidad de maquila del sector está fundamentada en buena parte en muy pequeñas empresas familiares, con deficiencias en maquinaria, formación de sus operarios y la gestión integral del negocio, lo que se traduce en deficiencias en la calidad y oportunidad de las entregas de productos.

- **Servicios estratégicos**

Estos afrontan problemáticas tales como: deficiencias en la prestación del servicio de energía eléctrica, que afectan la maquinaria y la calidad de los procesos y los productos industriales, asistencia técnica inadecuada y poco integral al cultivo del algodón, deficiencia en los servicios de planchado, lavado y estampado para la pequeña y mediana industrias de confecciones, desconocimiento de la oferta de servicios de telecomunicaciones por parte de los empresarios, oferta inadecuada de semillas, conforme a los requerimientos de la industria, ineficiencias y atraso tecnológico en los servicios de fumigación, preparación y siembra y transporte de algodón, ausencia de empresas especializadas en diseño de confecciones, no hay una oferta local de servicios de mercadeo tales como: organización de eventos de moda, participación en ferias nacionales e internacionales, presentación de colecciones, información nacional e internacional sobre tendencias de moda e inteligencia de mercados.

Logrando los objetivos planteados y obteniendo niveles deseables de productividad y competitividad, la cadena tendrá características como: una cadena más integrada al mercado nacional de bienes y servicios de la industria algodón-textil-confecciones, una cadena integrada a través de una agricultura de contrato del algodón a precios competitivos con la industria textilera, y del suministro de textiles en condiciones competitivas a la industria de confecciones, una cadena exportadora en todos los niveles, una mayor participación en el mercado nacional de materias primas, bienes intermedios y producto terminado, una industria de confecciones con más diseño para incorporar mayor valor agregado y tener una oferta diferenciada, una cadena innovadora, con procesos de investigación para el desarrollo de nuevos productos, una cadena con alta incidencia en el crecimiento económico de la región. Ese crecimiento progresivo y sostenido que se dará en las exportaciones de cada uno de los eslabones de la cadena serán el motor que le permita subsistir, ser rentable y crecer, para la generación de empleo estable y la mejora socioeconómica permanente de los ciudadanos de la región.

Las estrategias específicas que se trabajan en la cadena son: *Desarrollo del talento humano, desarrollo técnico y tecnológico, desarrollo productivo, desarrollo de mercados y desarrollo de un entorno competitivo*. Existen también diferentes formas de asociación que se están llevando a cabo en el ámbito internacional como son los Joint Ventures, y se definen como una inversión conjunta o coinversión, son un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos para crear una nueva empresa, esta nueva forma de asociación permite a los socios compartir los riesgos y ganancias del nuevo proyecto.

A continuación se muestra una propuesta de cluster de confecciones a nivel nacional que sería posible implantar con el apoyo del gobierno y el interés de los empresarios que conforman la cadena textil-confección.

(Ver Cuadro 7 Propuesta Cluster de confecciones Santandereano)

CUADRO 7 CLUSTER

4. TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMPETITIVIDAD

Tiempo atrás se vivía una época donde era más fácil de comprender la tecnología, ya que se consideraba exclusivamente para procesos de automatización de actividades funcionales, las cuales eran bien entendidas, hoy es evidente la nueva era que ha llegado y las ventajas competitivas que trae con ella, por lo que los ejecutivos se hallan avocados a comprender muchos más sobre estos novedosos desarrollos tecnológicos y lo que puede representar para sus organizaciones.

Se ha encontrado que la mitad de las pymes colombianas no posee una infraestructura tecnológica adecuada, en algunas de ellas solo existe un escaso número de computadores personales con software de oficina sub utilizado y que no genera mayor valor al negocio. Aunque es posible que la tecnología les brinde herramientas para ser más productivos, obtenerla puede llegar a ser complicado por su precio y en especial por su complejidad en la implementación y uso. Estas tecnologías no son importantes por sí mismas, ellas pueden ser puntos clave en la medida en que se alineen con las estrategias de la empresa, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos propuestos por ella, no como muchos hacen que implantan tecnologías de acuerdo a lo que este de moda en el mercado, sin analizar antes si le es útil o no. Gracias a la TI se gana productividad, se tiene un mayor acceso a la información y se puede ejercer un mejor control sobre la empresa, siempre y cuando se entienda para que sirve, se comprenda como se deberá usar y sobre todo se acostumbre al personal a aplicarla en la empresa acorde a las estrategias propuestas.

En la actualidad han surgido múltiples estrategias en tecnologías de información que son implementadas en las organizaciones y renovadas constantemente, apoyadas por otras, ya que no se usa solo un tipo de estrategia sino la mezcla de muchas de ellas según su conveniencia. Se utiliza la TI dentro del rol estratégico de los sistemas de información para desarrollar productos, servicios y capacidades que dan a las organizaciones ventajas estratégicas sobre las fuerzas competitivas a las que se enfrenta el sector en el mercado global.

Para el caso de las confecciones en Bucaramanga se hace vital el manejo de este tipo de tecnologías a *nivel productivo y a nivel administrativo*, para apoyar las estrategias mencionadas en los anteriores numerales y hacer más eficientes estos procesos desarrollando la organización y expandiendo su proyección, en donde el personal no se reemplaza sino que se reubica dentro de la misma generando nuevos procesos y creando nuevas oportunidades de crecimiento. Las organizaciones consideran y utilizan la tecnología de información de diversas

maneras, pueden hacer uso de ellas estratégicamente, de forma ofensiva, defensiva, etc, en donde cada vez más empresas están comenzando a utilizar los sistemas de información estratégicamente para obtener una ventaja competitiva.

Para el mejor entendimiento de la tecnología de información se va a tomar como marco de referencia a Richard Murray, tal como se muestra en la tabla siguiente, el cual nos brinda una forma de visualizar y emplear la tecnología de información para las organizaciones. Con base en esta tabla se observa que las empresas del sector en la ciudad se encuentran en una posición de TI controlada e incluso llegan a tener, algunas, visos de Justificada en cuanto a costos, con miras a ir subiendo y adquiriendo mayores compromisos basados en la TI a futuro, según la tabla que se ilustra a continuación.

TABLA 45

FORMA DE VISUALIZACIÓN Y EMPLEO DE LA TI POR LAS EMPRESAS

<p>ESTRATEGICA _____</p>	<p>Nivel 1: Estratégica -La TI se considera como un diferenciador competitivo. -Cantidades masivas de TI están respaldando el procesamiento de transacciones, la toma de decisiones, la colaboración y los procesos empresariales clave. -Los procesos empresariales se modifican para reducir el tiempo y los costos y para mejorar la calidad y flexibilidad.</p>
<p>OFENSIVA _____</p>	<p>Nivel 2: Ofensiva -La TI se considera como un punto de apalancamiento, más que como un diferenciador competitivo. -Las redes de computadores personales y servidores están proliferando en la organización. -La organización está comprometida con la captación de beneficios de TI.</p>
<p>DEFENSIVA _____</p>	<p>Nivel 3: Defensiva -El crecimiento de TI se controla menos que la tasa de crecimiento empresarial. -Las inversiones en TI siguen el comportamiento general de la industria.</p>
<p>JUSTIFICADA EN CUANTO A COSTOS _____</p>	<p>Nivel 4: Justificada en cuanto a costos -Se mantiene un control estrecho sobre TI. -Las plataformas y las aplicaciones de tecnología están madurando. -Las evaluaciones del retorno sobre la inversión</p>

CONTROLADA _____

se realizan sólo en el nivel proyectado.
-No existe un plan global de despliegue de la tecnología.

Nivel 5: Controlada

-TI se considera como algo costoso.
-La gerencia no está dispuesta a invertir en computación.

FUENTE: MURRAY, Richard. The Quest for World Class IT Capability, Information Systems Management. New York, 1.991. P. 13

A continuación se hará una breve reseña en las tecnologías que pueden ser utilizadas tanto en el área productiva como administrativa, la cual podrá ser tomada como una aproximación a lo que puede ser implementado en las organizaciones.

Se encuentran tecnologías de información en el área *productiva*, donde se evalúan las necesidades a nivel científico y tecnológico y el grado de compromiso de los empresarios, con acciones de innovación y desarrollo de software, las falencias más grandes están orientadas hacia las nuevas técnicas de fabricación y la maquinaria para disminuir tiempos, así como a los estudios y capacitaciones en diseño, los estudios de la moda, el diseño por computador, el acceso a consultores especializados, la prospectiva tecnológica tanto de sistemas informáticos como en maquinaria, la inteligencia de mercados y la asistencia técnica en todas las áreas de trabajo. Dentro de las tecnologías válidas para implementar en esta industria, se encuentran los sistemas de manufactura flexible CAD (Computer Aided Design) Diseño Asistido por Computador, tecnología empleada en empresas textiles y de confección, el cual permite al diseñador crear, manipular y representar los productos en dos y tres dimensiones. En la industria textil se hace el patronaje con el CAD 2D.¹³⁵

Con el CAD se puede optimizar el proceso de creación, diseño y desarrollo de productos, simulando la fisonomía y el comportamiento de las prendas antes de que existan físicamente, facilitando al cliente las decisiones a nivel de marketing, ingeniería y fabricación. Esta tecnología es útil a la hora de bajar los costos y reducir los tiempos en la comprobación de las piezas y la confección de prototipos y moldes. También con este sistema se pueden iniciar acciones de comercialización antes de la fabricación, haciendo uso de catálogos, CDs, publicaciones en Internet, etc. antes de disponer del producto físico. Dentro de los tipos de sistemas CAD, se pueden encontrar Sistemas de diseño textiles, diseño de tejido de punto, impresión de telas, ilustraciones/ bocetos, mapeo de texturas en 3D y sistemas de bordado.

135 West Valley College. Fashion Design and Apparel Technology. Saratoga, California USA. 2.003 Documento recuperado Marzo 2.003 WEB page: <http://www.wvmccd.cc.ca.us/wvc/fd/>

Ahora las cosas son más predecibles, desde que los diseños son generados en el punto de venta (allá hay 3D scanners de cuerpo instalados en los show rooms de detallistas con opciones de diseño en estilo, detalles de estilo, colores y telas, las cuales proveen al consumidor alguna flexibilidad para interactuar, analizar y manipular con estándares de diseño de los manufactureros y colocar las ordenes a la medida de acuerdo a sus necesidades). También existen máquinas CNC, con software CAD/CAM (CAM, computer-aided flexible manufacturing), que traducen la información de un software de diseño, CAD, y la llevan al software de manufactura, CAM, el cual le indica a la máquina los parámetros de funcionamiento, convirtiendo los diseños en órdenes de trabajo que la maquina puede entender y ejecutar. Existen en el mercado algunos software de Diseño, Trazo – Escalado y de Producción este último llamado GSD, los cuales reducen los tiempos de producción que actualmente llevan a cabo manualmente acarreando costos de mano de obra, recursos, insumos, etc., costos que se reducen al momento de implementar estos novedosos sistemas, a pesar del alto valor de compra de esta tecnología que en el largo plazo representa ahorros significativos que pueden marcar la diferencia en el momento de costear.¹³⁶

Para tener acceso a dichos novedosos sistemas, se pueden encontrar en el mercado muchas marcas de empresas que ofrecen diferentes e innovadoras maquinarias con diferentes accesorios y tecnologías de información que ayudan a hacer los procesos más eficientes y por ende reducir costos. Dentro de cada uno de los procesos se encuentran maquinarias específicas para cada función, es el caso del diseño donde existen variedad de software de patronaje, equipo de foto digitalización y sistemas de corte controlado por computador, con este tipo de herramientas se hacen más rápidos y exactos estos procesos, para desarrollar patrones perfectos. Los diseños se pueden digitalizar, importar, editar, graduar, plotear, cortar, etc, en cuestión de segundos.

También está el proceso de corte, en el cual se encuentran desde un equipo manual de corte hasta un equipo automático en el cual se incluyen el tendido de la tela, recepción del trazo de manera digital y el corte de los moldes con láser, las cuales son rápidas, precisas y fáciles de operar. En cuanto a lavandería y terminado húmedo, se encuentran maquinarias como secadoras, extractores de tintura, procesadores químicos de enzimas y extractores de lavado. Otros equipos y accesorios que se pueden encontrar son sistemas de escaneado, impresoras digitales, sistemas ambientales, equipos ergonómicos, equipos de inspección, sistemas de control y desempeño de producción, equipos de prueba, equipo para tensión de los hilos, equipos ultrasónicos, adhesivos, equipos químicos y de limpieza, maniqués, agujas, cilindros neumáticos, entre otros.

136 LOKER, Suzanne and Yun Jeong Oh. Technology customization and time-based performance in the apparel and sewn products industry. Cornell University. Journal of textile and apparel, Technology and management. Universidad de Carolina del Norte. Volume 2, issue IV. 2.002.

Lo que tiene que ver con las fusionadoras y prensas se encuentran equipos tales como compresores, calderas, prensas coladoras, planchas, equipo de tendido, sistemas de aspiradoras, túneles de vapor, etc. En los productos de Identificación o marquillas se hayan equipos de impresión de códigos de barra, equipos para escasear los códigos de barra, artículos electrónicos de vigilancia, etiquetas gráficas, etiquetas sintéticas, en cuero, en PVC, en caucho, tejidas, etc. Como máquinas de costura se encuentran sistemas de ensamblaje automático para ropa, pegador de bolsillos, pegadora de pasadores, máquinas con motivos de puntadas, con puntadas invisibles, puntadas en cadena, puntadas cubiertas, hojaladoras, rematadoras, botonadoras, puntadas de seguridad, etc. Igualmente se encuentran en el mercado otra clase de máquinas para la terminación de las confecciones tal es el caso de las máquinas para estampación llamadas pulpos, las termofijadoras y las bordadoras.¹³⁷

En la parte de las tecnologías de información para el área *administrativa*, se halla que hacen falta sistemas tecnológicos en donde las bases de datos sean efectivas para las empresas y les ofrezcan mejores niveles de competitividad, sumado a que estarán interconectadas no solo las diferentes áreas de la empresa, sino que podrán comunicarse en tiempo real y con información de soporte con los demás actores de la cadena productiva, trabajando en red a la manera de los networks. La opción de usar Intranet en las organizaciones para el uso de este conocimiento se considera un punto importante a tener en cuenta para su utilización. Con la tecnología se logran mejoramientos importantes en los procesos empresariales de una compañía, logrando como ya se dijo procesos operacionales sustancialmente más eficientes y procesos gerenciales más efectivos en especial para la adecuada toma de decisiones en la búsqueda de mejor productividad y competitividad.

Las causas de competitividad de una empresa se encuentran localizadas en los componentes tecnológicos (tecnologías duras y blandas), aplicados en los procesos productivos, administrativos, comerciales y financieros. Los cambios tecnológicos en las organizaciones implican cambios estratégicos, en el estilo gerencial y además cambios en la infraestructura interna y externa de la empresa. Entidades como el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Fibras Textil Confección de Colombia (CIDETEXCO), ha desarrollado como Programa Estratégico, diseñado para alcanzar niveles internacionales de productividad y competitividad, una metodología cuyo objetivo principal es Diagnosticar y fortalecer la capacidad de Gestión Tecnológica de las empresas del sector, entendiendo esta como una práctica en la que constantemente se buscan nuevas y/o mejores maneras de realizar un producto o un servicio. Es importante por lo tanto la ubicación tecnológica de las empresas respecto a los líderes, evaluando su estructura tecnológica y su capacidad tecnológica, entendiendo la primera

137 D.H. Kincade. *Contingencies for low implementation levels of new manufacturing practices*. Virginia Tech University. *Journal of textile and apparel, Technology and management*. Universidad de Carolina del Norte. Volume 2, issue IV. 2.002.

como el conjunto de elementos que componen el acervo o paquete tecnológico y la segunda como el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias y demás recursos tecnológicos que le permiten obtener un buen manejo de la primera.

La metodología de CIDETEXCO, permite la identificación de fortalezas, debilidades y problemas tecnológicos puntuales, con el fin de formular planes concretos que conduzcan a una innovación o a una mejora tecnológica en productos, procesos y servicios, garantizando la permanencia o la expansión de la empresa en el mercado, incrementando sus utilidades. Este software que ellos ofrecen está diseñado para realizar seguimiento al desarrollo de productos, integra las áreas de mercadeo, diseño y oficina técnica, en donde se pueden controlar los procesos y el flujo de trabajo desde el análisis de ventas, la organización de líneas de producto, el balanceo de referencias, la gestión de proveedores, la construcción de fichas técnicas y la restricción de los costos. La arquitectura de este sistema es operada totalmente a través de Internet.

Contiene este sistema la función de parametrage, con la que se pueden determinar ciertas características especiales en la confección de un determinado modelo, como: Longitud de la costura y número de paradas, número de puntadas/cm., tamaño de paquete y materiales. Además y basados en estos cálculos el sistema calcula los costos, brindándole a la empresa un ahorro en tiempos, análisis adecuado de los procesos y apoyo para la mejora en productividad y rentabilidad de la organización. Se trabaja también en el software la parte de diseño ayudado por la base de datos en galería de diseños, al igual que el manejo de tiempos de producción y optimización de procesos.¹³⁸

En la actualidad las empresas de confección en Bucaramanga, no cuentan con software especializados o con sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) en sus organizaciones, debido a sus altos costos, falta de unificación de sistemas con otras empresas y proveedores y falta de información sobre estos programas. A pesar de ello si fuera posible la eliminación de estos obstáculos, se tendría información que unificara las aplicaciones informáticas enlazando las diferentes áreas con sus respectivas funciones. Este sistema traerá a las empresas una mayor eficiencia productiva y administrativa que les otorgará una reducción considerable en los costos, sin embargo para su correcta aplicación debe contar la organización con una cultura tecnológica, mejoramiento en todos sus procesos y una disciplina más eficiente y competitiva.

Al igual que la anterior estrategia, en Bucaramanga no se ha implementado en las organizaciones de confecciones una Estrategia en Administración de la relación con el cliente (CRM), ni TI que soporte este proceso, a pesar de que en las

138 CIDETEXCO. Textiles y confecciones de Colombia. Documento recuperado Diciembre del 2.001. WEB site: <http://www.textil-confeccion.com.co>

empresas si se le da importancia al cliente, considerando por parte de los empresarios que cuentan con una gran fortaleza debido a este buen manejo para con sus compradores. Con este sistema llegan a ser notorias las ventajas de integración con los compradores, obteniéndose un mejor conocimiento de los mismos para un mejoramiento del servicio en el largo plazo con calidad. Con este tipo de estrategias se hace un poco más fácil conocer con antelación las necesidades de los clientes y poder acceder de mejor manera en el mercado al cual se quiera llegar, identificando con este programa el comportamiento del consumidor y desarrollar con ello estrategias competitivas más eficientes. La atención al cliente en la actualidad es un factor de gran relevancia, con esta estrategia se podrá mantener un canal abierto hacia ellos en doble vía, un contacto constante y la posibilidad de apoyarlos, tomando de este proceso información clave para gestiones más adelante, innovando nuevos productos que se ofrecerán a este mercado, logrando una mayor satisfacción de sus clientes.

De acuerdo al trabajo de campo realizado en la ciudad de Bucaramanga en las empresas de confecciones, se encontró que en dicha relación con los clientes, el 71% de los empresarios de las empresas de confecciones de la ciudad de Bucaramanga, consideran que una de las principales características que tienen sus empresas es que proveen de información al cliente, un 26% tienen servicio postventa y el 19% da algún valor adicional en la atención, pero ninguno considera este valor agregado como una ventaja competitiva, asunto que hay que mejorar e implementar pues este puede llegar a ser un factor clave de éxito. Las visitas personalizadas como medio para mantener informados a sus clientes es el más utilizado por el 94% de los empresarios. El valor agregado que consideran más ofrecido a sus clientes está en la parte crediticia o descuentos especiales, y menor porcentaje pero teniendo en cuenta la comunicación constante con los clientes.

Siguiendo con las estrategias de TI, se encuentra que una de las recientes y más utilizadas estrategias es el del comercio electrónico, en el cual las empresas extranjeras están dando algunos pasos sobre el terreno de las confecciones, las organizaciones en Bucaramanga pueden incursionar en esta estrategia, bien sea con la inclusión de sus catálogos en una página propia en Internet donde muestren sus colecciones, o simplemente con una completa información sobre la empresa para lograr contactos y conseguir nuevos clientes en mercados extranjeros. Con el e-business se logran menores costos y fácil implementación, pero deben aplicarse con la debida planeación y estrategia para que dé mejores resultados. Los empresarios de la región aún no han visualizado claramente y entendido las ventajas de la utilización del Internet como medio de comercialización, esto ocurre porque no se han modernizado acorde a las circunstancias y ambientes actuales, en donde el Internet y las nuevas tecnologías

están marcando pautas importantes de innovación y desempeño, logrando mejores índices de rentabilidad.¹³⁹

Las ventas de confecciones online, alcanzaron en 1999 los 1.100 millones de dólares en los Estados Unidos, dos veces el valor registrado en el año 1998 y para el año 2003 se espera que este valor alcance los US\$6.700 millones de dólares. Con este valor las ventas por este canal alcanzaron el 1,0% de las ventas totales de confecciones en el pasado año. Se espera que las ventas para el año 2000, superen fácilmente los 2.000 millones de dólares, si se siguen presentando las mismas tasas de crecimiento del año anterior. ¹⁴⁰

Se ha encontrado en Estados Unidos, que el consumo de prendas a través de Internet está liderado por los consumidores entre los 25 y 45 años. Para alcanzar el corazón de la audiencia de compras online, los e-comerciantes de confecciones esperan concentrarse en el mercado de consumidores entre 35-44 años, siendo estos el 41% de las ventas totales en dólares registradas por esta vía en 1999. En comparación, este mismo segmento, representó el 25% de las ventas totales en dólares por todos los canales de distribución. Por otro lado, los consumidores mayores consumen, menos de lo que se esperaría, así consumidores en el rango de los 55 años, alcanzaron el 11% de las ventas online y el 26% de las ventas totales. Consumidores en el rango de los 65 años, fueron responsables sólo por el 4% de las ventas online y el 13% de las ventas totales en 1999.

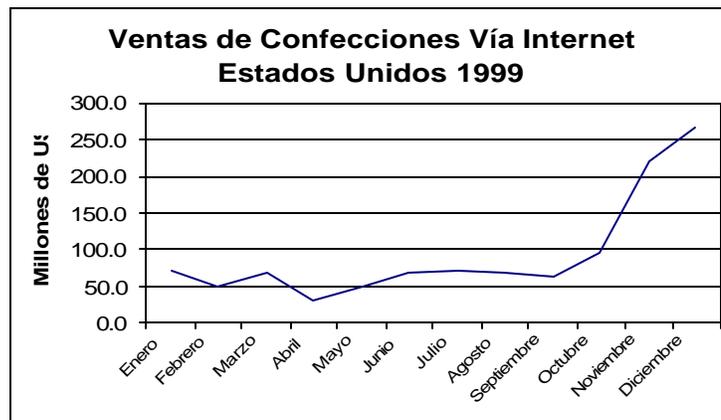
De la misma manera, los hogares con mayor solvencia, aquellos con ingresos superiores a los US\$ 70.000 dólares anuales, son de manera desproporcionada, los mayores compradores de prendas por Internet. Este nivel de ingreso registró el 61% de las ventas totales en dólares en Internet, mientras que alcanzaron un 38% de las ventas totales. Sin embargo durante el último trimestre del año, el segmento de ingresos entre los US\$25.000 y 49.000 dólares tuvo la mayor participación, y parece que este grupo responde en mayor proporción a ciclos estacionales.¹⁴¹

139 DALY, Lucy and professor Margaret Bruce. The use of e-commerce in the textile and apparel supply chain. Department of textiles. UMIST. Journal of textile and apparel, Technology and management. Universidad de Carolina del Norte. Volume 2, issue II. 2.002.

140 Online Textil Network. Análisis del E-comerce. USA Marzo 2000

141 Idem

GRAFICA 62



FUENTE: Online Textil Network. Análisis del E-commerce. Marzo 2000

En el área de tecnología de información se encuentra el software EDI (Electronic Data Interchange) para trabajar los procesos de E-commerce, Business-to-business Web site y Business-to-consumer site solutions. Otros sistemas de TI en soluciones de software son sistemas de contabilidad, archivo, planeación colaborativa, estimación de costeo, pronósticos, imágenes digitales, standard data systems, control de inventarios de materiales, optimización de precios, dirección en especificaciones de producto, nómina, control de calidad, ventas, mercadeo, automatización de la fuerza de ventas, catálogos, software para modelado virtual y distribución, entre otros.¹⁴² La empresa debe tener web site en Internet el cual contenga la información acerca de la compañía, sus productos, características de los productos, precios internacionales, y formas para ordenes a la medida, ofreciendo una interacción con el cliente, brindándole la oportunidad de realizar compras, ventas, comunicación y retroalimentación en cuanto a satisfacción.

Con relación a la cultura en torno a las nuevas tendencias como Internet se encontró que el 77% de los empresarios encuestados están conectados a algún servidor, pero no realizan operaciones comerciales a través de este medio, tampoco tienen sitio comercial o página WEB, ni manejan publicidad de sus empresas o realizan ventas en la red. Navegan por Internet para realizar consultas el 74% de ellos. El 100% de ellos coincidió con manifestar que subutilizan el servicio que pueden obtener de Internet puesto que no conocen sus beneficios, tampoco es usada la red como canal de distribución de sus productos. A pesar de no aprovecharse debidamente en lo comercial el Internet, el 45% manifestó que navega más de 10 horas semanales, el resto menos o no lo utiliza.

¹⁴² The Bobbin Magazine – Sponsor of Bobbin world. Apparel. Technology. USA. Documento recuperado Marzo 2.003. WEB page www.bobbin.com/bobbin

Lo que tiene que ver con niveles de creación de nuevos productos es muy alto en el 45% de las empresas, al igual que su incursión en nuevos mercados en un 52% de las empresas. En cuanto a lo que diseño se refiere en el 71% de las organizaciones encuestadas se da un nivel muy alto, dado que las empresas se preocupan constantemente por sacar modelos innovadores de acuerdo a las tendencias de la moda actual. La tendencia a estar innovando está en un nivel alto para el 55% de las empresas, el grado de uso de curva de aprendizaje es muy bajo, para el 26% de las organizaciones y el uso de economías de escala está en un escalón bajo en el 35% de las empresas; estos niveles son bajos debido a que muchas de las empresas no manejan los volúmenes de producción que se llegan a manejar en grandes empresas, lo cual hace que la aplicación de estos factores no se haga de manera total.

En cuanto a innovación tecnológica, en el trabajo de campo realizado en las empresas de confecciones de la ciudad de Bucaramanga, se observó que todas las empresas visitadas han lanzado productos nuevos o mejorados en los últimos 4 años, en un 71% se refirieron a versiones mejoradas de los productos ya fabricados por la misma empresa. En ellos el factor que ha influido la decisión de desarrollar nuevos productos o mejorarlos ha sido principalmente las opiniones de los clientes en un 71%, con igual porcentaje la preocupación por el incremento en los volúmenes de producción, seguido por la presión para lograr una mejor participación del mercado con un 68% y la presión interna por mejorar utilidades con un 48%, siendo de todos ellos el más importante la reducción de costos de mano de obra en un 45% de las empresas. Dentro de las principales fuentes de tecnología utilizadas para las innovaciones de sus productos se encuentra que no consideran importantes los proveedores de equipo y materiales nacionales o internacionales, tampoco los departamentos de I&D puesto que no los tienen ni utilizan, ni los Centros o Institutos de investigación y desarrollo en el país o en el extranjero, las universidades ni las oficinas de consultoría, ingeniería o diseño, y solo se considera como fuente de dichas innovaciones al personal de la empresa en una muy baja proporción.

La preocupación por el desarrollo de procesos nuevos de las empresas en los últimos años ha sido una actividad esporádica, solo el 23% de los encuestados los desarrolla permanentemente, lo cual es muy bajo dados los requerimientos y situación de constante cambio del entorno; ya en el mejoramiento de esos procesos si se tienen como una actividad permanente aunque solo en un 58% de los encuestados. Los factores encontrados que obstaculizan la innovación tecnológica son en su mayoría por la escasez de recursos financieros, otros no menos importantes son la incertidumbre económica financiera y político social del país.

Siguiendo con el tema de los recursos y su aprovechamiento, este sector cuenta con múltiples ayudas tecnológicas existentes en el mercado, las cuales brindan a las empresas mejores niveles productivos, en Bucaramanga los empresarios en

un 77% no utilizan sistemas automáticos de patronaje, escalado ni trazo, procesos que realizan de forma manual, de la misma manera el 58% de ellos no utiliza programas de mejoramiento en su sistema productivo. Las principales fuentes de financiación utilizadas en el desarrollo de innovaciones de productos esta con un porcentaje de 81% los recursos propios de las empresas, seguido por los bancos nacionales con un 23%.

En el 100% de las empresas analizadas no se tiene planeación estratégica de tecnología de información, lo que hace que muchas veces se compre TI y se use sin generar valor. Fue bastante preocupante el encontrar el bajísimo nivel relacionado con la gerencia tecnológica de información, estos empresarios no cuentan con estrategias tecnológicas, con un nivel de logros en un plan estratégico dado que no lo tienen, no hay desempeño laboral basado en sistemas de información, tampoco ven en la competencia tecnologías de información así que no se preocupan pues todos se mueven a nivel bajo como situación sectorial, no aplican tecnología en el negocio, no realizan diferenciación basándose en tecnología, no dan servicio a los clientes basados en TI, no buscan el retorno de las inversiones hechas en TI, no hacen diagnóstico constante de las necesidades de TI, no buscan apoyo tecnológico para afrontar la competitividad, no hay valor agregado que ofrezca la organización por la TI, no hay uso estratégico de la TI ni apoyo en esta para elaborar nuevos productos.

Consideran realmente importante al momento de decidir por adquirir TI principalmente las que puedan satisfacer las exigencias de sus clientes, la optimización de procesos y la situación de la competencia. Las barreras más importantes que estos empresarios ven para mejorar sus niveles de TI en las organizaciones están la disponibilidad presupuestal y la falta de planeación. Para estas empresas su objetivo en cuanto a tecnología se refiere es poseerla para suplir las necesidades de la empresa y de los clientes y hacer que sus servicios sean ágiles y eficientes.

5. FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES EN BUCARAMANGA

Después del análisis efectuado en el sector, se logró obtener una serie de elementos que inciden en la competitividad de ésta industria, por lo que se presenta en el presente capítulo, un resumen ejecutivo en el que se trata de determinar los Factores Claves de Éxito más relevantes, como fruto del consolidado realizado tras el uso de técnicas del ambiente más técnicas Porterianas, etc. y concluir, como se muestra en el siguiente capítulo, con posibles alternativas de mejoramiento para el sector.

Son entonces estos los FCE más importantes:

1. **Desarrollo de pensamiento estratégico:** Para iniciar el proceso de mejoramiento en el sector, se sugiere empezar por el cambio de mentalidad del empresario ante el nuevo entorno gerencial en el que se está viendo inmerso, en donde es el largo plazo el que prima ante la visión cortoplacista que tienen los directivos de la región en la actualidad. En cuanto al pensamiento estratégico es clave el entendimiento a fondo de lo que éste cambio supone, que incluye entre otras el detectar oportunidades, sabiendo aprovecharlas en pro de su empresa y entorno. También abarca el conocer la competencia, potencial y actual, preparándose previamente para afrontarla de la mejor manera, de modo que cuando se vea enfrentado directamente a ellos se esté preparado para competir exitosamente, teniendo la amplitud de pensamiento que le brinde alternativas como la de realizar alianzas, superando ese temor por compartir información. Esta nueva mentalidad le abrirá horizontes más claros ante un panorama cambiante, que le ofrecerá la posibilidad de ser competitivo basado en el desarrollo de ventajas competitivas, las cuales puede lograr con la optimización de la cadena de valor y el análisis que de ella surge, para conocer cual es el *core* dentro del conjunto de actividades productivas. Esas ventajas logradas deberán ser trabajadas día a día como una lucha por mantenerlas, pues siempre habrá alguien que lo siga para adelantarlos. Se considera fundamental la constitución de una visión a largo plazo de la industria.
2. **Asociatividad y cooperación en la cadena productiva:** Logrado ese cambio de pensamiento se podrá superar la falta de asociatividad que existe en la actualidad en la región, presentándose con esto un incremento en los niveles de cooperación y de unión entre empresarios, con la idea de llegar a constituir un cluster formal del sector textil-confección Santandereano. Al establecer esta integración por el liderazgo que ellos mismos demuestren, se podrán

aprovechar las fortalezas que este mecanismo les brinda, dado que al aliarse tendrán mayor poder negociador ante sus proveedores e incluso ante sus compradores, consiguiendo reducciones considerables en costos y un aumento notorio en su productividad, pues ya en grupo será atractivo para los demás eslabones de la cadena ubicarse en la misma zona, atrayendo no sólo a sectores conexos y de apoyo sino a inversionistas que vean en esta integración posibilidades de lucro, de esta manera se tendrá, entre otros, mayor y mejor acceso a insumos, con mayor rapidez en la entrega y a costos competitivos.

Este cluster traerá desarrollo a la región, mejor desempeño de la industria con un mejor aporte al PIB nacional, empleo, mejor calidad de vida, etc. También se tendrá con él, la oportunidad de ampliar los negocios para que no sean exclusivamente empresas maquiladoras, sino llegar a ser confeccionistas manufactureros que ofrezcan todo el proceso de principio a fin, con valor agregado para los clientes, llegando inclusive a diferenciarse mediante diseño, especializándose en ello, incursionando de una manera más fuerte en la estrategia de paquete completo, interviniendo de esta forma en el diseño de las prendas con actividades de comercialización y desarrollo, pudiendo con esto tener un mejor acceso a la demanda extranjera y poder llegar a beneficiarse de los mercados potenciales que se obtendrán a través del ATPA y el ALCA. En estos momentos de crisis y afán por tener una industria con óptimos niveles de competitividad internacional, se observa que la solución más recomendable es el llegar a Integrar la cadena productiva en forma eficiente, con este argumento se hace vital una integración vertical hacia atrás para depender menos de la materia prima importada, la cual es costosa y tiene limitaciones de volúmen, lo que conlleva un peso negativo considerable para la industria en competitividad. El ir hacia atrás en la cadena de abastecimiento trae beneficios enormes para las organizaciones, como el poder contar con insumos propios, en especial de telas, brindando mayores estándares de productividad.

Se debe considerar en todo esto la entrada fuerte de China al mercado en condiciones preferenciales, con lo que se prevé que de no prepararse adecuadamente la industria de América Latina tenderá a desaparecer en el 2.005, tiempo en el cual todas las preferencias arancelarias para los países tercer mundistas acabarán y serán los países mejor preparados y más fuertes los que acapararán la mayor parte del mercado, por esa falta de competitividad de los países latinos en sus organizaciones. Previniendo esta amenaza se deben implementar mejoras de manera rápida, aprovechando también la buena imagen que se tiene de las empresas santandereanas y los contactos internacionales que se han logrado a través de misiones comerciales y ferias nacionales e internacionales. Una ventaja que se tiene actualmente en los empresarios de la región es el conocimiento del negocio, que unido al desarrollo de ventajas competitivas y procesos claves, permitirá progresos

positivos. Dentro de esta asociatividad se hace necesario el invertir en I&D y realizar alianzas estratégicas.

3. **Innovación en valor:** Es importante el apostarle más a estrategias que contribuyan a lograr mayores avances en innovación en valor para la industria, siendo esta una ventaja competitiva que puede impulsar las organizaciones, ya que este factor es el que realmente le da sostenibilidad a largo plazo y no las estrategias basadas en costos, la cual genera mejores oportunidades de negocio, buscando siempre la utilización proactiva de la información y el conocimiento, aprovechando al máximo la creatividad de las personas. Se requiere también la aplicación de técnicas gerenciales tales como CRM, dada la preocupación por el cliente externo y la importancia de conectarse con él para ofrecerle un adecuado servicio. Igualmente importante es el enfocar los esfuerzos hacia la innovación en diseño, generando tendencias de moda como propuestas a ser seguidas.
4. **Capital humano:** los anteriores factores se logran contando con las personas en las organizaciones, son ellos los que lograrán darle ventajas competitivas reales a las empresas. Por esta razón se hace indispensable el brindarles mejores niveles de capacitación con miras a futuro enfocadas al sector, pues si se cuenta con personal calificado e incluso especializado y técnicos, con conocimiento del negocio, podrán tener mayores habilidades a desarrollar, mejores niveles de creatividad, y con ello más que aportar al mejoramiento de la productividad empresarial. Pues se requiere de una adecuada preparación de los diseñadores de forma más profesional a como se viene trabajando en la actualidad.

Se puede decir que estos conceptos permeados por el manejo de intangibles, apostándole al capital humano y al conocimiento que pueden acumular en la empresa, contando realmente con las personas que conforman las organizaciones, pueden lograr adelantos importantes, por lo que es vital brindarle al personal además de la capacitación, incentivos tanto salariales como motivacionales, que traigan un mayor compromiso del personal con la empresa.

5. **Estabilidad política y social:** se necesita mejorar los niveles de estabilidad y disminuir los niveles de violencia, para lograr que el país sea atractivo para los inversionistas extranjeros y para que los diferentes agentes que afectan la industria le apuesten en aras de mayor progreso y desarrollo. Unido a lo anterior se requiere que el Estado se interese aún más por esta industria en la región y mejore los factores que del Gobierno dependen a nivel local, tales como más inversión en infraestructura con un mejoramiento de carreteras, vías fluviales, aeropuerto internacional en la ciudad y telecomunicaciones, entre otros. Y a nivel nacional apoyo en cuestiones como reformas adecuadas (es el caso de la reforma laboral), regulación del comercio exterior, mayor eficiencia

de las aduanas, promoción de alianzas y acuerdos estratégicos, un mayor apoyo del gobierno al sector algodonero, incentivos para el sector, control del contrabando, etc., para con todo esto mejorar la calidad de vida, con menos pobreza, más trabajo, más ingresos per cápita, más desarrollo y más actividad económica interna.

6. **Tecnología:** este último factor seleccionado soporte de los anteriores, no solo debe de ser en maquinaria óptima para la producción, sino TI que permita una rápida y real interconexión a nivel interno e incluso con los clientes, los proveedores y el mercado, que haga eficiente la labor, permitiendo tener información en tiempo real para la toma de decisiones. El mundo cada día está más cerca de las empresas, por lo que el empresario debe estar dispuesto a mejorar su visión de negocio y por ende el flujo de información. La generación de datos debe de ser controlada, analizada y difundida en la organización en el menor tiempo posible, esto podrá traer ventajas con respecto a otros países que son competencia para la industria. Importante el apoyarse más sobre estrategias en Internet, herramienta que actualmente se sub utiliza en la región, con la que se puede lograr entre otras cosas difundir información y globalización de la misma, comercialización, tomar pedidos, entregar productos o servicios, apoyo a la innovación en valor, enlazar la cadena productiva, Interconectividad para acceso eficiente a proveedores red de distribución, habilidades de respuesta, experiencia, conocimiento. Este factor se trabajará de una manera más amplia en el aparte de propuestas estratégicas, lo importante en este punto por ahora es dar a entender los beneficios que la TI puede traer al sector, pero con un mayor conocimiento de ella para su adecuado aprovechamiento, en donde la elaboración y uso de planes estratégicos de TI serán claves en la gestión.

6. HACIA UNA PROPUESTA PARA EL SECTOR

Acorde a los resultados obtenidos, por los diversos instrumentos metodológicos utilizados, tales como bibliografía, documentos, trabajo de campo realizado en las empresas de confecciones seleccionadas en Bucaramanga, las entrevistas con personas que tienen conocimiento del sector tales como: el Doctor Marcos Jara, Director de CIDETEXCO en Bogotá y el Presidente de la Cámara de Comercio de Bucaramanga el Doctor Gustavo Sepúlveda; y los análisis hechos en la industria de las confecciones a nivel local, sectorial e internacional, se pueden determinar algunas posibles propuestas a seguir por los empresarios, como sugerencias para que apoyen la gestión y logren niveles de competitividad deseados por las organizaciones del sector, alternativas que se indicarán a continuación.

6.1. PROBABLES ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS PARA LA INDUSTRIA

Debido al entorno cambiante y a los altos niveles de competitividad global de las industrias, se considera relevante la implementación de estrategias contemporáneas más a tono con las tendencias que se presentan en la actualidad, ya que el accionar de los empresarios de la región está enmarcado dentro de estrategias tradicionales usadas con éxito en los 80's, en donde el ambiente externo era diferente al que se tienen que enfrentar los directivos en la actualidad. Estas estrategias más modernas están basadas primordialmente en recursos intangibles, lográndose la ventaja competitiva a través de las personas que manejan el conocimiento y las habilidades, brindando mayores beneficios y mejoramiento del posicionamiento a nivel nacional e internacional.

No dejan de ser válidas e importantes las estrategias tradicionales, sin embargo se considera más efectivo ante este entorno tan cambiante el implementar algunas que ofrezcan mayor flexibilidad y opciones más creativas e innovadoras para competir. Se debe recalcar entonces la importancia en este punto, del manejo de una inteligencia competitiva que se entrelace con los conocimientos, en donde la información debidamente documentada se analice y difunda a través de la organización, de tal manera que dichos datos sirvan en especial para la toma de decisiones, enfocadas estas siempre al exterior detectando oportunidades y amenazas. Unido esto, por supuesto, a una adecuada gestión en capacitación del personal, fortaleciendo áreas del conocimiento que puedan brindar enriquecimiento al trabajo y productividad del conjunto.

La capacitación es pieza fundamental para la competitividad, por ello es necesaria su implementación acorde a sus necesidades, permitiendo no solo el

mejoramiento y desarrollo de la empresa, sino también el de sus colaboradores. Las capacitaciones generan conocimiento el cual resulta importante para su adecuado funcionamiento, dada la posibilidad de mejorar su desempeño y tener una visión más amplia y mejorada de su entorno, logrando con ello determinar sus reales fortalezas y amenazas, pudiendo generar condiciones de productividad a niveles deseados.

Dentro de las estrategias que se proponen, se hace referencia a la mejora en la cadena de valor, la cual permite que las empresas examinen cada una de las actividades que se desarrollan, para analizar sus costos y mejorarlos, así como su eficiencia en procesos optimizándolos. Es bien importante esta labor ya que un correcto eslabonamiento al interior de la empresa, y su respectivo análisis, permitirán visualizar la ventaja competitiva de la empresa como punto clave para competir, y su constante mejoramiento e innovación de la misma para mantenerla a través del tiempo. Incluso para la estrategia de asociatividad, es necesario que las empresas que se unan en el cluster, tengan un adecuado manejo de la cadena, de tal manera que en la unión esta eficiencia les traiga beneficios a través de todo el sistema, gracias al buen manejo de cada una de sus partes.

Este fortalecimiento de la cadena de abastecimiento, permitirá que las compañías logren reducciones considerables en costos, gracias a la concentración de diversas empresas conexas y de apoyo para el sector, facilitando los procesos y obteniendo múltiples beneficios. Es clara la necesidad de crear alianzas estratégicas tanto con el mercado internacional como con proveedores de insumos, servicios, y con canales fuertes de distribución, para la formación de clusters formando una verdadera cadena productiva para el sector.¹⁴³

Con esta alternativa de asociatividad, se hace más viable la estrategia de integración vertical, la cual se considera de gran importancia para la industria, pues será la base para la integración de la cadena de suministros. Esta estrategia se puede llevar a cabo por los empresarios Bumanguenses de dos maneras; la *primera hacia delante* con puntos de venta propios, que se debe implementar basándose en un Plan de acción a seguir acorde a determinados resultados que se quieran obtener, la *segunda la integración vertical hacia atrás*, la cual está siendo implementada débilmente por algunas empresas con los telares, bordadoras y estampación entre otros, accionar que debería ser considerado más seriamente por los industriales dada su importancia. Con esta estrategia se logrará expandir la capacidad e integrar los eslabones de la cadena productiva, lo cual les proporciona tiempos de respuesta mucho más cortos, bajos costos e incluso poder atender a más mercados con mayores volúmenes de producción, punto que es muy necesario ya que los países que importan prendas de vestir lo hacen en grandes cantidades por lo que contratan empresas que les pueden suplir

¹⁴³ Gobernación de Santander y Secretaría de Planeación. *Estudio Para el Plan Prospectivo de Ciencia y Tecnología para Santander, Capítulo 1.997 – 2.010. Bucaramanga*

sus pedidos en su totalidad. Además con ello se podrá superar el problema actual de escasez de insumos que ha venido afectando el rendimiento de la industria nacional.

Se hace evidente entonces, la importancia de promover la asociatividad, aunque presenta fuerte resistencia debido a la desconfianza en el cumplimiento, el individualismo regional y el no querer compartir la información de sus empresas. Pero con el cambio de pensamiento que se ha venido planteando como antesala a este proceso, se lograrán con seguridad alianzas estratégicas exitosas. Este proceso de integración es una tendencia que se lleva a cabo con resultados bastante positivos en otros países del mundo, donde se dan alianzas formales, fortaleciendo las cadenas productivas gracias a los clusters que se organizan. Su mayor ventaja está reflejada en el manejo que como grupo logren hacer del conocimiento y su incidencia en las empresas que las conforman.

Se logrará con esta estrategia de asociatividad, entre otros puntos y como parte de la misma, una disminución en costos frente a los competidores, sumado al hecho de tener buenos productos, y una optimización de los procesos en la cadena de valor. Gracias a estos pasos hacia la asociatividad, se podrá combatir de una mejor manera la competencia que se dará con China dentro de la OMC, la cual maneja economías de escala y bajos niveles de costos, haciendo necesario que los industriales de la región adecuen en su estructura sistemas de economías de escala para aprovechar de una mejor manera la curva de aprendizaje tan aplicada en países en Oriente, haciendo aún más atractiva la industria para invertir y competir proactivamente con los demás países.

Dentro de estos mecanismos de integración, la diferenciación jugará un papel importante en el mercado, presentando productos con diseño y tecnología innovadoras, logrando con ello un segmento especial que puede posicionar la industria de la confección de la región y más aún internacionalmente. Esta diferenciación puede ser aprovechada en este momento en donde las necesidades y preferencias de los compradores son demasiado diversas para ser satisfechas por un producto estandarizado, por lo que con un estudio de las necesidades y conductas de la demanda se podrá ofrecer productos valorados por ellos, haciendo exitosa esta gestión, permitiendo a los empresarios asignar precios de primera calidad a sus productos, ventas adicionales y una mayor lealtad de los compradores para la marca ofrecida. Resulta bastante positivo el ejecutar una acción de este tipo y posicionar una marca Bumanguesa e incluso colombiana que se distinga de las demás a nivel internacional.

Sobre este fortalecimiento, es importante lograrlo con el apoyo de un Benchmarking adecuado, ya que en la región solo se aplica para hacer observaciones específicas sobre ciertos puntos que se deseen imitar, por lo que la utilización real de este instrumento, brindará observaciones que muy seguramente les serán de utilidad. Esta estrategia es clave realizarla, puesto que

hay que estudiar el comportamiento de la competencia, para poder ofrecer un adecuado nivel a los clientes, los cuales son sensibles a diversos factores tales como el precio. Igualmente se sugiere el implementar mecanismos de calidad para ser competitivas globalmente, certificándose a través de un ente regulador y estar de esta manera en condiciones de ofrecer productos con estándares de calidad internacionales. Instituciones como el SENA capacitan a las empresas en la norma ISO. En estos procesos, se busca documentarlos así como los conocimientos obtenidos, con el fin de que la información y la capacitación ofrecida al personal permanezcan en la organización y ayude a su mejoramiento y desarrollo.

Existen también opciones estratégicas que podrían ayudar a las empresas de esta industria fragmentada a mejorar su situación tales como el especializarse por tipos de productos, aprovechando los pequeños pasos que han dado los confeccionistas de la región en esta vía, pues se caracterizan ya por un portafolio con las líneas infantil y júnior. El trabajar este segmento específico les podrá beneficiar enormemente, ya que los países más destacados no son tan fuertes en esta área. Para la industria Bumanguesa este accionar estará muy acorde a su realidad, lo que le puede brindar mayores beneficios por su diferenciación en diseño, debido a que es este el que marca la pauta para posicionarse adecuadamente en los mercados nacionales e internacionales, manteniendo óptimos niveles de innovación y calidad, además de que el diseño es algo con lo que los empresarios han venido trabajando y cuentan con cierta experiencia en el área, como para implementarla de una mejor manera.

La innovación en diseño y el compromiso con la calidad permitirán no solo una diferenciación sino también el pasar de industria maquiladora a industria generadora de moda, esto haría que su reconocimiento sea mucho mayor, para ello sería necesario mejorar los tiempos de entrega y flexibilizar la producción para obtener mayores y mejores volúmenes de producción con lo cual se podrán utilizar curvas de aprendizaje, y economías de escala. Además se hace necesario que las organizaciones estudien las necesidades y conductas de los compradores con el fin de conocer los puntos claves que el cliente valora, y que hacen exitosa dicha innovación. Esta creación estará en manos de profesionales que irán forjando un nombre posicionándose en la industria gracias a su nivel de capacitación, a los viajes al exterior que realicen, a la participación en ferias internacionales e incluso el hecho de realizar desfiles en pasarelas mostrando colecciones innovadoras que marquen pautas en la moda, tal y como viene haciendo la diseñadora Colombiana Silvia Tcherassi en mercados Internacionales, puerta que se ha abierto para los diseñadores Colombianos y que deben aprovechar en este momento clave y particular de la moda global. Para las empresas de la confección una estrategia de innovación básicamente en el área de diseño de las prendas, debe estar cambiando acorde a las tendencias de la moda y las expectativas de los clientes a los cuales ofrecen los productos. En Bucaramanga los empresarios están actualizados de los cambios de la moda, por

lo que su ventaja competitiva podría estar en estos procesos de innovación en valor que los diferenciarían de los demás productores y les otorgaría estándares más altos de competitividad y claro fortalecido esto con buenos diseños de calidad y de corte profesional.

Se ha evidenciado que los compradores valoran el diseño en las confecciones por lo que se hace importante que los diseñadores que se tienen, cuenten con la capacitación adecuada y manejen un nivel de profesionalismo en sus diseños, pues hoy día se da una preferencia por la experiencia para la elaboración de los diseños, hechos estos en la actualidad por personas autodidactas que se basan en confecciones elaboradas en otras partes del mundo. Lo ideal es que en esta estrategia de diferenciación se le dé mayor valor al cargo de diseñador, el cual deberá estar actualizado según las tendencias y materiales que se vayan dando en el mercado, para así poder crear colecciones innovadoras, en donde se tengan en cuenta las calidades de los materiales, las texturas y colores que den forma a confecciones más elaboradas y que ofrezcan al consumidor mejores propuestas, esto enmarcado dentro de una cultura de diseño, pudiendo llegar a ser una competencia clave en la empresa que lo implemente adecuadamente.

ESTRATEGIAS EN TECNOLOGIAS DE INFORMACION

Dado el subutilizado uso que se le da a la tecnología en la industria de las confecciones en Bucaramanga, se sugiere principalmente un cambio de pensamiento y de actitud hacia ella, encontrando con ello el verdadero valor que puede agregar a cualquier organización su correcta implementación, alineándose con las estrategias de la organización, como ya se mencionó en el capítulo de tecnologías. Es importante el implementar los sistemas CAD/CAM, para realizar patronaje con mucha innovación, optimizando procesos y reduciendo costos y tiempos de producción, útil también en el área de marketing en donde se pueden mostrar los diseños antes de ser elaborados. Sin embargo es conveniente que estos novedosos sistemas se adquieran por medio del cluster que se organice, ya que sin condiciones de invertir e imposibilitados de cargar con los costos de los préstamos, ya que estas empresas cuando actúan aisladamente no están consiguiendo adquirir nuevas máquinas y equipos por sus altos costos, la introducción de sistemas de CAD/ CAM y la incorporación de automatización por las inversiones que requieren y por el tipo de recursos humanos que se necesitan para operarlos, son realidades tecnológicas casi imposibles para una micro y pequeña industria en la actualidad.

Para el uso de cualquier tecnología que se quiera implementar en las organizaciones, se considera de gran relevancia la adecuada capacitación del personal que vaya a utilizarla, puesto que su correcto manejo permitirá obtener realmente las virtudes ofrecidas por los proveedores y más. Cabe afirmar que el implementar tecnologías de información, e incluso de acuerdo a un estudio de la

industria textil-confecciones Italiana, puede otorgar a las organizaciones ventajas específicas tales como un mayor acceso a múltiples fuentes de insumos, un radio de acción global en el mercado de insumos, una disminución de las existencias de insumos, una disminución del uso de documentos y papelería, un mejor control de estándares de calidad, una reducción de los costos de comprar insumos, una reducción de la dimensión de las áreas de almacenamiento, también un conocimiento inmediato de la ubicación de las existencias de insumos y partes, una mayor facilidad de diferenciar y personalizar la producción, un mayor uso de servicios de subcontratación, un mayor interés de colaboración entre empresas, una mayor coordinación entre investigación y desarrollo, producción y comercialización, una reducción de retardos en la producción y en las entregas, una reducción de existencias del producto final, un mejor control de nichos de mercado, un aumento de la capacidad innovadora debido al mayor flujo de información usuario/productor, una producción de fluctuación de precios de insumos y productos y un aumento de los márgenes de ganancia¹⁴⁴

Ya se venía haciendo alusión a estrategias a seguir, las cuales deben apoyarse en la TI, es el caso por ejemplo del liderazgo en costos en donde la Tecnología de Información ayuda a reducir de manera notoria el costo de los procesos empresariales y reducir los costos de clientes y proveedores. También en las estrategias de diferenciación ayuda a desarrollar nuevas características de TI para diferenciar productos y servicios, así mismo ayuda para reducir las ventajas de diferenciación de los competidores o para centrar los productos y servicios en nichos de mercado seleccionados. La TI es útil de igual manera en la innovación, en donde colabora para la creación de nuevos productos y servicios, realiza cambios radicales en los procesos empresariales con TI y también se pueden desarrollar nuevos mercados o nichos de mercado únicos. Para las alianzas el uso de la TI es vital puesto que puede auxiliar en el desarrollo de sistemas de información ínter organizacional enlazados mediante Internet, Intranets u otras redes que respalden las relaciones empresariales estratégicas con clientes, proveedores, clientes, apoyo también para un mejoramiento de la calidad y la eficiencia realizando mejoramientos continuos, ayudando en el crear, compartir y manejar conocimiento empresarial, entre otros.

Este enlace e Interrelación que se puede dar a lo largo de la cadena productiva, puede apoyarse en herramientas tales como la Internet, mediante la cual se puede constituir una cadena de valor virtual que permita la interconexión entre los diferentes eslabones. Igualmente importante el acceso al comercio electrónico, con lo que se logrará incursionar en mercados no explotados de una manera diferente. Estas novedosas tecnologías aplicadas con el fin de responder con rapidez a las exigencias del entorno, donde con el apoyo en estas TI se logren ventajas competitivas para potenciar la productividad.

144 VALDERRAMA. Carlos. *Tecnología de la información y productividad*. CIDETEXCO 1.997

Para exportar e ingresar a mercados internacionales, las exigencias se han incrementado y los empresarios deben producir con lineamientos acordes a los que se requiere en el entorno, por lo que se hace importante analizar la situación de las compañías en el orden ambiental, observándose que el 81% de las empresas de confecciones de Bucaramanga, no aplican normas de calidad de la serie ISO 14.000 ni similares, aunque la única empresa que se encuentra certificada por la INCONTEC con la ISO 9001 es Chicco, las demás empresas que desean certificarse, hasta ahora están en proceso de obtenerla. En cuanto a producción de contaminantes las empresas no tienen mayores desperdicios sólidos, hídricos y una emisión de material particulado mínima, las cuales salen más que todo de corte y despeluce de las prendas confeccionadas, su mayor contaminación está en el campo del ruido de las maquinarias en donde 48% de ellas lo producen. Los desperdicios sólidos que se obtienen son los residuos de telas que quedan al cortar, desperdicios que se botan o se venden a otras empresas para elaborar productos.

El 94% de los empresarios considera que la producción limpia es parte de una estrategia de competitividad. También el 71% piensa que en el mercado de sus productos se tiene en cuenta la calidad ambiental, pero el 94% de ellos no cuenta con programas en este tema. En la parte de producción teniendo en cuenta la parte ambiental se ejecutan programas, con análisis de la situación de maquinaria del sector, eficiencia y consumo de energía; de esta manera el impacto ambiental se presenta en las distintas etapas del proceso productivo, en especial la producción de retazos; igualmente se tienen en cuenta medidas sencillas de mitigación del impacto dentro de los esquemas actuales de producción con el objeto específico de minimizar la producción de retazos, ahorrar energía y mejorar las condiciones de trabajo de los operarios.

También se busca la presentación de las nuevas maquinarias y equipos que se encuentran disponibles en el mercado como información en procura de una reconversión a mediano plazo. La actividad de la confección de prendas se puede catalogar como de Potencial Preliminar Descontaminable -PPD- pues si bien hay generación de residuos sólidos y pequeños problemas con fusionadoras o unidades de planchado, introduciendo pequeños correctivos puede llegarse a una operación ambientalmente sana. De otro lado, el sector ofrece alternativas en reuso de materiales, debido fundamentalmente a que los residuos producidos son retazos que pueden ser utilizados en otras actividades productivas, tales como rellenos de colchones, traperos, entre otros.

Debido a la situación económica actual por la que está pasando la pequeña y mediana empresa de confecciones no es práctica una solución tan costosa de adquisición de tecnologías de punta de manera individual, es por esto que se deben adoptar medidas que permitan reducir el impacto ambiental sin incurrir en grandes inversiones que además suponen ciertas escalas de producción. Para el caso del sector de confecciones donde el impacto ambiental causado no es grave,

medidas como un programa de gestión de residuos y un programa de ahorro de energía combinado con programas de salud ocupacional son suficientes para la mitigación del impacto. Algunas opciones de que hacen uso las empresas y que sirven en el corto plazo para ser adelantadas dentro de un programa concertado de readecuación y reconversión ambiental son:

- *Gestión de residuos (retazos):* La generación de retazos es uno de los principales problemas inherentes al sector de las confecciones. El adecuado manejo y aprovechamiento de los mismos requiere de un programa de gestión que puede ser implementado en las industrias sin que esto represente para el industrial un elevado costo y por el contrario, convirtiéndose en una nueva fuente de ingresos.
- *Programa de ahorro de energía:* En las distintas fases de la producción de confecciones pero especialmente en las operaciones de ensamble y de planchado el consumo de energía es elevado. Adicionalmente al consumo propio se presentan pérdidas debidas al mal uso de las distintas máquinas y en muchos casos a la inadecuada instalación de las mismas.
- *Salud ocupacional:* Los programas de salud ocupacional representan para el sector de las confecciones un eslabón en la cadena de la salud ambiental en los sitios de trabajo. Por lo tanto, la implementación de estos programas en todas las empresas debe ser una acción a seguir en el corto plazo.

Dentro de todas estas estrategias tecnológicas, se debe hacer especial énfasis en agregar valor a los activos intangibles como imaginación, experiencia, agilidad, capacidad de maniobra, inteligencia, velocidad, contactos, reacción y respuesta, logística e innovación, entre otros. Todos esos factores de conocimiento son en la actualidad mucho más importantes que los tradicionales activos tangibles, más aún se debe fortalecer esta parte en la medida en que se incursiona en la era del comercio electrónico. En este campo serán las empresas de éxito aquellas que usan el Internet como un complemento a sus estrategias y forma de comercio tradicional, y no las que establecen sus iniciativas de Internet alejadas de la operación establecida, pues debe de ser la red parte de cualquier estrategia que distinga a la empresa.

Para una recuperación del atraso tecnológico se demandan altas inversiones y un liderazgo empresarial que permita la modernización de la industria con la introducción de nuevas tecnologías de procesos y de productos a nivel de producción, seguida de reciclaje o reconversión de la mano de obra productiva. En términos de gestión, la modernización implica la incorporación de nuevos conceptos, modelos y técnicas de administración que impacten a los ejecutivos y a las empresas como un todo. El desafío de esta modernización tecnológica y

gerencial precede cualquier esfuerzo para la elevación de la capacidad competitiva del sector empresarial Bumangués. Por las inversiones que se requieren y por el ritmo con el que tienen que ser realizados, el desafío de la modernización tecnológica y gerencial, es más difícil de ser enfrentado en las empresas de micro y pequeño tamaño, carentes de recursos humanos y financieros para inversiones en esta dirección. La clave en el futuro descansa en la cooperación, el trabajo en equipo, el ambiente de trabajo abierto y compañeros de negocios colaboradores. La tecnología sin embargo es solo la fuerza disponible detrás del cambio radical en la filosofía de negocio.

Adicional a las alternativas presentadas, se muestran en este aparte algunas herramientas con propuestas de mejoramiento, tal es el caso de la Cadena de valor para el sector confecciones en Bucaramanga que se observa en el cuadro 9. Anexo al esquema que se ha elaborado de la situación actual de la industria de las confecciones de la región, se elaboró una cadena de valor propuesto, en el que se han incluido factores que deben considerarse incluirlos en las organizaciones para su mejoramiento en productividad y competitividad. En la cadena de valor propuesto básicamente el valor agregado que tiene es la mayor capacitación de sus empleados a todo nivel y la implementación de tecnologías de información en toda la cadena. Además de lo expuesto en el cuadro 9, se puede complementar que la cadena de abastecimiento también puede estar apoyada en Internet, herramienta que les puede brindar múltiples beneficios y eficiencia en sus procesos. Así que se puede agregar en cada ítem los siguientes factores, que como se mencionó anteriormente serían para emplearlos con el apoyo de la WEB, así:

TABLA 46

ADMINISTRACION DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO POR LA WEB

* **ACTIVIDADES DE SOPORTE:**

INFRAESTRUCTURA: Utilización de sistemas financieros y ERP repartidos, basados en la Web; relaciones online con inversores.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS: Personal de administración de beneficios; capacitación en la Web; información de la empresa, compartida y difundida por Internet; e informes electrónicos sobre plazos y gastos.

DESARROLLO DE TECNOLOGIA: Diseño de productos colaborativos entre distintas instalaciones y múltiples participantes del sistema de valor; Guías de conocimiento accesibles desde toda la organización; acceso en tiempo

real, por parte del área de investigación y desarrollo a la información online sobre ventas y servicio.

COMPRAS: Planificación de la demanda facilitada por Internet; conocimiento de la disponibilidad en tiempo real y cumplimiento de pedidos; otra articulación de los sistemas de pagos de compras, inventario y previsiones con los proveedores; solicitudes de pago automáticas; compras directas e indirectas a través de mercados, canjes, subastas y contactos comprador-vendedor.

* **ACTIVIDADES PRIMARIAS:**

LOGISTICA DE ENTRADA: Integración en tiempo real de programación, envíos, administración de depósitos y de la demanda; planeamiento y programación avanzada a través de toda la compañía y sus proveedores; diseminación por toda la compañía de los datos de inventario en curso y entrantes, en tiempo real.

OPERACIONES: Intercambio de información integrada, programación y toma de decisiones, entre plantas propias y contratadas y proveedores; información sobre existencias, disponible en tiempo real para canales y fuerza de ventas.

LOGISTICA DE SALIDA: Administración de pedidos de consumidores finales, vendedores y socios del canal en tiempo real; acuerdos específicos con clientes, automatizados; acceso al desarrollo de productos y estado de las entregas, para los clientes y el canal; integración colaborativa con los sistemas de predicciones del cliente; gestión integrada del canal, incluyendo intercambio de información, reclamos y manejo de contratos.

MARKETING Y VENTAS: Canales de venta online, incluyendo sitios Web y mercados; acceso interno y externo en tiempo real, a información sobre clientes, catálogos de productos, movimientos de precios, disponibilidad de inventario, cotizaciones e ingreso de pedidos; configuradores de productos online; marketing adaptado/personalizado a partir de perfiles de clientes; propaganda y promoción de ventas; acceso online adaptado al usuario; opiniones y comentarios de clientes, en tiempo real, a través de encuestas online, marketing autorizado y rastreo de respuesta a promociones.

SERVICIO DE POSTVENTA: Soporte online de representantes de servicio al cliente a través de correo electrónico, integración de facturación, navegación compartida, chateo "llame ya", voz sobre protocolo de Internet y otras herramientas; autoservicio del cliente vía sitios Web y procesamiento

inteligente de pedidos de servicio, incluyendo actualizaciones de facturación y perfil de envíos; acceso en tiempo real a cuenta por parte del cliente, revisión esquemática, disponibilidad y pedido de piezas, actualización de órdenes de trabajo y administración de partes del servicio.

FUENTE: PORTER, Michael E. Estrategia y el Internet. Publicaciones Harvard Business School. Marzo 2.001. Watertown, MA. USA. Documento recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/mar01/R0103D.html>

También se hace una propuesta en el diamante de competitividad de Bucaramanga, en el cual se inserta la tecnología y el trabajo de la Supply Chain para el fortalecimiento de la industria regional y nacional.

CUADRO 8 Cadena valor propuesto

GRAFICA 63 DIAMANTE PROP B/GA

INDUSTRIA A FUTURO

El reto hoy para las empresas es el desarrollar soluciones que agreguen valor, lo que implica un gran cambio en las estrategias de negocios y un incremento sustancial en la lucha por el mercado. El ideal es llegar al punto en que las empresas visionarias de confecciones Santandereanas, ocupen posiciones de liderazgo y caracterizadas por su grado de innovación dentro del mercado, reaccionen rápida y adecuadamente ante los cambios del medio ambiente y dominen los principios de competitividad con alta eficiencia y tecnología sumado esto a los conocimientos avanzados en el sector. Básicamente lo que se debe lograr es que los empresarios empiecen a tener un verdadero pensamiento estratégico, que se capaciten y lo hagan con todo su personal de la empresa, también que incluyan TI en los procesos operativos y administrativos de sus organizaciones y sobre todo que se mantengan informados acerca de las amenazas y oportunidades que se da en el entorno.

7. CONCLUSIONES Y FUTUROS TRABAJOS

El sector de las confecciones se beneficia de la necesidad básica que tiene el ser humano de vestirse, la cual ha existido y existirá por muchos años, por lo que ha sido por generaciones una industria que se ha desarrollado en todos los países del mundo, en algunos de forma muy incipiente y en otros de forma más empresarial y exitosa. Se encuentra entonces un entorno global de continuos y acelerados cambios, en donde competir, crecer y mantenerse es fundamental para tener parte de los mercados que comercian día a día, buscando mejores opciones con calidad, precios bajos, innovación y sobre todo rapidez en las entregas.

Algunos de estos países desarrollaron tiempo atrás estrategias más efectivas a su entorno, que les llevaron a estar en la cabeza mundial de la industria, pudiendo generar entonces economías de escala y altos índices de rentabilidad. Hoy algunos de esos países se mantienen, como es el caso de China, que ha buscado siempre su automejoramiento constante, con una cultura empresarial envidiable, aunque con una parte social bastante deprimida. Este país ha ejercido poder e influencia en éste y otros sectores, logrando con ello acuerdos importantes que le representan el mantener un posicionamiento que por años les ha brindado buenos rendimientos y le permiten seguir a la vanguardia del acontecer económico mundial. Ese país de oriente, como otros tantos son considerados para muchos como gran amenaza para sus economías, pues buscan acaparar cuanto más mercado les sea posible contener. Su entrada a la OMC hizo temblar a muchas naciones, en especial las tercer mundistas, las cuales ven mermadas sus capacidades y se sienten impotentes ante la gran realidad que los azota. China ha tenido en cuenta lo que muchos no vieron en un principio, que el cambio es constante y siempre inesperado, pero que con esfuerzos bien encaminados, con planeación adecuada para anticipar de una manera más aproximada el futuro pudieron estar respondiendo rápidamente antes de que las crisis les llegara, anticipación que no fue planeada por otros países que están esperando hoy un milagro solamente.

Luego de China que ocupa el primer lugar a nivel mundial, le siguen países como Italia, especializado en diseño, que como Estados Unidos, son grandes compradores de maquila. USA también se ha enfocado primordialmente en el trabajo de diseño innovador y comercialización de prendas, que en su mayoría no producen, pero a las cuales les colocan sus marcas y las posicionan exitosamente. Está también Alemania, que ya presenta mayor número de empresas fabricantes, aunque realiza mayor porcentaje por maquila, industria exclusiva y lujosa, segmentada en estratos de alto nivel. Y así sigue la lista de otros pocos países que cuentan con altos ingresos de divisas gracias a esta

industria, sin embargo estos son en gran parte países centroamericanos dedicados exclusivamente a ser maquiladores, básicamente para USA.

Es admirable y llama la atención encontrar el grado de desarrollo en sectores conexos a nivel internacional, en especial en Estados Unidos, en donde existe mucho apoyo para esta industria, con lo que se entiende el porqué su éxito y su desarrollo tan notorio a nivel global en contraste con el atraso tan fuerte en América Latina, unido esto a que en los países destacados los problemas de materias primas desde las fibras hasta las telas no son el problema que si es para los países del sur, que tienen que depender fuertemente de los insumos que les provean las grandes industrias a precios y volúmenes que manejan a su acomodo, restándoles competitividad y capacidad de respuesta adecuada. Dentro de estos países Sur Americanos se pueden destacar las acciones que está teniendo Brasil, el cual está dentro de los líderes en la industria textil y que está conectando su cadena para ampliarse y fortalecer así la parte más importante que son las confecciones que jalonan todo el eslabonamiento. La industria brasilera está trabajando con el apoyo de TI, alineada a las estrategias que han planteado como nación en unión con la industria, el fortalecimiento en el capital humano caminando de la mano con el conocimiento, partiendo desde las fibras hasta la comercialización de las prendas de vestir con posicionamientos de marca, con lo que se ve claramente que a futuro este país dará de que hablar a nivel mundial, pues son muy positivos los avances que están logrando.

Como se puede apreciar, las industrias que están saliendo avante son las que se preocupan por brindar al mercado, algo más que sólo maquila, pues es lo alarmante de los países Latinos, que consideran fortaleza el ser exclusivamente maquiladores y depender de compradores que tienen el poder negociador de principio a fin. Queda claro entonces, que se debe replantear la forma en como se lleva la industria, se requiere generar una visión de industria a largo plazo donde la lógica estratégica que prevalezca sea la innovación en valor y no la lógica basada en costos, pues de no hacer cambios rápidos y certeros, se hace tarde ya para ponerse al día con lo que exige el agitado ambiente externo. También se concluye que no se puede pensar en negocios globales, cuando no hay adecuados niveles de TI, ni manejo adecuado en la cadena de suministros y mucho menos un personal capacitado adecuadamente, mal tratado y mal motivado. Se debe entender entonces la gran barrera que se ha construido, que se derribará cuando se le dé importancia real a la gente teniéndose como el valor máspreciado de las organizaciones y se preocupe más por la interrelación entre los eslabones de la cadena de suministros, lográndose con esto un gran paso hacia la competitividad y el desarrollo.

En Colombia ya se está avanzando hacia esa superación de la barrera que se ha autoimpuesto con el tiempo, y aunque falta aún mucho camino por recorrer ya hay ciudades en donde los conceptos como asociatividad, capacitación productiva y Supply Chain, entre otros, no son conceptos tan ajenos a sus realidades. Se

puede destacar entonces regiones como Medellín y el eje cafetero, en donde la cultura tan emprendedora y unida los ha beneficiado y les ha permitido formalizar acuerdos en pro de un mejoramiento estratégico regional, lo que les ha traído beneficios económicos, en infraestructura y sobretodo en reconocimiento Internacional por el posicionamiento que lentamente vienen trabajando. Así mismo vienen liderando procesos los capitalinos, formalizando igualmente asociaciones con el gobierno y sectores de apoyo, para fortalecer la cadena, especializándose ellos más en cuestiones de moda y diseño, punto importante que se ha encontrado valioso dentro de esta industria y que es clave para hacerlo ventaja competitiva. Al igual que Bogotá se encuentra la ciudad de Ibagué trabajando por su industria, la cual presenta el beneficio de contar con materia prima local, pues es ésta zona fuerte en textiles a nivel nacional.

Bucaramanga es una ciudad que se destaca en el concierto industrial nacional, sin embargo sus aportes son bastante bajos en comparación con otras regiones. A pesar de ello cuentan con grandes y valiosas empresas que desean implementar mejoras para mantenerse en el mercado y destacarse mundialmente, por lo que se observa la posibilidad de que estrategias tales como la asociatividad sean pieza fundamental en el desarrollo de esta región y se logre con ello mejores estándares. El estudio que se ha realizado sobre el sector confecciones, ha mostrado un panorama general de falencias y atributos, sobre el cual se ha podido hacer un análisis de la situación actual, para que con este trabajo los empresarios de la región consigan conocer un poco las realidades que los rodean y puedan así mismo, ser conscientes de la gran responsabilidad que tienen en sus manos, ya que de ellos depende el mantener viva esta industria o que definitivamente se deteriore sin remedio.

Ha sido tradicional en la región la cadena productiva textiles – confecciones, durante el tiempo que han estado en el mercado los industriales han ganado experiencia para llevar adelante sus empresas, encontrándose en medio de una industria fragmentada, constituida en su mayoría por Pymes de carácter familiar, donde ha sido su fundador quién ha tenido la visión del futuro de la organización y el que ha centralizado el accionar de la misma. El empresario santandereano se ha caracterizado por ser pyme, corto placista, algo apático a la tecnología, que ve las amenazas del medio pero no las conoce a fondo ni hace nada por mejorar esta situación. Aunque se encuentra conforme con los clientes cautivos que tiene en la actualidad, que utilizan su capacidad productiva al máximo, sienten que es necesario el incursionar en nuevos mercados, en especial el nacional, disminuyendo con ello los riesgos de tener un pequeño número de compradores.

Años atrás esta industria se encontraba más fuerte, debido a la política proteccionista del gobierno sobre el sector, el cual permitió que surgieran los empresarios y se distinguieran dentro del entorno nacional. Ese mismo proteccionismo fue el que deterioró la industria, dado que las empresas conformes con su situación y positivo crecimiento no implementaron mejoras ni adecuaron

sus organizaciones para épocas de crisis, ni para los cambios económicos y políticos como los que se han venido presentando en los últimos años, tales como la apertura, la globalización y los acuerdos comerciales internacionales, entre otros, en donde los dueños han tenido que cambiar su pensamiento pasivo a uno proactivo con mucha dificultad, encontrándose débiles para afrontar la competencia externa que cuenta con altos índices de productividad y competitividad.

Durante los últimos años el gobierno ha comprendido la necesidad de apoyar los sectores, por lo que ha implementado diversas herramientas que propicien por el desarrollo y mejoramiento de las industrias nacionales, tales como el Plan estratégico exportador, la política nacional de productividad y competitividad y el Plan de desarrollo, los cuales están desarrollando a través de entidades públicas, convenios, redes y nodos, sintiéndose el compromiso con los empresarios. Los empresarios encuestados consideran que el gobierno local se ha descuidado en fortalecer la infraestructura de la ciudad, en donde proyectos como el aeropuerto Internacional en Sabana de Torres y algunas carreteras de interconexión, han sido planteados sin que se ejecuten acciones en este sentido para beneficio de los industriales, en donde se obtendrían considerables reducciones en los costos para su logística externa, necesarios de manera preponderante en la región. Otro inconveniente que se detecta, es que el sistema logístico externo no está desarrollado, lo cual no permite que los insumos se puedan nacionalizar en Bucaramanga, generando mayores costos, haciéndole perder competitividad frente a la industria de confecciones de otras ciudades. Adicionalmente los empresarios consideran, que entidades como el SENA no están ofreciendo técnicos adecuadamente capacitados de acuerdo a los requerimientos de la industria y a las tecnologías avanzadas que se encuentran en el mercado.

Se hallaron en el sector condiciones que inciden sobre la entrada y permanencia en los mercados internacionales de las empresas Bumanguesas, donde cabe señalar que aún quedan esperanzas para esta industria en cuanto a su competitividad y rentabilidad en el largo plazo, se encuentra que en el sector a nivel mundial se le da mucho peso a la parte de moda y por ende al diseño de las prendas, condición clave que está fortaleciendo en especial la industria Italiana y americana, iniciando de allí todo el proceso productivo, básico a lo largo de la cadena, además estos países se enfocan meramente en el posicionamiento y comercialización de sus marcas a nivel mundial diferenciándose de manera significativa.

En este tema del diseño, se halla que los pequeños y medianos empresarios de Bucaramanga, por lo general, desconocen los beneficios de aplicar el diseño a un nivel profesional en los productos de su empresa, ya que les parece menos costoso y más sencillo copiar o imitar en vez de fabricar manufacturas propias, a diferencia de las naciones industrializadas, en donde el diseño se utiliza como herramienta de competitividad para desarrollar, adaptar y mejorar productos. La

importancia del diseño en la competitividad de la industria ha ido en aumento durante los últimos años, encontrándose la necesidad de invertir cantidades considerables de dinero, para verlos, con certeza, reflejados en la rentabilidad de una manera notoria, y logrando con ello posicionamientos de marca beneficiosos para las organizaciones. Ante la competencia internacional, ya no basta que las empresas compitan con precio, calidad y servicio, sino con productos de buen diseño que permita diferenciarlos y darles mayor valor agregado para obtener nuevos nichos de mercado.

Por otro lado y gracias a las preferencias del ATPA y del ALCA se esperan grandes resultados en el sector confecciones, no obstante a nivel local hay un completo desconocimiento de los acuerdos mencionados, lo cual hace difícil que se beneficien adecuadamente de ellos e incluso puedan estar en riesgo sus empresas por no ponerlas al nivel del entorno.

En cuanto a la integración de la cadena, la asociatividad es la parte fundamental, se observa claramente la necesidad que existe por fortalecer el abastecimiento en insumos tanto de fibras como de hilazas y textiles, de origen nacional, ya que las importaciones que se realizan por estos conceptos son alarmantemente altos, repercutiendo en los costos y en la capacidad productiva, debido a que se encuentran sumamente dependientes de otros países que proveen estos insumos, estando amarrados a los constantes incrementos en el valor del dólar, lo que afecta negativamente la capacidad de compra de las empresas y por ende los volúmenes que pueden ofrecer al mercado.

El éxito de los empresarios estará en la capacidad para cambiar, la respuesta está entonces en que los modelos de planeación estratégicos estén basados en el pensamiento estratégico efectivo, en una valoración mayor del capital humano de calidad, cohesionado, activo, motivado y participativo, que sustente todo el desarrollo de procesos y sobre todo de conocimiento en pro de las organizaciones, con un mayor compromiso e interés por mejorar y en especial por responder al entorno en tiempo real. Para participar en el nuevo contexto mundial, las empresas no deben definir sus estrategias en términos clásicos de liderazgo en costos, aún cuando es importante no son fundamentales para competir, se ha vuelto más importante la capacidad de reacción y toma de decisiones, el diseño de estrategias de desarrollo caracterizadas por la valorización de los recursos locales a partir de alianzas estratégicas y en especial de clusters para que genere ventaja competitiva, el énfasis en el diseño, la innovación y la TI, los cuales generarán valor agregado apreciable por el comprador, pudiendo con ello asegurar un crecimiento económico del país y un mejor nivel de vida de sus nacionales.

× SUGERENCIAS FUTUROS TRABAJOS

Se concluye también tras haber analizado esta industria, que es necesario seguir investigando y aportando más conocimientos al sector, se sugiere la creación de nuevas técnicas que muestren de una manera más dinámica la visión del entorno en competitividad, un estudio de uso estratégico de TI en el sector, también estudios sobre clusters su implementación en la zona, una propuesta sólida en la que puedan participar actores empresariales y gubernamentales como líderes de esa integración empresarial; y estudios sobre uso estratégico de la cadena de suministros. Esos podrán ser aportes valiosos en pro del desarrollo y del mejoramiento de la región e incluso la nación.

BIBLIOGRAFIA

ABERNATHY, William J.; HAYES, Robert. La creación del valor: Situación actual. México. 2.000.

Almanaque mundial 2.003. La guía Completa. Editorial Televisa México. 2.003

ALLENDE, Andrés Hernández. Plowing the sea. Chapter Three: Know Your Relative Competitive Position. Summary from book page 59-60 Latin Trade, February 1998. Artículo recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.changingnations.com/plowsea3.html>

ANDREU, Rafael; RICART, Joan E. y VALOR, Joseph. Estrategia y sistemas de información. Serie Mc. Graw Hill Management. Editorial Mc. Graw Hill. 1.999

ANIF, Estudios de Mercado. Sector confecciones. Bogotá. 2003

-----, Mercados Pyme. Bogotá. 2.001.

ARAUJO, Fernando. Unidad de monitoría Industrial. Ministerio de Desarrollo Económico. Indicadores de la industria. Bogotá. Junio 1.999

BALLESTAS, Joseau Ahmed Dasuki. Confecciones, Productividad y Competitividad 1.985-1.996. Departamento de información económica. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Escuela de estudios industriales y empresariales (UIS). Bucaramanga Enero 1.999

Banco de la República. Reporte económico año 2.001. Bogotá. 2.001

BANCOMEXT. Acceso a mercados Internacionales: Panorama general del sector a nivel Internacional. México. 2.002

-----, Panorama General del sector en México. México. 2.002

BAND, William A. Creación del valor: La clave de la gestión competitiva, diseño e implementación de una estrategia global. Ed. Díaz de Santos. 1.994

BOXWELL, Robert J. "Benchmarking: para competir con ventaja". Mc Graw Hill, Madrid, 1995.

BRENENS, Esteban R.; CILLONIZ, Fernando; y Otros. Documento de trabajo: El Cluster del Algodón en el Perú, Diagnóstico competitivo y recomendaciones estratégicas. Proyecto Andino de Competitividad. Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE. Septiembre 2.001.

BRITTO, Jorge; MOTTA Eduardo. Características estructurales de cluster industriales en la economía brasilera. Brasil. 2.000

Business Colombia. Indicadores de competitividad. Documento recuperado Noviembre 2.002 www.businesscol.com/empxsec/indsector/indconfeccion.htm

BYRNE, John A. Los Nuevos Gurues De La Administración. Profesoras investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A Publicado en Gestión y Estrategia / No. 11-12 Número doble / Enero Diciembre, 1997 / UAM - A. Argentina. Julio 9 Del 2.000. Documento recuperado Diciembre del 2.001. WEB site: www.Monografias.com

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Boletín de noticias Agosto y Septiembre Bucaramanga. 2.002

-----, Estudio confecciones: Productividad y Competitividad. Bucaramanga. 1.998

-----, Indicadores económicos sectoriales. Documento recuperado Agosto 2.002. WEB Site: www.camaradirecta.com

-----, Informe Actualidad Económica de Santander. Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

-----, Libro del Registro Mercantil empresas de Bucaramanga. Septiembre 2.002

-----, Perfil del subsector de la confección textil en Bucaramanga y su área Metropolitana. 1.998

-----, Cámara al Día. Boletín informativo Zona de integración fronteriza entre Venezuela y los Santanderes. Bucaramanga. Enero 2.002

-----, Desarrollo empresarial en Santander. Bucaramanga. 1.996

-----, Informe empresarial. Bucaramanga. junio 8 del 2001

CAMP; Robert C. "Benchmarking: La búsqueda de las mejores Prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente". Panorama Editorial, México, 1997.

CARCE Santander. Plan estratégico Exportador Santander. Bucaramanga. Agosto 2.002

C.D.P de confecciones de Santander. Información sector. Bucaramanga 2000.

Centro de productividad del Tolima. Acuerdo de Competitividad de la cadena Algodón- fibras-textil-confecciones del Tolima (Región Central). Colección de documentos IICA serie competitividad #15. Ibagué Julio 2.002

Centro Empresarial de Comercio Exterior (Zeiky). Informe mercados Pyme 2.001. Bogotá. 2.001

Centro Empresarial de Comercio Exterior (Zeiky). Informe mercados Pyme 2.001. Bogotá. 2.003

Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible. INCAE. Banco Centroamericano de Integración Económica, Fundación AVINA y el sector privado centroamericano. Creatividad y Competitividad para el Desarrollo Sostenible. Alajuela, Costa Rica. (Agosto 2.001). Escrito recuperado en Noviembre 2.001 WEB site: <http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/proyectos/sociales/educacion/>

CHACÓN, Dorban. Outsourcing. Caracas. Marzo 1999.

CHAN, Kim y Renée Mauborgne. Innovación en Valor. Artículo Revista Gestión, Sloan Management Review Vol 3, Oct-nov 2.000

CIDETEXCO. Indicadores generales y oportunidades tecnológicas para la construcción de ventajas competitivas. Estrategias sectoriales, información del sector, innovación & tecnología. Documento recuperado 2.002 WEB site: <http://www.textil-confeccion.com.co/version1.htm>

-----, Textiles y confecciones de Colombia. Documento recuperado Diciembre del 2.001. WEB site: <http://www.textil-confeccion.com.co>

-----, Agrupamientos Industriales vs. Centros de Investigación & Desarrollo tecnológico: Dos herramientas para la gestión de la innovación en Colombia. Bogotá. 2.002

Coltejer. Informe Planeación Estratégica. Medellín. 2.002

Comunidad Latina de estudiantes de Negocios. Gestopolis. COMPETITIVIDAD DE LAS EXPORTACIONES MENORES. Documento recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/competitividadexportaciones.htm>

Confederación Colombiana del Algodón (CONALGODÓN). Informe Auditoría Gubernamental: fondo de Fomento Algodonero. Bogotá. 2.000

CONOR Ingenieros Asociados. Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Desarrollo Económico. Microempresa y competitividad, confecciones: Estudio de competitividad de la microempresa del sector confección en Colombia. Bogotá. 1.997

CORFINSURA. Investigaciones Económicas y Financieras. Bogotá. 2.000

Corpoica. Cadenas productivas: Algodón. Montería. Documento recuperado Diciembre 2.002 en la WEB page: www.turipana.org.co/

CRUZ, José Orlando Morera. Características del gerente del siglo XXI. Documento recuperado Diciembre del 2.001. WEB site: www.Monografias.com

DALY, Lucy and professor Margaret Bruce. The use of e-commerce in the textile and apparel supply chain. Department of textiles. UMIST. Journal of textile and apparel, Technology and management. Universidad de Carolina del Norte. Volume 2, issue II. 2.002.

D'AVENI, Richard A. Hipercompetencia: Como administrar la dinámica de los movimientos estratégico. Compañía Editorial Continental S.A. de C.v. México 1.996.

DAMELIO, Robert. Los fundamentos del Benchmarking. Panorama, México, 1997.

DAVENPORT, Thomas H. Misión Crítica, Promesas y riesgos de los sistemas empresariales de información. Editorial Oxford. 2.002

DE BONO, Edward. Pensamiento Lateral. Manual de creatividad. Ed. Paidos. España. 1.998

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Indicadores de Competitividad e Información Estadística de Colombia y Santander. 2.002 www.dane.gov.co

-----, Informe empresarial Pymes. Bogotá. 2.001

-----, Informe estadístico productivo regional y nacional. Documento recuperado WEB page: www.dane.gov.co. Febrero 2.003.

Departamento Nacional de Planeación. Plan de Desarrollo Departamental 2.001-2.003 (Plan Estratégico Exportador de Santander) Documento recuperado Agosto 2.002 WEB site: www.dnp.gov.co/.../Direccion_Desarrollo_Territorial/planificacion/planes_terr/2001_2003/Santander/sder3.pdf

Departamento Nacional de Planeación, DNP. Cadena Productiva Textil Confección, Bogotá. 1.996.

D.H. Kincade. Contingencies for low implementation levels of new manufacturing practices. Virginia Tech University. Journal of textile and apparel, Technology and management. Universidad de Carolina del Norte. Volume 2, issue IV. 2.002.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. DIAN Informe de coyuntura Bogotá. 2.001.

El exportador Latinoamericano. Japón: Los perfiles básicos de un extraordinario mercado de consumo. Sección Ferias del mundo. Medellín. 1.995

El Tiempo. Atlas Mundial: Colombia. Ed. El Tiempo. Colombia. 2.002

ESCALANTE, Mercy, Pérez José de Jesús, Corso Luz Angela y Flechas José Ricardo. Toward a proposal of an apparel cluster in Colombia. Bucaramanga 2.003

EUROCENTRO. Industria textil – confección. México. 2.002

FAIRBANKS, Michael y Stace Lindsay. Eligiendo la prosperidad: Un programa para mercados emergentes. Changing nations essays. Grupo Monitor Company Advisors to Global Leaders. USA. 2.001. Artículo recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.changingnations.com/essays2b.html>

FERNANDEZ, Andrés. Algo se me olvida.... Revista en Internet PODER. Abril, 2.001. Miami Beach, FL. USA. Artículo recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.punto-com.com/NR/exeres/821B8BF8-95A8-4576-B2E6-6DD3E0AC641F.htm>

FIGUERAS, Manuel Salvador. Profesor titular Universidad de Zaragoza, España. Análisis de conglomerados o Clusters. Lección estadística. Diciembre 2.001. Documento recuperado Diciembre del 2.001. WEB site: <http://www.5campus.org/leccion/cluster>

FISCHER, Gerhard y Jonathan Ostwald. Knowledge Management: Problems, promises, realities and challenges. University of Colorado. USA: IEEE Intelligent Systems. 2.001

FRANK Small & Associates Consulting. The export potencial in Hong Kong and China. Oficina de Comercio de Colombia en Taipei. 1.996
Fundación Compartir. Centro de Desarrollo productivo CDP de la Confección. Bogotá. Documento recuperado Noviembre 2.001
<http://www.fundacioncompartir.org/Empleo/desarrollo.htm>

GARAY Luis Jorge. Programa de Estudio: La Industria de América Latina ante la Globalización Económica. Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización 1967 -1996 DNP, COLCIENCIAS, Bogotá. Tomo I. 1998. Pág 560. Tomado en www.dnp.gov.co

Gobernación de Santander y Secretaría de Planeación. Estudio Para el Plan Prospectivo de Ciencia y Tecnología para Santander, Capítulo 1.997 – 2.010. Bucaramanga

GOMEZ, Alejandro Jáuregui, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD: Algunas Consideraciones. Comunidad Latina de estudiantes de Negocios. Gestopolis. Documento recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no2/productividad%20y%20competitividad.htm>

-----, Los determinantes de la competitividad de Porter. Comunidad Latina de estudiantes de negocios. Gestopolis Artículo recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no%206/Compde%20Porter.htm>

HAMEL, Gary. Liderando la Revolución. Editorial Norma. Bogotá. 2.000

HAMEL, Gary; C.K. Prahalad. Compitiendo por el futuro. México. 1.997

HAMMONDS, Keith H. The Magazine Fast Company Boston, MA. USA. 2.001. Documento recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.fastcompany.com/online/44/porter.html>

HANDEN, Lawrence. Principios básicos de la administración de la relación con el cliente: CRM en acción; desarrollo de la relación con el cliente. META Group USA Pg. 7-19. 2.000

HARTMANN, Monika. Informe de investigación a la cadena Textil en Colombia. CPROBOL. Bogotá. Julio 2.001

HITT, Michael A. Ireland R. Duane y Hoskisson, Robert E. Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. International Thomson editores. México. 1.999

Instituto para la exportación y la moda Inexmoda. Medellín Colombia. 2.001.
Documento recuperado Diciembre del 2.001. WEB site:
<http://www.inexmoda.org.co/colombia/index.asp>

-----, Indicadores sector confección y textiles. Medellín. 2.002

International Cotton Advisory Committee (ICAC). Cotton World Statistics.
Washington. 2.001

JARA, Marcos. El negocio de las telas y las prendas de vestir en el mundo.
Cidetexco. Agosto 2.001

-----, Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO.
Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.

-----, Entrevista personal con el Director ejecutivo CIDETEXCO. Bogotá. Enero
2.003

Javier Fernández Riva & Asociados. Dinámica Industrial 2.003. La República.
Bogotá. 2003

JEFREY, D. Cadena de Valor Virtual. Harvard Business Press. USA. 2.001

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan. Dirección estratégica. 5ª. Edición. Editorial
Prentice Hall. España. 2.000

Journal of Business strategy. From Supply Chain to Value Net. Sección strategy
Management. Julio-Agosto 2.002

KRUGMAN, Paul. The age of Diminished Expectations, The MIT Press,
Cambridge, Massachusetts, Londres Inglaterra. Revista Banco de la República,
Bogotá. Febrero de 1994.

La PRENSA on the web. Competitividad. Prensa Honduras. Honduras. 19
Febrero 1.997. Documento recuperado Diciembre del 2.001. WEB site:
<http://www.laprensahn.com/portadas/9702/o19.htm>

LOKER, Suzanne and Yun Jeong Oh. Technology customization and time-based
performance in the apparel and sewn products industry Cornell University.
Journal of textile and apparel, Technology and management. Universidad de
Carolina del Norte. Volume 2, issue IV. 2.002.

LOPEZ, Cerdan Carlos. Distritos Industriales: experiencias de acción conjunta y
cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria.
Volumen 20. Medellín. 1.999

LUFTMAN, Jerry N. La competencia en la era de la información: La alineación estratégica en la práctica. Ed. Oxford University Press. 2.000

MENESES, Gloria Dennys Cáceres, Sandra Marcela Rodríguez Villamizar. Perfil del subsector de la confección textil en Bucaramanga y su área Metropolitana. Universidad Industrial de Santander. Escuela de estudios industriales y empresariales. Cámara de Comercio de Bucaramanga. SICME. Bucaramanga 1.999

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia. Estudio de Competitividad Cadena Algodón. Documento recuperado Febrero 2.003 WEB page: www.agrocadenas.gov.co/

-----, Cotton World Statistics ICAC. Review of the world situation. 2.002

Ministerio de Comercio Exterior. MINCOMEX. Política Nacional de Productividad y Competitividad. 2.001 Bogotá

-----, República de Colombia. Plan estratégico exportador. VI Congreso para la productividad y la competitividad, Plan Colombia Compite. Santa Marta. Marzo 2.002

-----, Cadenas productivas regionales (Cluster). Dirección de Competitividad, Marzo 2.001. Colombia. Documento recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.mincomex.gov.co/competitividad/cadenasproductivas/clusters.asp>

-----, Documentos encuentros Nacionales de productividad y competitividad: 1) Lineamientos generales Política Nacional de Productividad y Competitividad y Plan Estratégico Exportador. Cartagena 1.999. 2) Papel de las regiones en la construcción del fortalecimiento de las ventajas competitivas (clusters) Cali 2.000. 3) Tecnologías de la información y su impacto en la competitividad. San Andrés 2.000 4) Capital Social y relaciones de cooperación entre agentes como base de la competitividad empresarial. Medellín 2.001 5) El desafío de los negocios del área de libre comercio de las Américas ALCA para el sector empresarial. Santa Marta 2.002.

-----, Plan Estratégico Exportador 1.999-2.009 Medellín. 1.999

-----, IMPACTO SOCIO – ECONOMICO DEL ATPA EN COLOMBIA Documento recuperado Agosto 2.002 WEB Site: <http://www.mincomex.gov.co/mincomexvbecontent/section.asp>

-----, República de Colombia. Anuario Mundial de competitividad. 2.002

Ministerio de Desarrollo Económico, Departamento Nacional de planeación. Estudio de Competitividad de la Microempresa del Sector Confección en Colombia. Bogotá. 1.997.

Ministerio de Desarrollo Industrial y Comercio Exterior. Indicadores de la cadena productiva de la Industria Textil – confecciones Brasil. Forum de Competitividad. Brasil. 1.999

Monitor Company. Estudio de Competitividad Bucaramanga 1.994

MONTAÑO, Galo. La base del éxito de la empresa es la productividad, competencia e innovación. Tomado de la revista “Futuro con Calidad”, Órgano Oficial de la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total, julio 2001. Ecuador. Artículo recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.sica.gov.ec/agronegocios/noticias/Porter.htm>

MONTENEGRO, Armando. Economía Colombiana: Situación Monetaria y cambiaria 1.999. Interbanco. Bogotá, Febrero 11 de 1.999.

MURRAY, Richard. The Quest for World Class IT Capability, Information Systems Management. New York, 1.991. P. 13

NALEBUFF, Barry. Co-opetencia. Ed. Norma. Bogotá. 2.001

OEI, UNESCO. La ciencia para el Siglo XXI: una nueva visión y un marco para la acción. Conferencia Mundial sobre la Ciencia. Budapest, julio de 1999.

Oficina Comercial PROEXPORT Santiago de Chile. Estudio de mercado del sector de vestuario en Chile. 2.002

OHMAE, Kenichi, documentado en los libros La mente del estratega, el poder de la triada y más allá de las fronteras nacionales. /92,/95,/96

-----, The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy. 1.999.

Online Textil Network. Análisis del E-comerce. USA Marzo 2000

Organización de las Naciones Unidas. Clasificación Industrial Uniforme. 2.001

Organización Mundial de Comercio (OMC). Estadísticas de Comercio Internacional 2.002. Génova Suiza. Documento Recuperado Marzo 2.003 en la WEB page www.wto.org.

Organización Mundial de Comercio. Indicadores Industria. Génova Suiza. 1.999

PELAYO, Carmen Maria. La competitividad. Artículo recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

PEREZ, José Alejandro. La República: Herramienta para la competitividad. Medellín. Agosto 2.002

PÉREZ, José de Jesús y Mercy Escalante de Pérez. La tecnología de información en la gerencia del conocimiento. Colombia 2.000

PEREZ, Luz Mónica. Las asociaciones como herramienta de competitividad en el sector confeccionista: Un estudio de Caso. Revista Universidad EAFIT. Medellín. Marzo 1.999

PFEFFER, Jeffrey. Ventaja Competitiva a través de la gente: Como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. CECSA. México 1.996. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

PINTO Saavedra, Juan Alfredo y Arango Fonnegra Juan Ignacio. Hacia una nueva fase en la industrialización Colombiana: Perspectivas y oportunidades para la pequeña y mediana empresa. CINSET Bogota, Colombia. 1.989. Ed. Gamacolor Editorial Ltda. Paginas 40-51 y 109-111

PINTO, Juan Alfredo y compañía. Valoración del impacto ambiental de la pequeña y mediana industria. Departamento técnico administrativo del medio ambiente (DAMA), CINSET. Bogota. 1.996

PORTER, Michael E. Cómo van a poder competir las empresas de la región. USA. Artículo recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.hsm.com.ar/Porter/news.htm>

-----, Institute for strategy and competitiveness. Competitividad y sus implicaciones para las estrategias de las empresas. Basados en la Escuela de negocios de Harvard. Documento recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.isc.hbs.edu/>

PORTER, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores), Escuela de Negocios de Harvard. CECSA México 1.985

-----, Estrategia y el Internet. Publicaciones Harvard Business School. Marzo 2.001. Watertown, MA. USA. Documento recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/mar01/R0103D.html>

PORTER, Michael. Para que una empresa tenga éxito es importante que sus estrategias sean únicas. Santiago de Chile. Artículo recuperado Noviembre del 2.001. WEB site:
http://www.infoweek.cl/online/anterior/extra2001/062001/ex28062001_11.html

-----, Los clusters y la competencia. Revista gestión. Volumen 2 No.1 Enero – Febrero 1.999.

-----, La ventaja Competitiva de las Naciones. Ed. Vergara. Argentina. 1.991

-----, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño Superior) Harvard.USA. 1.985

-----, Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia. Editorial CECSA. 1.999

-----, Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un Desempeño superior. Grupo Patria Cultural. Editorial CECSA. 1.999

PORTER, Michael; EMMONS, Williams y BRENES, Esteban. Documento de trabajo, Instituciones para la competitividad en Colombia: Marco Conceptual. Proyecto Andino de competitividad. Harvard University, CLACDS- INCAE y Georgetown University. Noviembre 2.001

PRAHALAD, C. K. Gary Hamel. Compitiendo por el futuro. Harvard Business School Press. 1.994

Presidencia de la República y Ministerio de Comercio Exterior. V Encuentro para la productividad y la competitividad. Política Nacional para la productividad y la competitividad. 1.999 – 2.009. Colombia compite. Medellín Julio 2.001

PROEXPORT Colombia. Dirección de información comercial. Análisis exportador sector textiles y confecciones. Santa Fé de Bogotá. Febrero 1.999

-----, Indicadores de Exportaciones. Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.proexport.com.co

-----, Mercados Pyme 2.001: Tejidos de punto. Bogotá 2.001.

PROMPEX. Plan operativo del sector textil – confecciones. Perú 2.002

PROTRADE. Guía de Marketing, el Mercado de la confección en la República Federal de Alemania. 1.990

Publicar. Mapa Guía hotelera. Colombia 2.003

RAMIREZ, Lucas y VALENCIA Raúl Alberto. Estudio General y guía sobre el mercado de textiles y confecciones en los Estados Unidos. Oficina Comercial de Miami PROEXPORT. Universidad EAFIT. Junio 2.000

RAMOS Joseph. Impacto de la Modernización tecnológica. En Revista Capítulos. Número 51. Junio - Septiembre de 1997. Pág. 25.

RAMOS, Graciela Zamora. Análisis de Competencia de Porter y posibles áreas de influencia de las tecnologías de información. Aldea Educativa la sociedad del conocimiento. Artículo recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.aldeaeducativa.com/aldea/Tareas2.ASP?which=1595>

Red Colombia Compite. Exportaciones Colombianas. Documento recuperado Agosto 2.002 WEB Site: <http://www.colombiacompite.gov.co/>

Revista Colombia textil. Indicadores. Número 129 Octubre – Diciembre /99

REVISTA DINERO. A Tejer la Cadena. Artículo recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: www.revistadinero.com

-----, La Revolución de los ERP. Sección Informática. Agosto 2.002

-----, Por las tallas grandes. Ejemplar 171. Noviembre 2.002

-----, Conectarse hace la diferencia. Mayo 2.002

-----, Mejora la Evaluación. Enero 2.002

-----, Negocios. Ejemplar 171. Noviembre 2.002

ROJAS, Nestor Iván Moreno. Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2.001-2.003: construyendo la ciudad de todos. Gabinete Municipal e institutos descentralizados. Bucaramanga. 1.999

ROJAS; Braulio. Competitividad. Comunidad Latina de estudiantes de negocios Gestopolis. Documento recuperado Diciembre del 2.001. WEB site: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/competeitividad.htm>

RUIZ, Luis Eduardo Ayala y Ramiro Arias Amaya. Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter. Gerencia de Mercadeo. Ciencias Económicas y Administrativas. Documento recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>

RUIZ, Luis Eduardo Ayala y Ramiro Arias Amaya. Competitividad. Gerencia de mercadeo, Ciencias económicas y administrativas. Documento recuperado Noviembre del 2.001. WEB site: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc073.htm>

SANCHEZ, José Alfredo. Diagnóstico del cluster de textiles de Centroamérica. INCAE-CLACDS. Octubre 1.995

SANDERS, Irene. Strategic Thinking and the New Science: Planning in the Midst of Chaos, Complexity and Change (Free Press/Simon & Schuster. Washington. 1998

SARRAZOLA, Víctor; VALENCIA, Carolina. La clave estrategias intangibles. Revista Internet al día.com, Sección negocios virtuales. 2.001

SCHUPNIK, Walter. Outsourcing & benchmarking. Modelos Administrativos. Documento recuperado Diciembre del 2.001. WEB site: www.Monografias.com

SENA y CIDETEXCO. Conferencia confeccionistas Bogotá y los procesos productivos. Bogotá. 2.002

SENA. Mesa Sectorial. Estudio de caracterización ocupacional del sector fibras-textil en Colombia. Bogotá. Noviembre 2.000

SEPULVEDA, Gustavo. CARCE Santander. Planes estratégicos exportadores sectoriales. Bucaramanga. Agosto 2.002

-----, Presidente Cámara de Comercio de Bucaramanga. Entrevista personal. Bucaramanga. Febrero 2.003.

SPENDOLINI, M. "Benchmarking". Grupo Editorial Norma; Colombia; 1994.

STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Biblio Empresa. México. 1995

Superintendencia de Sociedades y Superintendencia de Valores. Información financiera. Bogotá. 2.001

TAPSCOTT, Don, Ticoll D. y Lowy A.. Capital Digital: El Poder de las Redes de Negocios. Madrid, 2.001

The Bobbin Magazine – Sponsor of Bobbin world. Apparel. Technology. USA. Documento recuperado Marzo 2.003. WEB page www.bobbin.com/bobbin

The Michael Porter Trilogy: Competitive Strategy, Competitive Advantage, The competitive Advantage of Nations – 1.998 / Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia -1.882.

THOMPSON, Arthur. Dirección y administración estratégicas. Ed. Addison – Wesley Iberoamericana. España 1.994

THOMPSON, Strickland. Administración Estratégica: Conceptos y casos. 11ª. Edición. Ed. Mc. Graw Hill. 2.001

Unidad de monitoría Industrial. Ministerio de Desarrollo Económico. Indicadores de competitividad: Análisis comparativa de la competitividad Internacional de la Industria Colombiana productora de prendas de vestir. Bogotá. Diciembre 1.997

Universidad de los Andes, Perfil Exportador Colombiano. Bogotá. 1.998

VELASCO, Maria Piedad. Directora Competitividad. Ministerio de Comercio Exterior. Política Nacional de Productividad y competitividad: Pasado, presente y futuro; las regiones. Cali, Marzo 2.001

VICTORIA, Esmeralda Nieto. Competitividad. Comunidad Latina de estudiantes de negocios. Documento recuperado Diciembre 2.001. WEB site: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/compe.htm>

WEIL, David; ABERNATHY, Frederick H.; DUNLPOP, John T; y HAMMOND, Janice. Globalization in the apparel and textile industries: What is new and what is not?. Harvard Center for textile and apparel research Harvard University. USA. Marzo 2.002

West Valley College. Fashion Design and Apparel Technology. Saratoga, California USA. 2.003 Documento recuperado Marzo 2.003 WEB page: <http://www.wvmccd.cc.ca.us/wvc/fd/>

Winthrop Corporation. Corporate Information USA. 2.002

GLOSARIO DE TERMINOS

- **ABC, Activities Based Costing o Costeo Basado en Actividades:** Consiste en el diseño e implementación de un modelo de costos, basado en actividades y su respectivo seguimiento al interior de las empresas.
- **ARANCEL:** Impuesto o tarifa sobre los bienes importados. Relación o lista de gravámenes.
- **BASICOS:** Prendas básicas que siempre se usan a la hora de vestir, ropa interior, pantalones, camisa, camisetas y suéter.
- **CLUSTER:** El concepto de cluster, hace referencia a un entorno definido por un conjunto de empresas que por su actividad especializada, conforman un complejo integrado, cuyo dinamismo está caracterizado por la retroalimentación constante de un círculo virtuoso generador de innovación.
- **COLECCIÓN:** Variedad de prendas que siguen varios hilos conductores. Por ejemplo colección invierno, verano, etc.
- **COMPETENCIA CENTRAL:** Es una actividad competitiva interna que una compañía reempeña mejor que otras. Lo que las distingue es que la competencia central es decisiva para la competitividad y la rentabilidad de una empresa.
- **COMPETITIVIDAD:** Capacidad de competir en los mercados mundiales aprovechando fortalezas como mano de obra, materias primas, transporte y comercialización haciendo el producto más apetecido en los mercados internacionales.
- **CRM, Customer Relationship Management:** Deriva su nombre del inglés Administración de las Relaciones con el Cliente. Se orienta a la identificación de la estrategia comercial y a su implementación y seguimiento con el apoyo de herramientas tecnológicas.
- **DEMIN:** Distintas tonalidades de azul. Depende de la tecnología aplicada a la ropa, en el caso del color depende de los procesos de lavandería y tintorería.
- **DIAMANTE COMPETITIVO:** Es una forma sencilla de comprender el papel que el sector desempeña en el proceso de la creación de una ventaja competitiva, haciendo uso de una serie de condiciones como son: los factores que ofrecen una visión sobre la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. La demanda, muestra la naturaleza de la demanda interna de los productos del sector. El sector ubica la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que ofrezcan apoyo. Perspectivas, las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestiona las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.
- **DISTRITOS INDUSTRIALES:** Los distritos industriales o sistemas productivos locales (SPL) son una concentración en un territorio determinado de una gran

cantidad de PYMES y Pequeñas y Medianas Industrias en torno a una profesión dominante.

- **DUMPING:** La venta de un bien en el extranjero a un precio menor que en el propio país, es una forma de discriminación de precios.
- **ERP, Enterprise Resource Planning:** Del concepto en inglés Planeación Integrada de Recursos. Es un grupo de aplicaciones orientadas a los procesos de soporte, administrativo y financiero de las empresas, que trabajan integradamente permitiendo mantener una base de información actualizada con esfuerzos optimizados de actualización.
- **FIBRAS ARTIFICIALES:** Se obtienen por transformación de la celulosa y proteínas animales o vegetales.
- **FIBRAS SINTÉTICAS:** Se obtienen por síntesis química y según el proceso y la materia prima pueden ser de policondensación, polimerización y poliadición.
- **GLOBALIZACIÓN:** Nueva tendencia económica que propende por la eliminación de las barreras al comercio y la subsecuente integración de las economías en una aldea global.
- **HILATURA:** Proceso de transformación de fibras en hilos o hebras, mediante estiraje y retorcido, creando la industria y la comercialización del hilado.
- **INDIGO:** Jean, algodón, tela de color azul oscuro.
- **INDUSTRIA:** Grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de los otros.
- **JOBBER:** Intermediario. Es un individuo o una compañía que compra telas en el mercado secundario (una vez teñidas, estampadas, acabadas), generalmente compran excedentes de fabricas textiles, con ellas arman un portafolio que a su vez es vendido a los confeccionistas, otros intermediarios, minoristas o diseñadores.
- **LINEA DE PRODUCTOS:** Es el conjunto de artículos que ofrece una empresa que están estrechamente relacionados entre sí, ya que tienen usos similares y se dirigen al mismo mercado por medio de los mismos canales de distribución.
- **MAQUILADORA:** Empresa similar a un taller satélite pero dedicada a la confección de determinados modelos requeridos por grandes empresas en su mayoría extranjeras. Producen solo bajo modelos y materias primas determinadas por el cliente. Producen a grandes volúmenes porque obtienen retornos debido a las economías de escala que se crean por trabajar con grandes volúmenes de producción. En pocas palabras es un taller donde se produce y ensambla íntegramente bajo diseños y parámetros del cliente.
- **PREFERENCIAS ARANCELARIAS:** Concesiones o privilegios que se obtienen gracias a la existencia de diferentes esquemas que permiten disminuciones arancelarias totales o parciales para el ingreso de los productos nacionales en los mercados del mundo.
- **SCM, Supply Chain Management o Administración de la Cadena de Suministro:** Está orientada a la aplicación de técnicas de administración y alto soporte de tecnología de información para optimización de las acciones y procesos que vinculan a los proveedores en el suministro de bienes y servicios,

necesarios para desarrollar los productos y servicios de la empresa. Esta optimización conlleva el mejoramiento de los tiempos de suministro mediante el uso de técnicas de negocios electrónicos y control sistematizado sobre inventarios entre otros.

- **SECTOR:** Es la unidad básica de análisis para comprender la competencia. Es un grupo de competidores que fabrican productos y prestan servicios y compiten directamente unos con otros.
- **STREET VISION:** Tendencia que busca la comodidad, resistencia, facilidad en el lavado y precio medio de la prenda para el consumidor.
- **TALLER SATELITE:** Empresa que cuenta con la infraestructura necesaria para la confección de prendas de vestir, dependiendo estas de la maquinaria con que cuenten los talleres. Su capacidad instalada depende claramente del número y clase de máquinas. Son fundamentales para el funcionamiento de empresas diseñadoras que no cuentan con la infraestructura, para coser, lavar y/o teñir.
- **VALOR AÑADIDO:** Es la diferencia entre los ingresos y el coste de los insumos comprados.
- **VBM, Value Based Management o Administración Basada en Valor:** Consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas administrativas para enfocar acertadamente los recursos de la empresa, en aquellas actividades que impulsan la creación de valor.
- **VENTAJA COMPARATIVA:** Son naturales y son el resultado de la abundancia relativa del factor de la producción que se usa intensivamente para la producción de bienes finales.
- **VENTAJA COMPETITIVA:** Se crean y son el resultado de los esfuerzos de diferenciación y de mejoras en la productividad de los países, independientemente de la abundancia relativa de factores.