

**ESTUDIO SOBRE LA CAPACIDAD DE ACCESO A LOS
MERCADOS INTERNACIONALES DE SIETE EMPRESAS DEL
SECTOR CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ**

AUTORES

**Maria Claudia Elorza Saravia
Ana María Olaya Jaramillo
Luis Arles Ramírez Ariza**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE IBAGUÉ**

Ibagué, mayo de 2003

**ESTUDIO SOBRE LA CAPACIDAD DE ACCESO A LOS
MERCADOS INTERNACIONALES DE SIETE EMPRESAS DEL
SECTOR CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ**

AUTORES

**Maria Claudia Elorza Saravia
Ana María Olaya Jaramillo
Luis Arles Ramírez Ariza**

**Proyecto de Grado para optar al título de
Maestría en Administración**

Director: Gustavo Ferro

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE IBAGUÉ**

Ibagué, mayo de 2003

INDICE GENERAL

	Pág.
INDICE	1
INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN	9
1. DELIMITACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
2. OBJETIVOS	24
2.1. OBJETIVO GENERAL	24
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
3. ASPECTOS METODOLOGICOS	26
3.1. Tipo de Investigación	26
3.2. Metodología	26
3.3. Muestra	28
4. MARCO TEORICO	30
4.1. RESPONSABILIDAD DEL COMERCIO INTERNACIONAL EN TEORIA	30

4.1.1. Nuevos Paradigmas	31
4.1.2. Responsabilidad Hoy	33
4.2. CAPACIDAD DE ACCESO A MERCADOS	35
4.3. LAS EMPRESAS Y SUS VARIABLES ENDÓGENAS	38
4.3.1. Talento Humano	41
4.3.2. Tecnología	44
4.3.3. Calidad	46
4.3.4. Gestión	50
4.3.5. Participación en los Mercados Internacionales	53
4.3.6. Infraestructura	54
4.3.7. Apoyo Externo	55
5. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS VARIABLES ENDÓGENAS	58
5.1. Información General de las Empresas	58
5.2. Factores Estructurales	61
5.2.1. Talento Humano	61
5.2.2. Tecnología	64
5.2.3. Calidad	66
5.2.4. Gestión	66
5.2.5. Participación en los Mercados Internacionales	66

5.2.6.. Infraestructura	67
5.2.6.1. Producción	67
5.2.6.2. Otros	70
5.2.7. Apoyo Externo	72
5.3. Necesidades Básicas Para la Producción	74
6. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA MATRIZ DOFA	78
6.1. Debilidades	78
6.2. Oportunidades	79
6.3. Fortalezas	80
6.4. Amenazas	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
Conclusiones	82
Recomendaciones	89
BIBLIOGRAFÍA	92
Anexo No. 1. Instrumento Aplicado	

INDICE DE TABLAS

	Pág..
Tabla No 1. Información General	53
Tabla No 2. Generación de Empleo	55
Tabla No 3. Capacidad del Talento Humano de las Empresas	56
Tabla No 4. La Tecnología Frente a los Mercados Internacionales	58
Tabla No 5. Importancia de la Calidad en los Mercados Internacionales	60
Tabla No 6. El Factor Gestión en la Empresa	62
Tabla No 7. Participación en los Mercados Internacionales	66
Tabla No 8. Estructura de la Producción	67
Tabla No 9. Otros Aspectos Estructurales que Influyen en el Proceso Exportador	70
Tabla No 10. Apoyo Externo	72

Tabla No 11. Necesidades Para la Producción	75
Tabla No 12. Producción Factor Estructural	86
Tabla No 13. Talento Humano	87
Tabla No 14. Gestión	87
Tabla No 15. Calidad	88
Tabla No 16. Tecnología	88
Tabla No 17. Infraestructura (Otros)	88
Tabla No 18. Apoyo Externo	88

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág..
Gráfico No 1. Variables Endógenas y su Interacción	40
Gráfico No 2. Prioridades de los Empresarios Frente a la Producción	77
Gráfico No 3. Factores Básicos Para la Participación en Mercados Internacionales	85

INTRODUCCIÓN

La presente investigación ante todo es un aporte a un sector de la economía de la ciudad de Ibagué: El sector textil y de confecciones. Orientada al estudio de las ventajas o inconvenientes sociales y económicos que tienen las siete empresas representativas en la ciudad de Ibagué en el año 2001; a la hora de establecer su capacidad para acceder a los mercados internacionales.

Este trabajo ha sido desarrollado considerando la no-existencia de un marco teórico que defina de forma clara y precisa, lo que se entiende por capacidad exportadora; es por ello, que parte del trabajo ha sido el construir un marco teórico a partir de la experiencia de los autores, la evidencia empírica de otras investigaciones y el aporte de los empresarios comprometidos en el estudio.

La población determinada como objeto de estudio, es de siete empresas en la ciudad de Ibagué; que se seleccionaron no solamente con base en criterios estadísticos, sino como muestra de las diferentes actividades que se desarrollan en el subsector de la confección. Además, en su análisis se puede observar la

interacción que entre ellas se genera y la importancia que tienen dentro de la actividad de la confección en la ciudad.

La primera parte del trabajo se constituye en el marco teórico, elemento que guía y posibilita un análisis del tema en cuestión. Se adelanta la propuesta de establecer lo que se denomina capacidad de acceso a los mercados internacionales para las empresas del subsector de la confección, en el lugar geográfico donde se desarrolla el análisis, Ibagué. Se estudian también, las variables que endógenamente constituyen la estructura de las empresas que intervienen de manera directa en la determinación de su capacidad para acceder a mercados internacionales.

La segunda parte, es el análisis cuantitativo de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento estadístico. La lectura se clasifica por cada una de las variables endógenas, las cuales son: talento humano, tecnología, calidad, participación en mercados internacionales, gestión, producción, infraestructura y apoyo externo.

Y por último, canalizando las dos partes anteriores, se resaltan los aspectos relevantes identificados y se presentan en forma de conclusiones y recomendaciones.

JUSTIFICACIÓN

En la ciudad de Ibagué, se evidencia una tendencia generalizada por parte de las personas e instituciones, relacionadas con la educación, a no explorar temáticas que tienen acción directa en el quehacer cotidiano y en el desarrollo de la ciudad. En la actualidad, existen sectores importantes en la economía del municipio que se encuentran inexplorados como por ejemplo aspectos de mercadeo, lo que es importante y se debe tener en cuenta, ya que la información de todos los aspectos de la vida social y económica en una región es algo que el fenómeno de la globalización exige.

La investigación se centra en el estudio de aspectos relevantes del sector económico más importante en el entorno ibaguereño, como es el de la confección y su relación con el comercio internacional. Este estudio se basa en información recogida de siete empresas representativas del sector confecciones en la Ciudad.

Ante todo el ejercicio aquí propuesto se orienta a brindar herramientas, a las empresas de este sector, para que realicen una introspección con miras a buscar ventajas competitivas en el mercado internacional.

1. DELIMITACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los cambios constantes del mundo en la actualidad, y en el enfoque global que toman todo tipo de relaciones (sociales, económica, culturales, políticas), obligan a los países y a sus regiones a buscar salidas y herramientas, que posibiliten su vinculación a estos contextos. Los procesos más incisivos y representativos son los de orden económico, estos son los orientadores y constituyen pautas sobre las que se desarrolla la vida de las regiones.

En el proceso de globalización, se evidencia el contraste en el nivel de desarrollo de países y regiones. Algunos se encuentran en un nivel superior debido a que sus estructuras internas están preparadas para afrontar los cambios que les exige el mercado, mientras los otros apenas se encuentran en el desarrollo de adaptación de sus economías a los procesos, en los cuales, desde sus posibilidades y alternativas, pueden vincularse a la nueva sociedad global.

La adaptación trae consigo más desventajas que posibilidades. Las desventajas

consisten en que los países, sus regiones y principalmente sus empresas¹, se relegan a una función: una constante *“ponerse a tono”*. El *“ponerse a tono”* conduce a que las empresas se sumerjan en un laberinto, puesto que ellas en su estructura no se encuentran preparadas para afrontar las exigencias del mercado, de hecho, tienen que hacer muchos esfuerzos para adecuarse a los requerimientos establecidos por la demanda, debido a que tienen los referentes en el ámbito externo y en ésta adecuación se pierden valiosas oportunidades para incrementar internamente su productividad; Debido a que cuando alcanzan los objetivos, el mercado tiene nuevas exigencias. Pero este proceso también tiene sus ventajas ya que posibilita que se genere conocimiento acerca del mercado y sus movimientos, de canales de distribución, de consumidores, de mercados potenciales, y principalmente, que las empresas conozcan sus ventajas, sus oportunidades y su posición en el concierto del comercio internacional.

En Colombia y el Tolima, la mayor parte de sus empresas se encuentran en procesos continuos de adaptación, lo cual genera la paradoja esbozada anteriormente; pero lo realmente importante, es que ya se tiene claro que el camino hacia un posible desarrollo se encuentra en el posicionamiento de sus productos en el exterior y el atraer inversión extranjera para sus objetivos. En

¹Las empresas en la sociedad globalizada se constituyen dentro de los países en los elementos a través de los cuales se canalizan las posibilidades de desarrollo. Son parte activa dentro de la vida de cualquier sociedad.

este intercambio con otras regiones en el mundo, se debe guardar un equilibrio entre exportaciones e importaciones, de lo contrario, la balanza comercial del Departamento seguiría como hasta la fecha², con un saldo desfavorable para la región y las empresas locales, reflejado en un alto desajuste fiscal a pesar de los procesos de apertura.

En Colombia, en el proceso de exportación, se viene conservando una orientación hacia las exportaciones tradicionales, las cuales representaron un 50.96% del total de las exportaciones por sectores económicos en el año 2000; compuestas por petróleo y sus derivados, 35.05%, café 8.20%, carbón 6.10% y ferroníquel 1.62%³. Estas exportaciones se sitúan en el sector primario de la economía y para que en el país se pueda generar un proceso importante de desarrollo económico, participación destacada en el comercio internacional y una nivelación de la balanza comercial; se deben fortalecer los sectores secundario y terciario de la economía.

Esta situación obliga al país a encontrar alternativas diferentes para la consecución de divisas, sobre la base de unas exportaciones no tradicionales que

²TOLIMA EN CIFRAS. Cámara de Comercio de Ibagué. Gobernación de Tolima. El Poirá Editores. Ibagué, 2002.

³ DANE 2001.

para el año 2000 representaron el 49.04%⁴ del total de las exportaciones por sectores económicos.

En esta búsqueda de alternativas, se tiene necesariamente que referenciar *la cadena textil*, compuesta por los subsectores de algodón, fibras, textil y confecciones; dado que este sector de la economía para el año 2000 arrojó una participación en el total de las exportaciones del país de un 7.28%; superando las ventas internacionales de carbón y ferroníquel (Productos tradicionales de exportación)

En el plano que corresponde al Tolima y especialmente a Ibagué, la inquietud sigue constante en adecuar los recursos con que se cuenta para mejorar la productividad de los actores en la cadena textil. A partir de un diálogo entre varias instituciones regionales, se llegó al Acuerdo Regional sobre la cadena en octubre de 1999; y derivado de esto se concluyó que era necesario desarrollar estrategias que ayudaran al crecimiento del sector. Se identificaron cinco aspectos para los cuales se tenía que desarrollar dichas estrategias: Desarrollo del talento humano, desarrollo técnico y tecnológico, desarrollo productivo,

⁴ DANE 2001.

desarrollo de mercados y desarrollo de un entorno competitivo⁵.

Dentro de la cadena textil, el subsector de las confecciones se evidencia que tiene las características necesarias para convertirse en una actividad exportadora de primera línea. De hecho, actualmente es una actividad que se destaca por su volumen de exportaciones y por su capacidad de generar empleo sin pertenecer a los sectores tradicionales. Las exportaciones en Colombia por este concepto llegaron a los US \$952 millones de dólares FOB en el año 2000⁶.

La industria textil es una de las más antiguas del país, intensiva en la utilización de mano de obra de baja y mediana calificación, demanda básicamente materias primas de orden nacional y provee de insumos y materia prima al sector confecciones. Para 1999 la industria de las confecciones empleó 853 mil personas, 637 mil la industria textil y la industria detallista 3.3 millones⁷.

En lo referente al Departamento del Tolima que tradicionalmente ha sido de vocación agrícola, en los últimos años el sector textil y de confecciones se ha

⁵CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DEL TOLIMA. COLCIENCIAS. Productividad y Competitividad: La Estrategia económica del Tolima. Ed el Poirá. Ibagué, 2001.

⁶ DANE 2001

⁷ PROEXPORT, Inteligencia de mercados. 1999. GIDC- Garment Industry Development Corporation

convertido en el sector líder de exportaciones de este departamento; para el año 2001, las exportaciones por este concepto fueron de US \$ 6.09 millones de dólares FOB, lo cual equivale a un 65.63% del total de exportaciones del Departamento⁸. Esto, indudablemente evidencia la importancia del sector en la participación de la vida económica del Tolima; actividad que tiene como epicentro la ciudad de Ibagué.

Al interior de la cadena textil, el subsector, es económica y socialmente representativo: Las confecciones, dado que en la estructura económica del departamento se encuentra distribuidos desde pequeños núcleos empresariales, como fami-empresas hasta la gran empresa; “en el Tolima están presentes cerca de 400 empresas confeccionistas de todos los tamaños. La industria muestra una marcada concentración en el casco urbano de Ibagué, donde se encuentran ubicadas aproximadamente 300 empresas”⁹. En la distribución espacial de la actividad de confección en el departamento, Ibagué se convierte en el lugar más importante porque en su perímetro urbano se concentran el 75%¹⁰, de las empresas en el subsector de la confección, y el 25% se encuentra distribuido por el departamento.

⁸ CONVENIO Interinstitucional Banco de la República y Dane, Informe de coyuntura económica regional Tolima, IV trimestre 2001.

⁹CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DEL TOLIMA. Acuerdo de Competitividad de la Cadena Algodón – Fibras – Textil -Confecciones del Tolima (Región Central). Papel House Group. Ibagué, 2000.

Lo anterior, se puede tomar como referente pero existe un problema, una ambigüedad para determinar el número real de empresas del subsector en el Tolima y en Ibagué. Los datos obtenidos de la Cámara de Comercio de Ibagué, en su lista de empresas que constituyen el subsector de la confección en Ibagué, es de 250 empresas y debido a conversaciones adelantadas con los funcionarios que manejan esta información, por la crisis económica que vive la región y el país, sólo un número cercano a 179 se encuentran operando realmente; las otras figuran en el registro mercantil, con actualización del registro en un plazo superior a dos años, lo cual indica que como empresas reales, que se encuentren operando, no existen. Además, sin tener documentos que soporte la disminución, se puede inducir que sí el número de empresas reales decreció en el epicentro productivo de región, en otras partes del departamento donde la situación económica es muy difícil, este comportamiento sea análogo¹¹.

Lo realmente material en esta discusión, es que en éste grupo de empresas con domicilio en Ibagué existe una elite; debido al capital y a las actividades económicas de estas empresas, que se soporta con los listados de la Cámara de Comercio. Además, en esta elite se encuentran las empresas con real acceso a

¹⁰CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DEL TOLIMA.. *Ibidem*. p 25.

los mercados internacionales, y en la observación directa de estas empresas es donde consideramos se puede estudiar dicha capacidad.

En la lista de la Cámara de Comercio aparecen siete empresas con capitales importantes, las cuales son: Fabrica de Textiles del Tolima – FATEXTOL S.A., Confecciones Caribbean – PIPELINE, Grupo con Calidad S.A. - CONCALIDAD, FIBRATOLIMA S.A., Praxedis de Artunduaga S.A. – CAROLINA, Diseño y Moda del Nuevo Mundo – C.P. COMPANY, y ROOTT y CO.

La participación de Ibagué como eje empresarial sigue constante de las empresas de confección, esto se convierte en la razón por la cual se delimitó el estudio únicamente para empresas del municipio y porque según CEDETEXCO¹² es el tercer centro textil de Colombia. Algunas ventajas comparativas convierten a la ciudad en un centro de inversión; su privilegiada y estratégica ubicación geográfica, importante presencia del sector financiero, notable crecimiento de oferta en educación superior, gran variedad de recursos naturales y una larga tradición en la industria de las confecciones.

¹¹Para hacer estas aseveraciones se parte de hipótesis, pero en la actualidad no se pueden comprobar, por que no existe un centro o lugar que procese y condense las información actualizada sobre el sector.

¹²www.textil-confeccion.com.co/economica.htm.

Con estas siete empresas se identifica un grupo objetivo de estudio en el marco de la investigación; puesto que se relacionan -cada una de manera diferente- con el acceso a los mercados internacionales y cada una desempeña roles específicos en el sector de la confección, incluso interaccionando entre ellas. Además, por ser un grupo “elite”, se pueden determinar las variables estructurales que soportan la capacidad en el comercio internacional.

Cada empresa en el sector tiene actividades e interacciones que resumen los procesos que involucran la actividad de la confección; de la siguiente forma:

a) la Fábrica de Textiles del Tolima. FATEXTOL S.A. Según los listados de la Cámara de Comercio tiene matrícula mercantil No 00044745 y tiene un valor representado en activos a noviembre de 2001 de 15.874.086.000 pesos; siendo su actividad económica: *Producción, mercadeo, importación y exportación de materiales textiles, además, producción, comercio, importación y exportación de materias primas necesarias y convenientes para la industria textil.* Sin embargo, la empresa en su operación desarrolla las siguientes actividades, con la hilaza de algodón que la compra a TEXPINAL, produce tejido de punto. Además, sirve de intermediaria para comercializar en el mercado nacional e internacional prendas terminadas; las cuales son confeccionadas por el Grupo con Calidad –

CONCALIDAD. En el mercado nacional maquila para empresas como Jeans and Jackets, Tennis, Polo Sport, Exito (Arquitect), Boys and Girls, entre otras. Para el mercado internacional el 90% de las confecciones va para Levis. Otra de las actividades que desarrolla es la comercialización de su propia marca de ropa (Cotton Line), por medio de puntos de fábrica en sus instalaciones y varios puntos de venta en Ibagué y Espinal.

b) Grupo con Calidad - CONCALIDAD. En la Cámara de Comercio de Ibagué aparece con la matrícula mercantil No 00045364, con un valor de activos a noviembre de 2001 de 5.515.911.000 pesos y desarrolla la actividad económica de *confección de textiles, comercialización de prendas de vestir, comercio mayorista y al detal de prendas de vestir*. Confecciona prendas para FATEXTOL, con el tejido de punto que esta empresa les suministra. Además, confecciona su propia línea de ropa con la marca Bocaccio y posee en sus instalaciones un punto de fábrica y por la ciudad de Ibagué, puntos de venta; pero también comercializan su marca a través de las Tiendas Pop¹³.

¹³Las Tiendas Pop, son una cadena de almacenes en Ibagué y el departamento del Tolima; cuyo objetivo es comercializar las marcas de los confeccionistas tolimenses del la cual forman parte Caribbean (Pipeline), Praxedis de Artunduaga (Carolina, Tomaticos, Baby Fortisimo, Franelas, Barby, Loney Toon), Grupo

La planta de CONCALIDAD, está diseñada para la confección de prendas con tejido de punto, por tal razón las prendas de vestir para su marca que son elaboradas con tejido plano son confeccionadas por Caribbean y otras empresas de la región.

C) FIBRATOLIMA S.A. Compra la hilaza de algodón a TEXPINAL y algodón a productores directos del centro del Tolima; produce tejido plano. En el listado de la Cámara de Comercio de Ibagué, cuenta con la matrícula mercantil No 00044779 y un valor comercial a noviembre de 2001 de 106.569.585.105 pesos.

Su actividad económica es: *La fabricación industrial, mercerización y procesamiento en general de toda clase de textiles, así como su compra, venta, exportación y distribución.*

Además, comercializa telas, prendas de vestir y paquete completo (que incluye las telas con la confección) nacional e internacionalmente; en algunos negocios incluye la maquila para marcas importantes; la confección de las prendas es realizada por Caribbean y otras empresas pequeñas de la región. Cuenta con punto de fabrica donde vende su marca Fibratela y saldos de exportación en prendas de vestir.

D) Confecciones Caribbean – PIPELINE. Cuenta con la matrícula mercantil No 00040247 y un valor comercial a noviembre de 2001 de 810.147.000 pesos; siendo sus actividades económicas: *La confección de prendas de vestir y venta de prendas de vestir.* Confecciona y comercializa su propia línea de ropa, PIPELINE y las distribuye en sus puntos de venta, almacenes de cadena y tiendas Pop. También le confecciona a FIBRATOLIMA, CONCALIDAD y a otras empresas de la región.

e) Praxedis de Artunduaga S.A. - CAROLINA. Cuenta con matrícula mercantil No 00030466 y con un valor en activos de 8.095.291.000 pesos a noviembre de 2001; según Cámara de Comercio de Ibagué, su actividad económica es *la confección y comercialización de prendas de vestir.* También, le compra hilaza a TEXTIPINAL, produciendo tejido de punto y compra tejido plano a FIBRATOLIMA, para la fabricación de sus prendas; la empresa es una muestra de todos los procesos hasta llegar al producto final, cuenta con un proceso integrado: Produce textiles, tintura, estampa, borda, confecciona, comercializa y tiene punto de venta. Sus marcas de ropa son: en línea infantil Carolina, Tomaticos y Baby Fortísimo; y en adultos Franelas. Maquila para las marcas Barbie y Loney Toons.

La comercialización de sus marcas la hace a través de un punto de fábrica y puntos de venta propios en Ibagué y Santa Fe de Bogotá; también comercializa sus prendas por medio de las Tiendas Pop.

f) Diseño y Moda Nuevo Mundo – C.P. Company. Tiene matricula mercantil No 00128850 en la Cámara de Comercio de Ibagué y a noviembre de 2001 cuenta con un valor comercial de 59.050.000¹⁴ pesos; siendo su actividad económica: *la venta de ropa sport en general*. Compra tejido de punto a FATEXTOL y plano a FIBRATOLIMA y algunos proveedores nacionales; desarrolla el proceso de diseño de las prendas y la maquila con pequeñas empresas de la región. Su marca C.P. COMPANY, se distribuye por medio de puntos de venta, situados en Ibagué, Bogota y Costa Rica.

g) ROOTT & CO. En la Cámara de Comercio de Ibagué, aparece con la Matricula mercantil No 00068548 y su valor comercial a noviembre de 2001 es \$744.000.000; siendo su actividad económica: *La producción, venta, distribución, promoción, importación, exportación, comercialización de prendas de vestir y comercio al detal de textiles y confecciones*.

La empresa se ha concentrado en el desarrollo de sus marcas ROOTT & CO y ROOTT & CO KIDS. Diseña y compra las telas a proveedores nacionales e internacionales y la confección de sus prendas es maquilada por talleres satélites en la ciudad. La comercialización de sus prendas la hace mediante una cadena de almacenes propia que cuenta con puntos de venta en Ibagué, Bogotá, Cali y Girardot.

Estas empresas en Ibagué cuentan con dos características que orientan su influencia sobre la ciudad. La primera es económica por su capital, por la generación de empleo, la cobertura de mercados, la producción e infraestructura se convierten en unas de las empresas más importantes en la ciudad. La segunda por participación social, las empresas se encuentran constantemente presentes en la vida de la ciudad; por ejemplo: en la mayoría de manifestaciones populares; los espacios de moda son muy frecuentes en sitios estratégicos de la ciudad, como centros nocturnos, entidades educativas de carácter superior, en las calles, en entidades gubernamentales, etc. Esto hace que la población de Ibagué referencie las empresas en su cotidianidad. Entonces, las empresas en la ciudad, cuentan con las características de ser económica y socialmente representativas.

¹⁴Debido a que en la Cámara de Comercio, la empresa se encuentra registrada es por medio de puntos de

Lo anterior, tiene que conducir a generar inquietudes y posibilidades para desarrollo de temáticas referentes a la relación del subsector de las confecciones en Ibagué y su rol en los constantes cambios y exigencias del mercado internacional, además de la importancia social y económica del subsector de las confecciones para la ciudad; lo anterior genera la pregunta: *¿cuál es la capacidad de acceso a los mercados internacionales de siete empresas representativas social y económicamente del sector confecciones en Ibagué?*

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la capacidad de acceso a los mercados internacionales de siete empresas representativas social y económicamente, del subsector de confecciones en la ciudad de Ibagué.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar cuales son los factores básicos para la participación de las empresas en los mercados internacionales.

Analizar los aspectos que de manera directa son tomados en cuenta por los empresarios de las confecciones, para la generación o consolidación de un proceso exportador.

Identificar cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; manifestadas por los empresarios a la hora de que sus organizaciones accedan a mercados internacionales, por medio de una matriz DOFA.

Establecer las ventajas y desventajas de la producción como factor estructural, relacionándolo con los otros factores que determinan la capacidad de acceso a los mercados internacionales de las empresas estudiadas,

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1. Tipo de Investigación

La investigación es de carácter descriptivo, encontrándose adscrita al tipo de investigación correlacional, pues analiza dos fenómenos: empresas y acceso a mercados internacionales. Se identificó una población objeto de estudio, determinándose una muestra de siete empresas e identificando las variables estructurales representativas, comparándolas entre sí; y observando los niveles de correspondencia estadística.

3.2. Metodología

El presente trabajo tiene dos componentes a saber: a) determinación de lo que se considera como capacidad de acceso a los mercados internacionales; y b) parte aplicada, en la cual se hace un diagnóstico de la situación real de las empresas estudiadas. En la primera se hizo una revisión bibliográfica exhaustiva en lo

referente a las corrientes teóricas y las variables del comercio internacional. En este punto es indispensable la identificación de fuentes secundarias que las dos partes de la investigación; las fuentes secundarias que se trabajaron se encontraron en tres bibliotecas de la ciudad de Ibagué: Biblioteca Darío Echandía, Biblioteca de Coruniversitaria y Biblioteca de la Universidad del Tolima. Además, se encontraron documentos importantes en Internet.

Para la segunda parte, se elaboró una encuesta semi – estructurada, la cual fue aplicada a la muestra. La aplicación de las encuestas la realizaron los investigadores a los responsables directos del comercio internacional en las empresas. Estas personas pertenecen al nivel directivo, pero como en algunos de los elementos de la muestra no se cuenta con un departamento de mercadeo, las personas encuestadas varían de cargo, gerentes, directores de mercadeo, directores administrativos e incluso dueños.

Para el manejo de la información estadística se realizó el siguiente plan de análisis:

1. Aplicación de encuestas
2. Revisión de cobertura y calidad.
3. Sistematización vía paquete estadístico Statistical Package Social Science –

SPSS.

4. Output: salida de datos simples
5. Output: Salida de tablas de contingencia.
6. Construcción Analítica.

3.3. Muestra

El parámetro básico para escoger la muestra que servirá como unidad de análisis, es la trayectoria y tipo de vinculación de las empresas al mercado internacional. Estas dos características, dependen en un alto porcentaje de la actitud de las personas que dirigen o poseen las empresas; son las iniciativas de los empresarios las que han sacado a flote los procesos de exportación de sus empresas; siendo ellos los que podrían tener una visión más realista de la capacidad de acceso a los mercados internacionales.

Otro factor de influencia son los papeles que desarrollan las siete empresas en el subsector textil. Cada empresa cuenta con un rol y con unas características propias en su actividad productiva; lo interesante es la determinación de las funciones de cada unidad económica en el subsector. La diversidad de roles posibilitan elaborar un diagnostico de las empresas que componen el sector.

Otros parámetros para escoger la muestra fueron los listados de la Cámara de Comercio de Ibagué sobre empresas del subsector de la confección; las empresas de la muestra aparecen en los siete primeros lugares del listado con respecto a su capital social. Además, por su representatividad social (constante influencia en los espacios colectivos de la ciudad) y económica (Por su capital, por la generación de empleo, la cobertura de mercados, la producción e infraestructura. Para efectos del presente estudio se hizo una elección utilizando un criterio teórico, mas no estadístico; las empresas, la interacción y sus actividades particulares en el proceso de confección.

Por lo anterior fueron seleccionadas:

1. Fábrica de Textiles del Tolima. FATEXTOL S.A.
2. Confecciones Caribbean – PIPELINE.
3. Grupo con Calidad - CONCALIDAD S.A.
4. FIBRATOLIMA S.A.
5. Praxedis de Artunduaga S.A. - CAROLINA.
6. Diseño y Moda Nuevo Mundo – C.P COMPANY.
7. ROOTT y CO.

4. MARCO TEORICO

4.1. RESPONSABILIDAD DEL COMERCIO INTERNACIONAL EN TEORÍA ¹⁵

El intercambio de productos generado entre países ha estado presente en gran parte de la historia de la humanidad, surgiendo diferentes modalidades a través del paso del tiempo. Pero es con los albores del capitalismo donde realmente se empieza a consolidar lo que todos conocemos como el comercio internacional y es en éste modo de producción donde evolucionó, hasta convertirse hoy en día en uno de los aspectos más importantes de la vida moderna.

En el transcurso de ésta evolución, se han generado una buena cantidad de teorías que versan entorno al comercio internacional. Ellas atienden de acuerdo al momento histórico a los elementos y agentes que participan en el proceso del

¹⁵Respecto al tema existen una gran variedad de interpretaciones, pero observando las fuentes se llega a la conclusión que las que se desarrollan a continuación son las que hacen mayor hincapié los teóricos de la materia. Véase: SALVATORE, Dominick. Economía Internacional. Ed Mc Graw Hill. Bogotá, 1995; PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ed Vergara. Buenos Aires, 1991. ; RUGMAN, Alan. Negocios Internacionales: Un Enfoque de

comercio internacional. Pero lo más importante es que los elementos en determinadas época constituyen la base para acceder a los mercados internacionales, determinan la capacidad de acceso a ellos; y también, le atribuyen la responsabilidad del ejercicio del comercio internacional a los agentes que participan en el proceso; desde el Estado como responsable único hasta la empresa como organización moderna que incursiona por cuenta propia en el mercado internacional.

4.1.1. Nuevos Paradigmas

Sólo hasta finales de los años 70as, se comienza nuevamente a dar una mirada más profunda sobre los temas del comercio internacional, es empezando los 80as cuando se postulan los nuevos paradigmas en la materia. Los paradigmas se dividen en dos fases: la primera va hasta comienzos de los 80as, basándose en la observación del comercio internacional, abandono de algunos supuestos Neoclásicos. En esta fase se formulan dos teorías: a) demanda representativa, la cual se centra en el comercio intraindustrial (bienes sustitutos), entre países desarrollados, afirmando que la fuerte demanda interna de un producto (esta es la demanda representativa), permite aumentar el volumen de producción y reducir costo haciendo competitivos y exportables los productos; pero entre países

Administración Estratégica. Ed Mc Graw Hill. México, 1997. Entre otros.

desarrollados. b) ciclo del producto, esta tendencia se orienta a localizar geográficamente la producción de un producto nuevo y resultante de innovaciones tecnológicas; y el ciclo también se cataloga por fases: 1) creación y puesta en el mercado del producto en el país industrializado; 2) el producto se diferencia y se estandariza en el mercado internacional, abaratando el precio del producto; 3) el producto se encuentra totalmente estandarizado, conocido y consumido en todo el mundo, los costos para mantener el producto en los países industrializados son muy altos y se puede trasladar la producción para países subdesarrollados con mano de obra barata.

La segunda fase se inicia desde mediados de los 80as, se utilizan resultados precedentes y se incorporan nuevos supuestos y un aparato analítico sofisticado. Se encuentra la *Nueva Escuela*¹⁶ de comercio internacional, sus modelos se basan en la teoría de la organización industrial de los 70as, en la interdependencia entre las estrategias de las empresas y la estructura industrial. Sus principios son la economía a escala y la competencia imperfecta. Los que establecen los precios e influyen sobre sus competidores son los oligopolios y la tecnología; además, reservan el papel del estado de intervención o no en sus asuntos de acuerdo a lo que le convenga a los oligopolios.

¹⁶OYARZUN, Javier. Op. Cit. p. 15.

Con los nuevos paradigmas y especialmente con la Nueva Escuela, la responsabilidad del comercio recae sobre las empresas, las grandes empresas que se apropian de un rol en cada contexto geográfico donde se encuentren. El Estado, sigue presente en el proceso pero como acompañante no como actor directo.

Por el desplazamiento de competencias, donde las empresas son importantes no el Estado, la capacidad de acceso a mercados externos, se encuentra determinada por la estructura de la empresa y su acción en el medio. Dentro de la estructura de la empresa se enmarcan los factores mencionados en las teorías anteriores, pero resaltando el tecnológico.

4.1.2. Responsabilidad Hoy

Las interpretaciones teóricas que tiene el comercio internacional en su evolución, respecto a quien es el responsable del proceso cuenta con dos instantes: a) el estado y b) las empresas.

a) Esta parte corresponde a las primeras formulaciones teóricas, cuando el Estado decidía y participaba directamente en el comercio internacional, era el único agente que determinaba el proceso.

b) Las organizaciones empresariales alcanzan su mayor desarrollo en el siglo XX, las teorías descargan sobre sus hombros la responsabilidad del comercio. Ahora, esta orientación no tiene únicamente rasgos teóricos, son las empresas las que se han encargado de ganar un lugar en la vida social.

El Estado sigue presente en el comercio pero no como participante activo, sino como acompañante en los procesos que adelantan las empresas.

Lo que se puede extraer de las interpretaciones y los enfoques del comercio internacional, es que las condiciones reales del mercado, son las que establecen las variables importantes que entran a desempeñar un rol en el juego. Todas las interpretaciones enuncian algunas, pero en su gran mayoría referidas a elementos exógenos, son elementos que se refieren a los aspectos que crean un entorno para desarrollar las actividades; pero son las nuevas interpretaciones las que ofrecen variables que tienen directa relación con el funcionamiento de las unidades económicas, de las empresas.

Las empresas, tanto en países desarrollados, como en los subdesarrollados; son las que se han constituido en el motor del proceso de intercambio, en ellas se descarga la responsabilidad de vincular países o regiones al comercio

internacional. Esto obliga a hacer una introspección antes de examinar aspectos externos, de mercado; entonces, es necesario examinar sus condiciones internas, y sus actividades, para determinar que papel tendrían en las relaciones internacionales.

Lo anterior, es el motivo más importante para generar el presente análisis, puesto que en países subdesarrollados y para el caso concreto de la realidad ibaguereña, las actividades de producción de bienes terminados son no tradicionales, las empresas que se encargan de esta actividad son las que lideran los procesos sociales y económicos dentro de las regiones. Por ello, se hace necesario encaminar esfuerzos hacia una constante interpretación y generación de conocimiento en los aspectos que tienen directa repercusión en el accionar de las empresas.

4.2. LA CAPACIDAD DE ACCESO A MERCADOS

La palabra capacidad, siempre va a tener un problema de definición, por cuanto supone ante todo un estado, una actitud para enfrentar algo. Es por esto que para definir la capacidad -esta vez con respecto al acceso a mercados internacionales de las empresas del sector confección en Ibagué-, se tiene que hacer un juicio de valor. Una aproximación a las que consideran los autores son

las características evidentes que en la estructura de una empresa determinan la capacidad.

Pero, a los juicios de valor se les tiene que someter a un proceso de soporte teórico, con las corrientes del comercio internacional; de esta contratación entre juicios y teoría, se obtienen los componentes que determinan la capacidad.

En las corrientes teóricas más actuales, se identifica que la responsabilidad del comercio internacional recae sobre las empresas; el estado hace parte del proceso en papel de garante, pero son las empresas las encargadas de dirigir este proceso.

Ahora, como las empresas son las responsables, a ellas son a las que se le debe determinar la capacidad de acceso a mercados. Hasta el momento se ha hablado mucho sobre capacidad, que la conforma en cada modelo teórico: pero no se ha dicho que es.

Según los nuevos paradigmas en materia de comercio internacional, la capacidad en el comercio internacional se mide por la estructura interna y la participación. La primera, para afrontar el comercio internacional; y la segunda, la consolidación que la empresa ha tenido en el mercado a través de sus constantes esfuerzos.

La estructura interna consiste, en que la empresa debe contar con factores que le brinden herramientas para enfrentar el mercado. El contar con estos factores ofrece a la empresa una serie de posibilidades para su ampliación y funcionamiento. Estos factores son: talento humano, tecnología, calidad, gestión, participación en mercados internacionales, infraestructura y apoyo externo.

La participación en mercados internacionales -en este caso como factor externo- influencia de manera directa la empresa; pues, el hecho de querer estar en el mercado hace que la empresa reciba constantemente orientaciones y parámetros que debe cumplir para acceder o permanecer con una posición en el mercado.

Entonces, se puede decir que la capacidad de acceso a los mercados internacionales es la interacción objetiva (que arroje resultados) de los factores internos, esta interacción se convierte en un equilibrio entre los factores. Una interacción adecuada, se refleja en la participación de la empresa en el mercado internacional, este es una constante indicador. La capacidad, se convierte en una interacción entre factores estructurales, con una medida externa.

Esta definición obliga a hacer un acercamiento a las variables que se consideran estructurales en las empresas.

4.3. LAS EMPRESAS Y SUS FACTORES ESTRUCTURALES

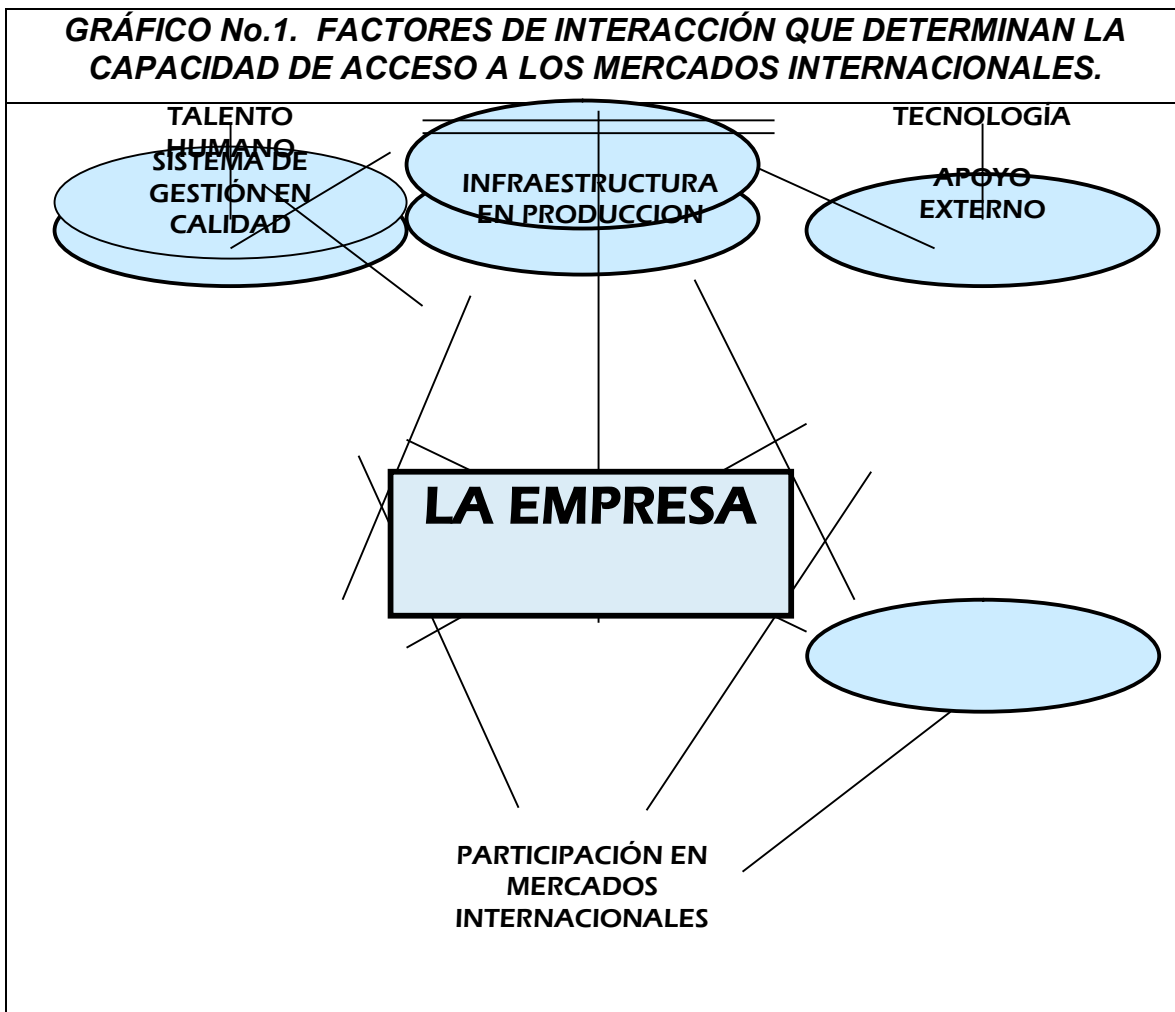
La capacidad se encuentra determinada por el juego entre factores estructurales, por ello se hace necesario una identificación de cada una, una descripción; pues el conocer orienta el análisis y enmarca el presente ejercicio por los puntos a resaltar en la muestra de siete empresas que se estudian.

Como se menciona en líneas anteriores, para obtener cuáles son los factores estructurales que componían las empresas se utilizaron dos criterios, la teoría del comercio internacional y los juicios de valor tanto de los investigadores como de los empresarios. El conjugar estos dos elementos permite una clasificación real de los factores.

En las tendencias de comercio internacional actuales, es evidente el papel de las empresas, ellas son las depositarias de las responsabilidades y beneficios que la región, en la cual se establecen pueda obtener en el juego del mercado mundial. Y es importante enfilar baterías para generar estudios, que puedan identificar elementos de análisis que les sirvan a las empresas para su funcionamiento y

progreso.

Partiendo de lo anterior se identificaron 7 grandes variables que salen del contraste entre teoría y práctica, las cuales se propone analizar el presente estudio, ellas son: *talento humano, tecnología, calidad, gestión, participación en mercados internacionales, infraestructura, y apoyo externo.*



El modelo de interacción entre factores que confluyen en la determinación de la capacidad de acceso a los mercados internacionales de las empresas, es ante todo un esquema en el cual todos sus componentes deben guardar un equilibrio en su interacción, para permitir que todos los elementos a pesar de establecer su rol en la organización, también tengan influencia directa o indirecta en cada uno de los otros factores. El nivel y la intensidad de la influencia de uno o varios factores en los demás, se determinan por situación particular de la empresa, su relación con el mercado y principalmente las políticas objetivas de actuación que dictaminen su líderes; o sea, es el juego entre elementos intrínsecos y extrínsecos que se relacionan directamente con la actividad de la empresa.

Sin embargo, se debe aclarar la importancia de la visión de las cabezas visibles de la organización, para establecer el equilibrio o la intensidad del juego entre factores, lo cual determinaría la real situación de la empresa con miras a contar con acceso a los mercados tanto nacionales como internacionales.

4.3.1. Talento Humano

“El tesoro más grandes de un negocio se puede encontrar en el capital humano“
Hugo Arce.

Drucker (1993), afirma que en la sociedad del siglo XXI, la riqueza ya no se

encuentra representada en dinero, sino en conocimiento. El conocimiento es el factor decisivo en el mercado, pues si la organización empresarial cuenta con mano de obra calificada, puede acceder a un gran número oportunidades; porque cuando se tienen un buen guía en los laberintos del mercado internacional se puede salir avante fácilmente. Las personas que actualmente manejan los destinos de las organizaciones, están obligadas a tener un fundamento fuerte en sus áreas, además, de ser innovadores y estar constantemente actualizándose en las exigencias internas de la empresa y en las de su entorno.

Las organizaciones deben desarrollar la forma de que en cada uno de los factores estructurales, sean potencializados y utilizados en beneficio de su propia actividad. El talento humano, en uno de los factores fundamentales en este proceso; porque los individuos que componen la organización son los que determinan el estilo, la forma de vida que ella posea e irradie hacia su mercado. La organización debe en su personal identificar el talento como factor dinamizador de procesos; empero también debe brindar la posibilidad de canalizar ese bien tan valioso, para beneficiar su actividad. Entonces, debe brindar las condiciones objetivas para el aprovechamiento del talento en su organización. El talento es algo que en el medio estudiado, se da de forma silvestre, pero a él se le debe canalizar o de lo contrario se perderían- como es el común denominador en el medio ibaguereño- posibilidades para la desarrollar

propuestas importantes.

En las empresas modernas se debe romper con el esquema de que el personal es una obligación, una carga poco provechosa, para la organización; se establece que este es el activo más importante con que cuenta la compañía. La capacitación, no es un gasto, sino que se convierte en una inversión que ofrece posibilidades para generar un valor agregado a los procesos que adelanta la empresa.

Además, se debe contar con personal que se apropie de los procesos en la empresa y que sea capaz de asimilar el incesante flujo de información que caracteriza la actividad empresarial moderna. Desde todos los frentes constantemente se recibe información que se tiene que apropiarse y vincular en procesos al interior de la empresa.

En la empresa debe haber una conciencia, un espíritu, una disciplina de trabajo en todos los niveles; por lo que realmente se adelantan los procesos con éxito es por la interacción entre diferentes personas que laboran, un equipo de trabajo. Además, “la creación de equipos de trabajo efectivos, consiste en unir a gente con un amplio espectro de talentos que no sólo cumplen los objetivos de unos

proyectos, sino que también se comprometen en verdadero trabajo en equipo“¹⁷

Una de las estrategias de utilización extendida en las empresas, en la medición, la cuantificación o cualificación de todos los factores estructurales; al talento humano se le deben instaurar parámetros a cumplir basados en los objetivos y metas y estos parámetros se tienen que estar observando, midiendo de acuerdo con su desarrollo, para evaluar el desenvolvimiento del personal. Estos permite identificar la eficiencia en los procesos que se manejan o los sectores donde se están cometiendo errores para tomar los correctivos necesarios.

Para que la evaluación, sea eficaz se debe establecer un sistema de compensación o represión de acuerdo al rendimiento alcanzado. Si el personal no observa que su productividad esta siendo medida, y que esta tiene directa influencia en sus actividades diarias; se entra a mejoras sus condiciones de trabajo.

4.3.2. Tecnología

Por los avances de la ciencia y su aplicación en la realidad la tecnología, las organizaciones se ven obligadas a estar en una actualización constante de la

¹⁷ARCE, Hugo. Mida su Empresa. En: Revista Personal Computing. Mexico, noviembre de 2000. p 60.

misma, una adaptación con miras a los requerimientos del mercado. En la Nueva Escuela de comercio internacional, uno de los factores a los que le atribuía mayor importancia fue a la tecnología; por medio de ésta la empresa mejora la productividad en gran medida. Determinante es que las empresas cuenten con un recurso tecnológico que satisfaga sus necesidades y las muestre competitivas en su sector del mercado.

El paradigma anterior en el cual se encontraba la empresa tradicional orienta las aplicaciones tecnológicas únicamente a la producción. La tecnología se representaba en grandes maquinas y en departamento de producción era el más importante.

En cambio la empresa actual debe vincular la tecnología en todos sus procesos, contar con información de todos sus departamentos es de vital importancia para saber el rendimiento de la compañía. Las soluciones tecnológicas son una herramienta de importancia para las organizaciones, fuera de controlar el proceso productivo, sirven para ofrecer un panorama de los otros procesos internos de la empresa y una visión de los requerimientos de los proveedores, clientes; en fin del mercado específico de la empresa.

En esta medida la tecnología se puede convertir en una ventaja competitiva o en

una barrera. Si la empresa cuenta con la tecnología apropiada para sus procesos y lo más importante si sabe apropiarla, si saber utilizarla la productividad se incrementa de manera importante. Pero si la empresa no cuenta con la tecnología o la tiene subutilizada se convertirá en una barrera puesto no se podrán alcanzar las metas y los objetivos planteados.

La sociedad de la información obliga a contar con herramientas que posibiliten la ubicación de oportunidades; la tecnología entonces, sirve para establecer redes de contactos que redundan en beneficio de la empresa; en el enfoque de los sistemas de información debe ser no una referencia teórica sino una aplicación consciente y necesaria para el funcionamiento de la empresa. Las redes de información se pueden tomar como internas o externas. Las primeras hacen referencia a los flujos de la organización sus funciones, canales, mediciones, cumplimiento de objetivos, productividad, etc.; y las segundas es el contacto con proveedores, clientes y todos los actores que se encuentran por fuera de la empresa. En el establecimiento de las redes la gestión juega un papel muy importante, porque al fin de cuentas son las que dirigen y evalúan la transferencia tecnológica, o sea, la aplicación de la tecnología a las necesidades de la empresa.

4.3.3. Calidad

“Las herramientas de calidad, lejos de ser consideradas como una simple estructura, se deben adoptar como una forma de vivir Al interior y exterior de las organizaciones. No como un sistema de normas obligadas a seguir, sino como una filosofía viva y Auténtica del negocio.”
Hugo Arce

Entorno a la calidad en los procesos de las organizaciones se encuentra bastante literatura, de acuerdo a la interpretación de cada autor se encuentran definiciones y tendencias de la calidad; de ello nace un problema entorno a lo que se entiende por calidad. Ivancevich cita algunas definiciones de calidad haciendo la claridad que esta “son personales y de carácter idiosincrático”¹⁸; y establecen algunas categorías para enmarcar las definiciones, estas son:

1. Basadas en la fabricación.

- Calidad (significa) conformidad con los requisitos. Philip Crosby

∞ Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación.

2. Basadas en el Cliente

Calidad es aptitud para el uso. J.M. Juran

∞ Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que se haya que hacer.

¹⁸IVANCEVICH, John. Y Otros. Gestión Calidad y Competitividad. Ed McGraw Hill. Madrid, 1997. p 13

Westinghose

∞ Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El proceso de mejora de la calidad es un conjunto de principios, política, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida. AT&T.

∞ Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que sí vuelve. Stanley Marcus.

3. Basadas en el producto

∞ Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado. Lawrence Abbott

∞ La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado. Keith Leffler.

4. Basadas en el valor

∞ Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable. Robert Broh

∞ Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son a) el uso actual y b) el precio de venta del producto. Armand Feigenbaum

5. Trascendente

∞ Calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos..., aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien qué

es.. Robert Pirsig

∞ Una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad... Calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo chapucero o lo fraudulento. Barbara Tuchman.

La definición más amplia y clara es la expuesta por Ivancevich, que toma a la calidad como "la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refiere a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Esta definición sugiere que la calidad debe ajustarse a los requisitos establecidos si es que ha de satisfacer las necesidades de los usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el producto o servicio"¹⁹.

En el desarrollo de la actividad empresarial, se deben identificar en cada uno de los procesos cual es la mejor forma de hacer las cosas, que se convertirían en lo ideal, en los estándares. El ejercicio entonces se inscribe en tener como referente lo ideal y estar permanentemente en un proceso de mejoramiento continuo para que lo real, lo que se hace, cada vez sea mas parecido a lo que se debería hacer. Se supone que todo lo que aleje a los procesos de su forma ideal es una desviación que se tiene que controlar; y estos se hace por medio de la retroalimentación, de la capacidad de la gestión y de los gestores, para mejorar

¹⁹IVANCEVICH, John. Y Otros. Gestión Calidad y Competitividad. Ed McGraw Hill. Madrid, 1997. p 12

constantemente los procesos.

Proceso de mejoramiento continuo, de evaluar la calidad tiene que hacerse en todas las áreas y procesos. El primer factor a tener en cuenta es la producción y es este al que mayor énfasis se hace con lógica razón, porque al fin de cuentas los productos que elabora la empresa son su mejor carta de presentación. Sin embargo, no se deben descuidar los otros procesos y las otras áreas de la empresa, puesto que ante todo el mejoramiento de la calidad se logra involucrando todos los elementos que componen la organización.

A pesar de las definiciones, la calidad se convierte en un factor netamente operativo, se convierte en una variable que se tiene que involucrar en el clima organizacional; tiene que suplir necesidades de producción, de comercialización, de distribución, de mercado, etc.; pero es por encima de todo una actitud, un hacer las cosas según parámetros establecidos.

Un factor determinante en la participación de las empresas en los mercados nacionales e internacional es sin lugar a dudas la calidad. Se debe establecer un juego donde se instauren los parámetros establecidos por la empresa y los requerimientos objetivos del medio. Sobre este punto se encuentran referentes que obligan a las empresas a aceptar estándares que le impone su entorno

inmediato; ellos son los que posibilitan los accesos a los mercados. Los estándares de calidad se han establecido de acuerdo con los lugares estratégicos donde se desee exportar.

4.3.4. Gestión

Toda empresa como organización social, tiene un alto nivel de complejidad. Y los elementos intangibles dentro de las relaciones entre los individuos que componen las organizaciones se deben canalizar y encontrar un modelo en el cual se pueda crear un ambiente organizacional armonioso, que estimule la producción dentro de las empresas. Estos constituye una “ventaja competitiva inusual mediante la cual la firma puede ser percibida de manera totalmente diferente respecto a sus competidores y consecuentemente generar cierto tipo de diferenciación frente a sus clientes incluso con una particularidad específica”²⁰

Los constantes cambios en el mercado mundial y las condiciones que de ellos se deriva hacen que la administración en las organizaciones se torne de carácter flexible, que se pueda adaptar convenientemente a los cambios. Las empresas donde se establecía una jerarquía vertical; donde el liderazgo era de carácter

²⁰REED, R Y Otro. Causal Ambiguity , barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review. Vol 15. No 1. Vease En: PARAMO, Dagoberto . Culturas Organizacionales Orientadas al Mercado: Un Modelo Para su Implementación. Monografías de

autoritario, mediante el ejercicio absoluto del poder; y de forma unilateral se tomaban las decisiones, tiene que replantearse.

Se supone que la gestión son los esfuerzos que tiene que hacer la empresa para conseguir unos objetivos determinados. Los objetivos y las metas en las organizaciones deben estar claramente definidos, se tiene que contar con plena conciencia sobre para donde tiene que ir la organización; una vez que se tiene divisado el horizonte, cualquier acción que aleje a la empresa en su funcionamiento del mismo o debe corregirse.

La gestión se convierte en un ejercicio de constante lectura de todo lo que sucede en la empresa, y donde exista algo irregular se tiene que corregir en el menor tiempo posible. Para el ejercicio de la gestión se necesita información del comportamiento de la empresa, para la utilización de la información se pueden indicar algunas etapas:

- a) planificar, que consiste en trazar los objetivos, las metas y el camino por el cual se tiene que transitar;
- b) organizar, es adecuar la estructura y el funcionamiento de la empresa a los objetivos y las metas;
- C) liderar, que sería la delegación de funciones, la interiorización de los objetivos

y metas por parte de los encargados de la dirección de la empresa;

D) controlar, que es una lectura constante de los procesos en la empresa para ajustarlos a los objetivos y metas plateadas, es un proceso de mejoramiento continuo;

e) anticipar, que consiste en desarrollar una actitud en la cual las personas encargadas de dirigir la empresa sean capaces de prever los posibles inconvenientes, y tomar decisiones antes de que las condiciones objetivas obliguen a tomarlas, anticiparse a los cambios, en tener una actitud proactiva ante que reactiva.

La gestión en su constante relectura de la realidad de la empresa, lo que debe hacer en una constante retroalimentación de lo positivo y lo negativo en el funcionamiento de la empresa. Esta retroalimentación posibilita la coherencia interna entre todos los factores que constituyen la estructura de la organización.

La toma de decisiones es un ejercicio, importante en la gestión. Para ello la información con que se cuenta y su calidad es relevante; pero se debe que tener presente que para tomar una decisión el contexto de la empresa, la capacidad de la empresa misma y las posibilidades del mercado, son variables que no se pueden pasar por alto; empero, lo relevante para el proceso de toma de decisiones es la capacidad con que cuanta el empresario para divisar el horizonte

y jugar con la variable mencionadas.

Una de las funciones más importantes de la gestión es establecer contactos, la gran cantidad de información que se dispone hoy en día sobre la actividad empresarial, hace posible encontrar oportunidades para la organización. El establecimiento de vínculos, por medio de la creación de redes o de alianzas estratégicas es una variable que se tiene que explotar.

Además, la empresa debe ser capaz de generar información constante sobre sí misma, sobre el sector y mercado a los cuales pertenece. En la sociedad del conocimiento la investigación de mercados es una actividad, que no se puede obviar; la investigación se convierte en una herramienta que brinda luces para enfrentar la realidad cambiante y compleja en la cual esta inmersa la empresa.

4.3.5. Participación en Mercados

A pesar de que esta tesis se orienta al análisis hacia variables de tipo interno, la participación en los mercados (que es externa), en la actualidad se constituye en un orientador de las organizaciones; estas tienen que adecuar sus estructuras y funcionamientos a los requerimientos que establezcan sus mercados. La

organización moderna la da una gran importancia a este aspecto.

Se parte de la hipótesis que la participación de las empresas en el mercado nacional tiene parámetros similares a los del internacional. Es decir, en la realidad globalizada en un mercado de cualquier país, en este caso el colombiano, confluyen empresas de diferentes lugares del mundo, y sus productos y estrategias de mercado imponen condiciones; entonces, las empresas que quieran competir en el mercado deben “ajustar tuercas” para mantenerse y cumplir las nuevas condiciones. El mundo globalizado, tiene la tendencia a hablar de mercado no de mercados particulares, sin embargo no se puede olvidar que ciertos mercados guardan características internas que los rigen.

La empresa dentro de sus objetivos, debe incluir la participación en el mercado como uno de los principales. La participación, no es más que la lucha por un espacio dentro del mercado; y derivado del espacio y la importancia de éste la empresa puede acceder a posibilidades relevantes.

4.3.6. Infraestructura

La Nueva Escuela de comercio internacional²¹, le asigna responsabilidad a este factor de la producción, tomado como “el proceso total mediante el cual una compañía genera bienes terminados o servicios²²; esto se debe a que las empresas por su capacidad instalada pueden hacer injerencia directa en las necesidades del mercado.

Además, si una organización cuenta con una buena infraestructura en su producción fácilmente puede cumplir con los estándares de calidad que exige el mercado internacional y por ende acceder al de manera directa. Este aspecto va directamente relacionado con la capacidad y calidad de la producción de la empresa, pues esta se basa en la infraestructura para dinamizar y optimizar procesos.

4.3.7. Apoyo Externo.

Es una variable externa, pero en realidad si la empresa cuenta con este beneficio tiene repercusiones en su funcionamiento. El apoyo se puede dar desde dos posibles sectores: privado y público. El primero se imparte por organizaciones que pertenecen al sector en el cual la empresa se inscribe y su función es la de brindar asesoría en procesos de vinculación al mercado internacional. En el

²¹OYARZUN, Javier. Op. Cit . p. 18.

público son las organizaciones del gobierno que están orientadas a asesorar y brindar recursos a las empresas que quieran o participen en el comercio internacional.

El paradigma anterior, en el cual las empresas eran únicamente receptoras de “auxilios” por parte del gobierno o de instituciones privadas es algo que se encuentra revaluado. El ejercicio de la gestión en las organizaciones modernas, es ante todo de movilidad, ya no se depende del gobierno, ahora la empresa depende de lo que ella misma pueda hacer.

La movilidad, entonces implica que desde las herramientas de comunicación que tiene la empresa, sus gestores, busquen posibilidades objetivas, que le brinden participación en los mercados. Existen organismos en el ámbito mundial que se encargan de orientar flujos de productos; si dentro de los límites geográficos de su país la empresa encuentra apoyo, es excelente, pero si no lo encuentra se deben traspasar los límites de su área de influencia y buscar posibilidades en otros lugares y con otros agentes. La Internet es una herramienta valiosa en esta búsqueda.

La competencia en el mercado por la proliferación de información estratégicas es

²²IVANCEVICH, John. Y Otros. Op Cit. P. 566.

evidente, pero también, sé establecer oportunidades que se tiene que aprovechar en el instante en que son identificadas. El establecer vínculos con diferentes organizaciones, el establecer redes de interacción con otras empresas, organizaciones estatales o organizaciones no gubernamentales, es algo que debe estar como objetivo dentro de la planificación.

5. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS VARIABLES ENDÓGENAS

5.1. Información General de Las Empresas

Tabla No1. Información General, Año 2001	
<i>Variable</i>	<i>Media (en millones de pesos)</i>
Capital de Trabajo	1.204.95
Volumen de Producción Anual	10.528.571
Activos	24.273.281
Pasivos	13.853.134

Fuente: Los Autores, 2002.

Las empresas que constituyen la muestra son las que se consideran social y económicamente representativas del subsector de la Confección en la ciudad de Ibagué. Ante todo la muestra se caracteriza por su heterogeneidad, debido a que existen empresas que se pueden catalogar con Pymes, por número de empleados

(de 11 – 199)²³, pero en el valor de sus activos fijos sobre pasan estos parámetros (de 100 – 2600, millones de pesos. Es paradójico y complicado entrar a hacer una catalogación de las empresas que componen la muestra, pues unas cumplen algunos de los criterios que se considera como Pymes²⁴, las otras, por su magnitud, entran en la clasificación de Gran Empresa.

Para tener un referente sobre la diversidad de las empresas se puede tomar el capital de trabajo. Los límites del intervalo en el que se encontraban el capital de trabajo son distantes; el inferior se encuentra en 80 (millones) y el superior en 4.037.7 (millones. Procesando esta información se obtuvo una media para el capital de trabajo de 1.204.95 (millones), enmarcada en el concierto económico de la ciudad de Ibagué, confirma que el subsector de las confecciones estudiadas es de los representativos en su estructura económica. Además, la cifra que se presenta con media del capital de trabajo, confirma que a pesar de las condiciones económicas que vive la región el sector confecciones mantiene una tendencia estable, en cuanto a los requerimientos de liquidez.

Respecto al volumen de producción anual se obtuvo una media de 10.528.571 (millones) de pesos, lo convierte en el sector en la economía regional más

²³PEREZ, Martha Lucia. Y Otros. Identificación y Caracterización de los Modelos de Gestión de Calidad Para Las Pymes Fabriles del Tolima. Coruniversitaria. Ibagué, 2000. p 2.

²⁴INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL.

importante en elaboración de productos terminados con una participación, según el Dane (datos preliminares 2001) del 48.5% de las exportaciones del sector industrial del departamento. Cabe hacer la claridad de que la cifra de 10.528.571 (millones de pesos) en producción anual es únicamente de las empresas estudiadas en Ibagué, lo cual confirma la importancia del sector y la ciudad en la producción global del Tolima.

Derivado de los datos arrojados por el análisis de los activos de las siete empresas, con una media de 24.273.281 (millones de pesos), se evidencia que las entidades estudiadas cuentan con una infraestructura importante. Prueba de ello es las plantas de cada una de estas empresas; ventaja importante en el momento de producción a gran escala generada por su incursión en el comercio internacional. Confirmando, además que las empresas tienen la mayoría de su capital invertido en activos.

De los datos procesados se extrae que la media de los pasivos es de 13.853.134 (millones. Las empresas en la actualidad cuentan con obligaciones derivadas de créditos con el sistema financiero, generalmente con el sector privado. Se resalta que los pasivos son el 57.07% del total de los activos, evidenciando que las empresas no se encuentran en situaciones externas de endeudamientos.

Tabla No 2. Generación de Empleo, Año 2001

<i>Variable</i>	<i>Total</i>
Empleos Directos	2073
Empleos Indirectos	627

Fuente: Los Autores, 2002.

Ibagué en la actualidad es una de las ciudades del país, que tiene una tasa de desempleo alta 21.3%²⁵. Las empresas objeto de análisis generan 2073 empleos directos y 627 empleos indirectos. Debido a las condiciones económicas del país en general las empresas adelantan un proceso de disminución de su personal, evidenciado en las cifras citadas. La participación en la generación de empleo de las empresas respecto al total de población ocupada en Ibagué para el año 2000, 161.407²⁶; no es representativa, pues en empleos directos sólo genera el 1.29% y en empleos indirectos el 0.38%.

5.2. Factores Estructurales

5.2.1. Talento Humano

²⁵TOLIMA EN CIFRAS. Camara de Comercia de Ibagué. Gobernación de Tolima. El Poirá Editores. Ibagué, 2002.

²⁶TOLIMA EN CIFRAS. Ibídem.p.2.

Tabla No 3. Capacidad del Talento Humano de las Empresas							
<i>Variable</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>	<i>Media</i>	<i>Sta Dev</i>
Capacitación Frente a Conceptos de Calidad	0.0%	0.0%	42.9%	28.6%	28.6%	3.857	.900
Conciencia Sobre Cumplimiento en Pedidos	0.0%	0.0%	14.3%	28.6%	57.1%	4.429	.787
Dto. de Mercadeo Posee Personal con Dominio del Ingles	28.6%	14.3%	14.3%	14.3%	28.6%	3.000	1.732

Fuente: Los Autores, 2002.

En los niveles mas altos de las empresas se viene generando la inquietud frente a las capacidades y destrezas del recurso humano con el que laboran diariamente. El primer aspecto analizado trata la capacitación que se brinda al personal en las áreas de dirección, administración y producción, para asimilar los nuevos conceptos de calidad que se imponen en el ámbito internacional. Los datos son prueba de la importancia del proceso para concientizar en los niveles que dirigen la operatividad de las empresas en torno a la calidad; los resultados son: a veces 42.9%, casi siempre 28.6%, y siempre 28.6%.

El porcentaje representativo corresponde al nivel de valoración medio en el instrumento aplicado, demostrando que la estrategia de establecer pautas de calidad, no se ha establecido en las empresas de manera total, con respecto a la media 3.857, se evidencia que la capacitación en temas de calidad, es importante

para las organizaciones, pero no vital, como debería ser.

El cumplimiento en los pedidos, es un punto que se tiene necesariamente incluir en la conciencia organizativa que tienen las empresas; establecer el parámetro del cumplimiento de pedidos es relevante para la muestra estudiada, el indicador más alto fue que en el 57.1% de los casos, este aspecto se encuentra establecido, en el clima organizacional; además, en la escala de valoración de 1 a 5 la media se estableció en 4.4259, confirmando que las empresas se preocupan en todos los niveles por los pedidos, pues esto se convierte en su tarjeta de presentación a la hora de consolidar las relaciones comerciales con sus clientes.

El manejo del inglés por parte de los miembros del departamento que se encarga de establecer los lazos comerciales en cualquier organización moderna es relevante. Los datos obtenidos, evidencian una tendencia hacia la dispersión en este aspecto, pues de la muestra se destaca que el 28.6%, no cuenta con personal que domine este idioma, contrastado con otro 28.6% que siempre cuentan con personal capacitado en este idioma; los otros porcentajes se encuentran dispersos en los otros puntos de la escala valorativa. Las empresas que no tienen personal capacitado en el uso de la “lengua universal”, deben tomar correctivos si quieren incursionar o consolidarse en los procesos del comercio internacional.

5.2.2. Tecnología

Tabla No 4. La Tecnología Frente a los Mercados Internacionales							
<i>Variable</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>	<i>Media</i>	<i>Sta Dev</i>
La Tecnología es Obsoleta e Incrementa Tiempos de Producción	14.3%	71.4%	14.3%	0.0%	0.0%	2.000	.900
Sistematización de Inventarios Ahorra Costos	0.0%	0.0%	28.6%	42.9%	28.6%	4.000	.816

Fuente: Los Autores, 2002.

La tecnología de punta en las organizaciones modernas juega un papel decisivo, pues, ella permite incrementar o mejorar los procesos en todos los ámbitos de las empresas. En la variable que indagaba sobre el tipo de tecnología empleada por la empresa y su relación con los tiempos de producción se encontró que él en 71.4% de los casos casi nunca las tecnologías incrementa los tiempos en la producción. Estos demuestran que las empresas del sector confecciones en la ciudad cuenta con tecnología apropiada para desarrollar su proceso productivo, redundando en la capacidad y nivel de producción que se pueden alcanzar. Es interesante, el hecho que se considere en las empresas estudiadas la tecnología no como un obstáculo, sino en una ventaja a la hora de vincularse con el comercio internacional.

La inclusión de los avances de la informática a los procesos de las empresas es vital, para viabilizar procesos. A la pregunta concerniente al establecimiento un control de inventarios sistematizados, para evitar costos en la rotación de la materia prima, los empresarios respondieron en un 42.9% que casi siempre contaban con este elemento tecnológico, y un 28.6% afirmó que siempre contaban con esta herramienta. En los procesos relacionados con la producción es en donde se hace el mayor énfasis, por parte de los empresarios de las confecciones en Ibagué, vinculando a éstos herramientas tecnológicas que los agilicen.

5.2.3. Calidad

Tabla No 5. Importancia de la Calidad en los Mercados Internacionales							
<i>Variable</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>	<i>Media</i>	<i>Sta Dev</i>
Los Directivos Conocen Normas de Calidad	14.3%	0.0%	14.3%	0.0%	71.4%	4.143	1.574
Realizan Capacitación del Personal Sobre Normas de Calidad	14.3%	0.0%	14.3%	28.6%	28.6%	3.667	1.952
Se Aplican Normas de Calidad en los Productos	14.3%	0.0%	28.6%	14.3%	42.9%	3.714	1.496

Fuente: Los Autores, 2002.

Los parámetros de calidad que se establecen en los mercados internacionales

pueden ser una ventaja o una barrera, si las empresas cumplen los requerimientos el acceso a los mercados le es favorable, pero si no, las puertas se cierran. Además, calidad se presenta como una variable exógena, se tiene que incorporar al quehacer interno de las empresas.

En lo que corresponde al conocimiento sobre las normas de calidad que rigen los mercados por parte de los directivos la respuesta fue que el 71.4%, la conoce, evidenciando el interés de ellos en penetrar en los mercados internacionales, los directivos saben que las normas abren puerta y ofrecen posibilidades a explorar para sus productos. Sin embargo ello no implica que se están implementando al interior de las empresas.

Pero, lo paradójico es que en la pregunta sí se dicta capacitación al personal sobre las normas de calidad, el 42.9% respondió que a veces; esto, hace suponer que la importancia sobre las normas de calidad se encuentra en el nivel directivo, más no, se ha asimilado por la totalidad del personal de las empresas.

Lo anterior, corroborado por la pregunta que se hace en el sentido del conocimiento de las normas en todos los niveles de las empresas, que arroja en sus resultados, una dispersión de los datos en toda la escala valorativa que se establece en el instrumento estadístico: no se conoce el 14.3%, a veces 14.3%,

casi siempre 28.6% y siempre 28.6%.

Siguiendo con la tendencia de vincular los parámetros de calidad en el funcionamiento de las empresas se estudian la variable de aplicación de normas en la elaboración de productos, la tendencia se orienta a que el 42.9%, las aplica siempre en su elaboración y la media se encuentra en 3.714, demostrando asimilación de las normas de calidad en la producción; lo anterior reafirma el hecho que la importancia que los empresarios le dan a sus procesos de producción; de pronto en el error que se puede incurrir es orientarse únicamente hacia estos procesos descuidando otras áreas potencialmente productivas, como la de mercadeo.

5.2.4. Gestión

Tabla No 6. El Factor Gestión En la Empresa							
Variable	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Media	Sta Dev
El Comercio se Hace Contactado a los Compradores Directamente	0.0%	0.0%	14.3%	28.6%	57.1%	4.429	.787
El Comercio se Hace A Través de Buyers Offices	28.6%	42.9%	14.3%	0.0%	14.3%	2.286	1.380
Hacen Investigación de Mercados	14.3%	28.6%	28.6%	14.3%	14.3%	2.857	1.345

Tabla No 6. El Factor Gestión En la Empresa							
<i>Variable</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>	<i>Media</i>	<i>Sta Dev</i>
Conoce Planes de Apoyo de Proexport	14.3%	0.0%	0.0%	57.1%	28.6%	3.857	1.345
Establece Programas de Protección al Ambiente	14.3%	14.3%	57.1%	14.3%	0.0%	2.714	.951

Fuente: Los Autores, 2002.

La iniciativa, la innovación y la capacidad de identificar posibilidades a desarrollar en beneficio de los intereses de la empresa, es un elemento importante en las organizaciones en la actualidad; contar con personal capacitado constituye una ventaja a la hora de estimular la creación de propuestas para la empresa, como el hecho de participar en el comercio internacional. La labor, la gestión que adelantan estas personas es tan importante que en determinados momentos se pueden generar oportunidades únicas para las empresas, pero en otros caso pueden conducir a las empresas por caminos erróneos.

En los caminos que establecen las personas que adelantan este tipo de procesos en las organizaciones, enfocados a la distribución de sus productos en el mercado internacional, se pregunto sobre sí la empresa hacia de forma directa los contactos con sus clientes en el exterior o a través de distribuidores ubicados en el país de recepción (Buyers Offices.

La gestión directa es la que prevalece, pues al respecto los empresarios respondieron que un 57.1%, de la ubicación de sus productos en el exterior se hace de manera directa con sus compradores; y un 42.9% respondió que casi nunca se utilizan intermediarios para establecer sus productos en los mercados internacionales. La tendencia a destacar es el contacto directo con sus compradores, lo cual evidencia un trabajo de gestión ardua para ubicar fichas claves en mercados externos, y no tener en cuenta a los intermediarios en este proceso.

Con el movimiento cambiante de los negocios en la actualidad, se hace indispensable tener los referentes de los mercados con los cuales se establecen relaciones, para esto la mejor herramienta es la investigación, pues ella ofrece un horizonte claro sobre las posibilidades y limitaciones con que cuenta la empresa a la hora de adelantar algún proceso o tomar decisiones. Es más la investigación de mercados “se convierte en la plataforma básica sobre la que va a descansar todo el esfuerzo de mercadotecnia internacional que realice una empresa, que atiende mercados del exterior y sobre la cual se van a tomar las principales decisiones al respecto”²⁷

²⁷PARAMO, Dagoberto. El proyecto de Exportación Como Elemento Básico de la Planeación de la mercadotecnia internacional. Un Caso. Tesis. Escuela Superior de Mercadotecnia. México, 1986. p. 39.

Respecto a sí las empresas hacen investigaciones de mercado los resultados fueron alarmantes, pues ellos se encuentran dispersos en la escala valorativa empleada, los porcentajes sobresalientes son que las empresas casi nunca hacen investigación un 28.6% y a veces 28.6%. La media lo evidencia con 2.857, encontrándose por debajo del nivel promedio en la escala.

Se observa que para los directivos el hacer investigación de mercados, no se constituye en una necesidad (como debe ser), por el contrario, no ven en la investigación posibilidades para su empresa. Esta es una tendencia generalizada de los sectores económicos en Ibagué, el no ver en el conocimiento una alternativa para sus problemas, sino convertir a la investigación como un accesorio decorativo, que no tiene mayor utilización.

La gestión tiene un componente importante, que consiste en ubicar posibilidades y alternativas en beneficio de las empresas, en este sentido sé formular un interrogante sobre si conocen los planes de apoyo e investigaciones que adelanta PROEXPORT; los resultados demuestran que las empresas se encuentran prestas a lo que emana de este organismo, pues, un 57.1% aseguran que casi siempre, se encuentran enterados de las propuestas que hace PROEXPORT para el subsector y un 28.6% afirmaron que siempre conocen las propuestas de la Institución.

Un de los puntos a los que hacen mayor referencia las entidades que participan en el comercio internacional y los propios gobiernos es la relación de la empresa

y el medio ambiente. Entonces, los programas que establezcan las empresas para su protección, pueden redundar en que estas sean catalogadas como “protectoras del ambiente”, generando reconocimiento en su entorno inmediato y en el ámbito internacional. En este punto se observa que el 57.3% de las empresas a veces cuentan con estos programas, además, la media 2.714 se sitúa por debajo del nivel de aceptación. En general, para las empresas programas de tipo ambiental no son relevantes.

5.2.5. Participación en los Mercados Internacionales

Tabla No 7. Participación en Mercados Internacionales							
<i>Variable</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>	<i>Media</i>	<i>Sta Dev</i>
Producción	14.3%	0.0%	28.6%	0.0%	57.1%	3.857	1.574
Interés de Directivos	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	85.7%	4.571	1.134
Objetivo de Mercadeo	14.3%	0.0%	28.6%	0.0%	57.1%	4.000	1.291
La Empresa Participa en Ferias Internacionales	28.6%	0.0%	42.9%	14.3%	14.3%	2.857	1.464

Fuente: Los Autores, 2002.

Dentro de las empresas estudiadas, todas cuentan con la capacidad para que sus productos participen en el comercio internacional; un 57.1% afirma que siempre parte de su producción se destinaba al mercado internacional, un 28.6% asegura que a veces participan en esta proceso y un 14.3% dice que no participa. La

tendencia generalizada reforzada por la media que arroja 3.857, es que frente al mercado internacional, en su mayoría las empresas tienen conocimiento de su productividad y capacidad.

El ver en el comercio internacional una alternativa sólida y rentable se demuestra en el interés de los directivos para incursionar en mercados internacionales con un 85.7% que se encuentran interesados siempre en penetrar en mercados. Además, un 57.1% respondió que el comercio internacional siempre es uno de sus objetivos de mercadeo inmediato.

El mercado mundial crea vitrinas que posibilitan a las empresas ofrecer sus productos, como las ferias internacionales de cada sector; la participación de las empresas de la muestra, en las ferias tiene una tendencia esporádica sólo un 14.3% siempre participan en estas actividades, un 42.9% participa esporádicamente y un 28.6% nunca participa. La presencia en esta clase de eventos ofrece posibilidades a las empresas; pero, la tendencia muestra que no se hace hincapié en este factor.

5.2.6. Infraestructura

5.2.6.1. Producción

Tabla No 8. Estructura de la Producción							
Variable	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Media	Sta Dev
Capacidad Instalada Permite Cumplir con Posibles Pedidos	14.3%	0.0%	0.0%	28.6%	57.1%	4.143	1.464
Los Pedidos son Recibidos por los Clientes a Tiempo	0.0%	0.0%	14.3%	71.4%	14.3%	4.000	.577
Altos Costos de Producción Influyen Volumen de Exportaciones	0.0%	14.3%	42.9%	0.0%	42.9%	3.714	1.254
El Precio de los Productos es Competitivo	0.0%	0.0%	28.6%	28.6%	42.9%	4.143	.900
El Diseño de los Productos es Competitivo	0.0%	0.0%	28.6%	28.6%	42.9%	4.143	.900
Se Emplean Materias Residuales en la Producción	0.0%	0.0%	14.3%	28.6%	57.1%	4.429	.787
Existen Diferencia entre Producción Interna y Externa	28.6%	28.6%	0.0%	14.3%	28.6%	2.857	1773

Fuente: Los Autores, 2002

Se incluye la producción dentro de la variable de infraestructura, debido a la connotación que le dan los empresarios como elemento constitutivo de la

estructura de las empresas. La totalidad de los encuestados hacen referencia a la producción como pilar fundamente de las empresas, y es obvio que las preocupaciones de los directivos se orientan en esta vía.

En lo concerniente con la capacidad instalada y su relación con el cumplimiento de los volúmenes de pedidos hechos por los clientes, se tiene que un 28.6% afirma que casi siempre la capacidad instalada permite el cumplimiento de los pedidos y un 57.1% asevera que siempre se da esta relación. Lo anterior confirma los resultados obtenidos sobre la calidad de la tecnología utilizada por las empresas; la cual posibilita obtener grandes volúmenes de producción.

Además, el 71.4% de los encuestados, afirman que la estructura y las conexiones de las empresas posibilitan que casi siempre los pedidos sean recibidos por los clientes justos a tiempo.

La producción lleva consigo un elemento que influye de manera directa en el acceso de la empresa a los mercados internacionales, los costos. Para el particular los datos obtenidos demostraron dos tendencias un 42.9% afirma que a veces influyen y otro 42.9% dice que siempre influyen. Lo que se extracta empleando la media 3.714 (en la escala de 1 a 5), es que la tendencia general se oriente a aceptar que los costos de producción influyen de manera directa en los volúmenes de exportación

Los empresarios consideran que cuentan con factores que hacen que los precios de sus productos sean competitivos en el mercado internacional, un 42.9% lo sostiene; además, la media 4.143 es una prueba de ello. Con igual comportamiento los empresarios califican los diseños de sus productos, consideran que estos se encuentran a la vanguardia, en un mercado tan competitivo y fluctuante como las confecciones; esto indica que en su departamento de diseño se cuenta con talento humano capacitado y creativo.

Respecto al empleo de materias residuales en la elaboración de los productos se observa un comportamiento contradictorio, pues en la parte de programas sobre protección al medio ambiente la tendencia era que las empresas no los tenían; pero en esta variable un 57.1% afirma que siempre emplean materias residuales y un 28.6% que casi siempre. Empleando materias residuales las empresas adquieren un reconocimiento particularmente de su entorno inmediato.

Sobre las diferencias entre los tipos productos elaborados para el mercado local y el internacional, los resultados se encuentran dispersos sobre la escala valorativa; la media 2.857, indica que la tendencia general que existe diferencias entre productos, pero estas no tienen cambios sustantivos.

5.2.6.2. Otros

Tabla No 9. Otros Aspectos Estructurales que Influyen en el Proceso Exportador							
Variable	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Media	Sta Dev
Ubicación Geográfica de Ibagué es Una Ventaja	0.0%	14.3%	28.6%	14.3%	42.9%	3.587	1.215
Servicios Públicos Son Una Ventaja en Producción	42.9%	57.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.571	.535

Fuente: Los Autores, 2002.

Lo que se toma en la variable de infraestructura como otros, son aspectos que se encuentran por fuera de la empresa, pero que tienen acción directa sobre sus procesos internos como: la ubicación geográfica de Ibagué y los servicios públicos.

Ibagué por estar estratégicamente ubicado en la geografía colombiana, ofrece ventajas competitivas a los empresarios para canalizar los flujos de sus productos hacia puerto marítimos o aéreos, un 42.9% de los empresarios sostiene que la ubicación es una ventaja, ratificando en sentir de otros sectores económicos presentes en la ciudad.

En los servicios públicos los empresarios ven no una ventaja comparativa sino una desventaja para la calidad y el costo de sus productos, un 57.1% afirma que casi nunca son una ventaja, y un 42.9% que nunca son una ventaja. Esto

corroborar el hecho de la precariedad de los servicios públicos en la ciudad y como esta situación afecta de forma directa la producción de las empresas estudiadas.

5.2.7. Apoyo Externo

Tabla No 10. Apoyo Externo							
<i>Variable</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>	<i>Media</i>	<i>Sta Dev</i>
Apoyo de Instituciones en el Tolima	14.3%	14.3%	28.6%	28.6%	14.3%	3.143	1.345
Legislación Colombiana es un Obstáculo	0.0%	28.6%	28.6%	28.6%	14.3%	3.286	1.113
Sé Cuenta con Apoyo del Sector Público Para Exportar	85.7%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	1.429	1.134
Es Usuario de Servicios de PROEXPORT	14.3%	0.0%	0.0%	28.6%	57.1%	4.143	1.464

Fuente: Los Autores, 2002.

En la travesía en que se convierte el comercio internacional para las empresas, se hace necesario establecer puntos de apoyo, que orienten y dinamicen su camino. Este apoyo puede venir desde diferentes instituciones públicas o privadas, que ayudan a las empresas para que sus productos accedan a los mercados internacionales.

En el ámbito regional existen entidades que apoyan estos procesos, en los datos

obtenido sobre el apoyo de instituciones en el Tolima, se observa una dispersión en toda la escala de valores; la media con 3.143, entra a resumir la tendencia, los empresarios conocen las instituciones pero el apoyo, no es constante, solo en algunas ocasiones cuentan con él. En el Tolima estas instituciones deben apropiarse de su papel, desempeñándolo de forma activa y eficiente.

La opinión de los empresarios respecto al rol que juega la legislación colombiana en el proceso exportador también se observa dispersa, un 28.6% afirma que casi nunca apoya estos proceso, un 28.6% que a veces, un 28.6% casi siempre y un 14.3% siempre. La media se inscribe en el rango de 3.286, aceptando que la legislación apoya este proceso pero de manera discontinua. Las políticas sobre el comercio internacional en el país deben orientarse a fortalecer en sector exportador, pero las opiniones demuestran que este factor dinamizador no desempeña el papel que los empresarios consideran.

A la pregunta si la empresa cuenta con apoyo para exportar la respuesta fue unánime, el 85.7% considera que nunca obtienen apoyo del sector público. Los empresarios no ven en el estado un pilar de apoyo, se sienten desprotegidos; de manera particular ellos han adelantado procesos de exportación, sin que el estado reconozca la importancia de estos en la economía nacional.

Paradójicamente, en la pregunta si la empresa era usuaria de los servicios de PROEXPORT, el 57.1% respondió que siempre y un 28.6% casi siempre. Los programas de PROEXPORT, son una alternativa importante para adelantar

proceso de comercio internacional.

5.3. Necesidades Básicas Para La Producción

Se identificaron siete aspectos básicos para que los empresarios, establecieran prioridad entre ellos, con miras a dimensionar cuales son los que consideran que influyen de manera directa en su proceso exportador; los aspectos relacionados son: infraestructura, calidad, servicios públicos, transporte, talento humano, tecnología y gestión internacional.

El índice estadístico utilizado para el análisis de los factores, es la media, pues ella, es la que evidencia la orientación de la tendencia general. La escala de prioridades que se establece de 1 a 7

Tabla No 11. Necesidades Para La Producción	
<i>Aspecto</i>	<i>Media</i>
Calidad	2.714
Gestión	2.714
Talento Humano	3.000
Servicios Públicos	3.571
Infraestructura	3.857
Tecnología	4.571
Transporte	5.571

Fuente: Los Autores, 2002.

Es importante resaltar que los empresarios, empapados por las tendencias administrativas que se imponen en los negocios internacionales, dieron el mismo nivel de significación para su proceso exportador a la calidad 2.714 y a la gestión

2.714. Los encuestados consideran que estos dos aspectos constituyen las llaves que les pueden abrir puertas en el mercado internacional.

En la sociedad globalizada, lo que impera es el conocimiento, la capacidad de reacción que tengan el personal de las empresas frente a los retos que le impone los mercados; en el tercer lugar en prioridad se encuentra el talento humano, con una media de 3.000. El personal se convierte en una ventaja competitiva para enfrentar los retos, y en los niveles altos del sector de la confección en Ibagué, son conscientes de la necesidad de capacitación que debe tener el personal en todos los ámbitos en donde la organización tener influencia, y más en el concierto del comercio internacional.

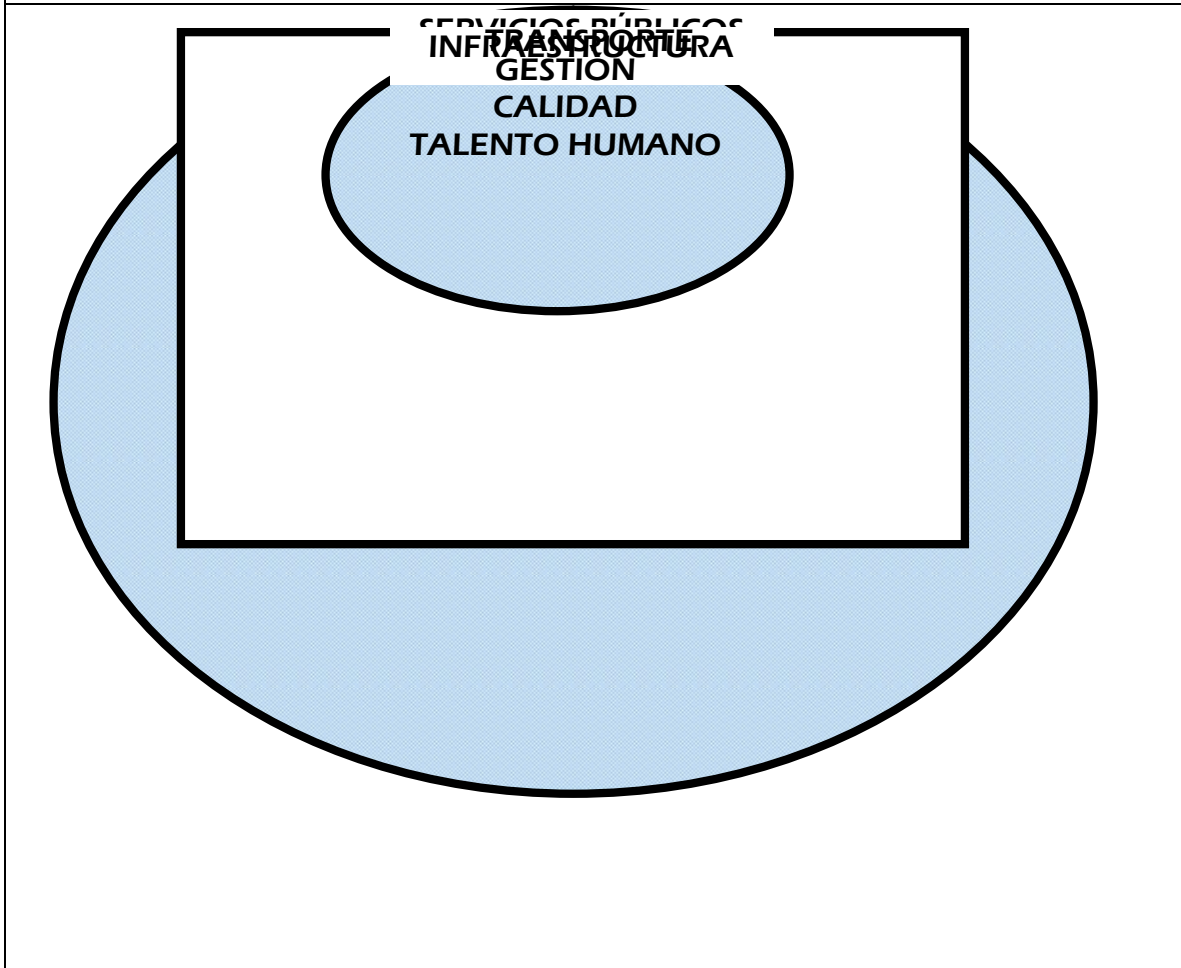
Otros factores ocupan puestos secundarios como los servicio públicos con 3.571 y la tecnología con 4.571. Los resultados evidencian que los empresarios saben que en sus proyectos los factores que priman son los que relacionan con su capacidad de movilización y creación; la tecnología y los servicios públicos son importantes, pero no cuentan con la relevancia de la calidad, la gestión y el talento humano.

El transporte aunque influye en el cumplimiento de los pedidos, es considerado en esta escala como el de menor importancia con una media de 5.571; debido a que es un factor externo, en el cual los empresarios no pueden ejercer acciones

directas, ellos se preocupan, por aquellos factores que dependen directamente de sus gestiones.

El Gráfico No2, establece los niveles de prioridades que le dan los empresarios a necesidades productivas para acceder a mercados.

GRÁFICO No.2. PRIORIDADES EXPRESADAS POR LOS EMPRESARIOS FRENTE A LA PRODUCCIÓN



6. Resultados Obtenidos de la Matriz DOFA.

Al instrumento aplicado a los empresarios se anexo una parte correspondiente a una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas); con miras a identificar directamente cuales son los aspectos que en el comercio internacional según los empresarios ofrecen posibles caminos u obstáculos.

Este se constituye en un ejercicio que sintetiza, el sentir de los encuestados, y de forma directa se relaciona con algunas de las variables que se estudiaron en el análisis cuantitativo. Sin embargo, se debe aclarar que como se expreso en líneas atrás, la diversidad de actividades y tipos de empresas puede en determinado momento inducir a que se entren en contradicciones en la matriz, porque lo que para unos puede ser una ventaja para otros puede ser un obstáculo.

6.1. Debilidades

1. Aspectos financieros
2. Calidad de la materia prima nacional
3. Costo de la materia prima nacional
4. Carencia de un departamento en la empresa que canalice los referente al comercio internacional
5. Personal no domina el Ingles
6. Las tendencias cambiantes de la moda internacional
7. No se cuenta con una cultura exportadora en la empresa.
8. Capacidad de producción
9. No existe una retroalimentación constante en todos los niveles de las empresas. Falta de cultura organizativa.
10. Estrategias de mercadeo.
11. No se cumplen con normas de calidad en los procesos

6.2. Oportunidades

1. Precio del dólar
2. Posibilidad de venta a mercados extranjeros
3. Aceptación de los productos colombianos por su calidad.
4. Créditos con proveedores y sector financiero.
5. Tratados de libre comercio con países vecinos.
6. Programas desarrollados por PROEXPOT
7. Precios competitivos
8. Ubicación geográfica de Ibagué.
9. Globalización económica
10. Preferencias arancelarias con Europa.
11. Demanda del mercado EE.UU.
12. Cumplimiento de normas de calidad en algunos procesos.

6.3. Fortalezas

1. Diseños de los productos
2. Estabilidad financiera de la empresa
3. Talento humano capacitado y comprometido.
4. La publicidad que se maneja
5. Calidad de los productos.
6. Programas de Bienestar social para el personal.
7. Implementación de ISO.
8. Cultura Organizacional.
9. Imagen corporativa
10. Cumplimiento en pedidos
11. La tecnología, en maquinaria y equipos
12. Costo de la mano de obra, relativamente baja.
13. Marca propia
14. Estar ubicados en un centro textil, como Ibagué.

6.4. Amenazas

1. Competencia de confección asiática
2. Inestabilidad en la legislación colombiana.
3. Orden público en el país.
4. La escasez de hilazas y telas en el país.
5. Preferencias arancelarias para la cuenca del caribe por parte de EE.UU.
6. Confecciones mexicanas en el mercado de EE.UU.
7. Logística gubernamental
8. Inversión asiática en la cuenca del caribe.
9. Riesgo de encontrar droga en cualquier despacho.
10. Servicios públicos
11. Transporte de mercancías en el país.

7. Dinámica de la Capacidad Exportadora de las Empresas en Estudio

7.1. Capacidad de Acceso a Mercados

El hecho de adentrarse en una investigación cuya finalidad es la identificación y medición de un elemento intangible como: la capacidad de acceso a los mercados internacionales de siete empresas representativas del subsector de la confección de Ibagué; presupone la elaboración y formulación de juicios de valor para captar intensidades respecto a las variables estudiadas.

Los juicios de valor para determinar la intensidad de las variables van mediados por los dos componentes que estructuran el trabajo: la teoría y la observación directa; esta última es un testimonio directo de las personas que dirigen estos procesos en las empresas. Derivado de lo anterior, lo que se percibe son aspectos valiosos que posibilitan el presente análisis. Empero, se tiene que referenciar el hecho de la poca literatura que se encuentra sobre el tema de la

capacidad de acceso a mercados y la poca información del sector de la confección en la ciudad de Ibagué.

Entonces, para determinar la capacidad de acceso a los mercados internacionales, lo que se ubica son las variables que se constituían de manera intrínseca como importantes en cada una de las empresas estudiadas.

Pero, como la capacidad no se determina por la simple enumeración de las variables, sino por su interacción, se tiene que concluir a algo poco alentador. Por lo observado se puede concluir que la interacción entre estas variables en las empresas analizadas se tiene que replantear. La interacción es mínima, puesto que se están privilegiando unas sobre otras, claro esto se tiene que hacer; pero en la recogida directamente se observa la relevancia de la producción frente a los otros aspectos estructurales de la empresa. Esta tendencia a resaltar la producción es un legado del modelo proteccionista anterior; en el modelo actual sí debe haber un factor que prime, este es el mercadeo.

Y el mercadeo se encuentra poco valorado por las empresas donde se efectuó el estudio. Esta orientación de beneficiar la producción, aleja a la empresa del mercado internacional, pues no atiende a las necesidades de sus mercados objetivos.

Entonces, se podría afirmar que la capacidad de acceso a los mercados internacionales, por parte de las empresas estudiadas se encuentra más a un nivel potencial que a un nivel real.

En el ámbito potencial se debe entender el hecho de la asimilación de los líderes de las empresas entorno a los nuevos paradigmas del comercio internacional. De demostrar interés sobre el conocimiento y dinámica que establecen las propuestas, sobre los elementos que constituyen la estructura de la empresa. Los dirigentes se encuentran concientizados que para entrar al juego del mercado se tiene que hacer ajustes estructurales.

Pero, la sola concientización es inocua, por cuanto si los nuevos parámetros del mercado no se operativizan en las empresas estas quedaran al margen. El nivel real de las empresas se encuentra incrustado en el paradigma del proteccionismo, donde prima la producción como factor estructural y los demás factores son accesorios de éste. Propiciando un desequilibrio, pues no existe interacción para desarrollar el modelo ideal que enmarca la capacidad de acceso a los mercados internacionales. La concientización de los dirigentes es muy importante, pero ésta se tiene que vaciar en la totalidad de la estructura organización para que desde el último operario hasta el gerente, sean

conscientes de lo que significa la capacidad de acceso a mercados y como se adquiere.

Prueba de la vigencia del paradigma proteccionista en las empresas estudiadas; es la jerarquía de los factores que influyen en la capacidad de acceso a mercados, que se establecen a partir del análisis de los materiales en estudio (encuesta, matriz DOFA y opiniones expresadas por los empresarios. Dicha catalogación de acuerdo al nivel de importancia de los factores es la siguiente:

En primer nivel, se encuentra la variable considerada con repetida insistencia como base estructural del proceso exportador es la producción. Hacia ella los empresarios canalizan sus esfuerzos organizacionales, y según las opiniones recogidas se convierte en la ventaja competitiva más importante de las empresas estudiadas.

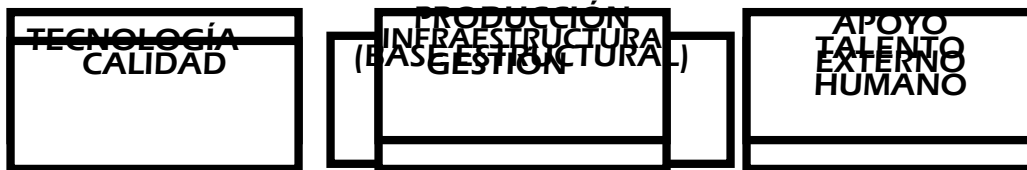
En segundo nivel, se encuentran las variables que en la actualidad en el proceso de globalización son vitales como: gestión, talento humano y calidad; ocupan un segundo lugar en las preferencias de los empresarios con miras a crear o dinamizar su proceso exportador.

En el tercer nivel se encuentran las variables de apoyo externo, infraestructura

(otras, servicios públicos y ubicación geográfica) y la tecnología. Para el caso del apoyo externo y la infraestructura, son importantes, pero se escapan del control de la empresa, y esta debe estar en su estructura preparada para afrontar las oportunidades o los obstáculos que de estas variables provengan. En la tecnología, lo que se evidencia es que los empresarios consideran que sus plantas de producción cuentan con maquinaria y equipo que pueden suplir sus necesidades en el proceso exportador.

Lo que se destaca es que en el nivel de prioridades (ver gráfico No 3), de los empresarios, ya existe una tendencia a mirar con detenimiento los procesos internos de sus empresas; ellos saben que las posibilidades para acceder en a los mercados internacionales se encuentran en sus estructuras internas y la flexibilización de estas frente a los cambios que les establece el mercado.

GRÁFICO No.3. PRIORIDADES REALES PARA LOS FACTORES EN LA PARTICIPACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES.



7.2. Ventajas y Desventajas Reales de los Factores Estructurales

Como resultado del análisis obtenido por medio de la tabulación de los datos y de lo expuesto por los empresarios a manera de matriz DOFA; para hacer una lectura alternativa, se discriminan aspectos particulares de cada factor en una tabla, clasificando ventajas y desventajas, con miras a facilitar la lectura por parte de los directamente interesados en los resultados de trabajo.

Tabla No 12. Producción Factor Estructural	
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad y calidad de producción son consideradas como buenos. - Experiencia en el proceso exportador. - Empleo de materias residuales - Los diseños de los productos, se encuentran de acuerdo a las tendencias de la moda. - Los precios de los productos son competitivos en el mercado externo. - Según las opiniones analizadas, la producción es la variable más importante y la mejor de las empresas del sector confección. - Implementación de normas de calidad en algunos procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo y calidad de la materia prima nacional. - No se cuenta con programas, en beneficio del medio ambiente. - Tendencias cambiantes de la moda internacional. - En la mayoría de los procesos no se cumplen normas de calidad.

Fuente: Los Autores, 2002.

La producción se instaura como el factor al cual los empresarios le prestan la mayor atención, es hacia donde dirigen sus esfuerzos, reforzándose con “según

las opiniones analizadas, la producción es la variable más importante y la mejor de las empresas del sector confección”. Imponiéndose frente a los otros factores estructurales.

Tabla No 13. Talento Humano	
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia sobre el cumplimiento de los pedidos en las empresas. - Personal joven y capaz. - Mano de obra no calificada de bajo costo 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una retroalimentación de los objetivos y proyectos en todos los niveles de la organización. Falta constituir una cultura organizacional. - No se cuenta con personal con dominio de Inglés. - No se cuenta con una cultura exportadora en la empresa.

Fuente: Los Autores, 2002.

En el talento humano no se cuenta con el reconocimiento y la importancia que tiene este factor, se limitan entonces, a enumerar algunas calidades del personal de las empresas, pero no se evidencia la instalación de un clima organizacional, en el cual se canalicen las cualidades y potencialidades del personal. Además, la capacitación no es una actividad permanente sino esporádica.

Tabla No 14. Gestión	
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Cuando las empresas acceden a los mercados internacionales, la gestión se hace directamente con sus clientes, evitando intermediarios. - Imagen corporativa. - La totalidad de los empresarios encuestados, enfocan los objetivos de sus empresas a la participación de los productos en los mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se le da importancia de adelantar investigación de mercados. - En la mayoría de empresa no existe un departamento de mercadeo internacional, por lo tanto el mercadeo es poco utilizado. - Utilización mínima del comercio vía Internet o e- business. - Falta dinámica en las estrategias de mercadeo. - La participación en ferias internacionales es reducida. - No existe una conciencia de trabajo en equipo.

Fuente: Los Autores, 2002.

La gestión se maneja según el paradigma proteccionista, donde las organizaciones tenían una estructura vertical, sin ningún tipo de retroalimentación, y sin crear una conciencia o disciplina de trabajo en todos los niveles de la organización; sin generar en los empleados ese sentido de pertenencia a la empresa, resaltando el papel que cada uno desempeña como vital para el funcionamiento de la empresa.

Tabla No 15. Calidad	
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos conocen la importancia de las normas de calidad. - Implementación de normas de calidad en algunos procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe conciencias y retroalimentación en todos los niveles de la organización sobre los conceptos de calidad. - En la mayoría de los procesos no se cumplen normas de calidad.

Fuente: Los Autores, 2002.

Se reconoce por la parte administrativa la calidad como un elemento importante, parte integral de cualquier organización moderna; pero del reconocimiento a la implementación existe una brecha. El hablar de calidad o reconocerla no tiene mayor influencia en las organizaciones, es cuando se incorpora a los objetivos y se instaura como un deber a cumplir por parte de todos los individuos y procesos que componen la organización cuando se habla de la pertinencia de la calidad.

Tabla No 16. Tecnología	
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Vinculación de la informática a casi todos los procesos de la compañía. - Maquinaria y equipos 	<p>La tecnología se percibe enfocada a la producción, no en todos los procesos de la organización.</p>

Fuente: Los Autores, 2002.

La tecnología aun se representa como las maquinas con que cuenta el departamento de producción. Los avances tecnológicos hacen que herramientas se emplee en todos los procesos de las empresas, con el fin de mantener un adecuado nivel de calidad y generar información constante y consistente, con el fin de controlar los proceso de todo orden al interior de la empresa. Y con miras al mercado la tecnología se convierte en una herramienta para acceder a posibilidades y oportunidades, que hasta el momento algunas empresas del estudio esta aplicando.

Tabla No 17. Infraestructura (otros)	
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
- Ubicación Estratégica de Ibagué en la geografía nacional, para transporte de mercancías.	- Los servicios públicos son deficientes y entorpecen el proceso productivo.

Fuente: Los Autores, 2002.

En infraestructura en planta y en maquinaria, según los datos obtenidos las empresas cuentan con un alto nivel. Son los condicionantes externos como vías y servicios públicos los que afectan la operatividad de las empresas.

Tabla No 18. Apoyo Externo	
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Programas de apoyo a las exportaciones de PROEXPORT. - Créditos con proveedores y algunas entidades financieras. - Ley 590 de 2000, para desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco apoyo del sector público. - Poco apoyo de entidades tolimenses para exportar. - Acceso a créditos - Inestabilidad en la legislación colombiana.

Fuente: Los Autores, 2002.

Respecto al apoyo externo, la generalidad es que los empresarios se quejen del poco apoyo brindado por los organismos público y privados que se encargan de esta función para el sector textil; lo cual es evidente. Pero, las nuevas condiciones del mercado obligan a las empresas a no ser simplemente receptoras de ayudas; son los responsables de los procesos los que deben buscar alternativas de apoyo, ya sea dentro de los organismos preestablecidos para tal fin, o por medio de organizaciones o incluso de otras empresas del sector en otros lugares o países. Entonces, la búsqueda de apoyo debe ser tarea obligada

de las personas vinculadas a los altos cargos de las organizaciones, en más, se debe incluir como uno de los objetivos de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones

☞ En la sociedad del conocimiento, es paradójico el hecho de no encontrar literatura especializada e información sobre la capacidad de las empresas para el acceso a mercados internacionales. El estudio se encaminó hacia el esfuerzo de construir una aproximación a un modelo para analizar dicha capacidad.

☞ La capacidad de acceso a los mercados internacionales en su forma ideal supone la interacción entre los factores estructurales de la empresa: talento humano, tecnología, calidad, gestión, participación en mercados internacionales, infraestructura y apoyo externo. La interacción tiene que darse en un equilibrio donde cada uno de estos elementos se encuentren en un

proceso de mejoramiento continuo y en un proceso de retroalimentación en el que intervienen cada uno de ellos “contaminando” a los demás en orden de importancia.

☞ La realidad de las empresas estudiadas respecto a la capacidad de acceso a los mercados internacionales, se encuentra sumida en el paradigma proteccionista, donde no existe un equilibrio y todos los esfuerzos se encaminan a desarrollar y mejorar el proceso de producción. Es con respecto a la producción, donde gira todo el accionar de la empresa rompiendo el equilibrio con los otros seis factores y pasando por alto la adecuación que tienen que sufrir las empresas para incorporarse o mantenerse en el mercado internacional. No existe una retroalimentación, ni un clima organizacional que posibilite el desarrollo de la empresa acorde a las posibilidades que instaura el mercado.

☞ El solo hecho de que los directivos de las empresas sean conscientes de las nuevas condiciones y la importancia de los elementos que configuran la capacidad de exportación, es un paso importante; pero no implica cambios representativos en las estructuras de las empresas, los cuales se tienen que dinamizar en el corto plazo para entrar o mantenerse en forma adecuada en el mercado internacional.

Recomendaciones

- La creación o el reconocimiento del estatus del departamento de mercadeo en las empresas es de vital importancia, pues a través de él, se canalizan los esfuerzos hacia el mercado nacional e internacional. El reconocimiento de la importancia de este departamento en la organización con miras al proceso de internacionalización de las empresas es algo que se tiene que ejecutar en el corto plazo.
- La investigación de mercados es poco valorada en las empresas estudiadas, hacia esta variable se tienen que enfocar los objetivos; dependiendo de la investigación se elaboran las estrategias de mercadeo, es decir, la posibilidad de las empresas de explorar mercados potenciales. Además, sirve de herramienta para estar a tono con los cambios de la moda y del mercado.
- La tecnología tiene que desmitificarse como parte única de la producción, las herramientas que proporciona son las que facilitan las decisiones en los procesos administrativos; todas las partes de una empresa moderna tienen que contar con el componente tecnológico.
- Las empresas deben participar activamente en las ferias internacionales del

ramo, pues ellas se convierten en una ventana por la cual se divisan nuevas y mejores posibilidades para sus productos.

- Es importante que las empresas se vinculen a la propuesta del establecimiento del sistema de ciencia, tecnología e innovación para la región; en esta propuesta pueden encontrar soluciones a sus problemas en todos los niveles, además, les garantiza estar a la vanguardia de las innovaciones y propuestas científicas en la región.

- Las empresas deben en todos los niveles enfocar sus esfuerzos al cumplimiento de los parámetros que establecen las normas de calidad internacional.

- La creación de la Cadena Algodón – Fibras - Textil – Confecciones, se convierte en una posibilidad, a la cual hay que explorar y explotar en beneficio de las empresas del sector. Se recomienda a las empresas que no están vinculadas a este proyecto que entren a formar parte del mismo, con el fin de aunar esfuerzos que les permita fortalecer su proceso productivo, optimizar costos y disfrutar de los demás beneficios que conlleva una cadena de valor.

- Establecer políticas de capacitación constante al personal, en todos los temas que las empresas consideran de importancia. El mejoramiento continuo es relevante en una organización moderna; si los objetivos de los empresarios se orientan al comercio internacional se debe haber una capacitación sobre todas las temáticas relacionada con el tema; haciendo énfasis en el dominio de otros idiomas, en especial el inglés, por parte de las personas encargadas del proceso.

- El comercio vía Internet o e – business, se convierte en una alternativa indispensable para desarrollar.

- Las empresas deben dejar de manejarse como extensiones de sus niveles directivos o simples unidades productivas, y se tienen que orientar a crear una cultura organizacional, un modelo de interacción entre sus partes que brinde alternativas a sus problemas. En la cultura organizacional se debe inculcar la importancia del comercio internacional en todos los niveles de las empresas.

- La gestión es un proceso constante de exploración de posibilidades, por esto los esfuerzos deben orientarse a identificar institución privadas o públicas en el Tolima o en el ámbito nacional que fomenten y apoyen el comercio internacional.

BIBLIOGRAFÍA

APPLEYARD, Dennis. Economía Internacional. Irwin. México, 1995.

ASOCIACION BANCARIA Y DE ENTIDADES FINANCIERAS. Congreso latinoamericano de comercio exterior. Asobancaria. Bogotá, 1997.

BANCO DE LA REPUBLICA, Anuario Económico del Departamento del Tolima. Febrero 2001.

BERNAL, Cesar. Metodología de la Investigación Para Administración y Economía. Ed Pearson. Bogota, 2000.

CACHOLIADES, Miltiades. Economía internacional. McGraw-Hill, Madrid, 1994.

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DEL TOLIMA. Acuerdo de Competitividad de la Cadena Algodón – Fibras – Textil -Confecciones del Tolima (Región Central. Papel House Group. Ibagué, 2000.

CHANIN LIZCANO, Guillermo. Comercio Exterior. Parte general e importacional; teoría y práctica. Librería del Profesional. Bogotá, 1998.
Comercio exterior. El Ministerio. Bogotá, 1996.

COMO HACER NEGOCIOS CON EUROPA. Cámara de Comercio de Bogotá. Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio, 1991.

CONVENIO INTERINSTITUCIONAL, Banco de la República - DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Tolima, IV Trimestre 2000.

- EDUARDO DEMINIG, W. Calidad, Productividad y Competitividad. La salida a la crisis. Ed Díaz de Santos S.A. Madrid, 1989.

ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA. Diagnostico. Tomo 2. Coruniversitaria, ADT e IFI. Ibagué, 1996.
Fescol. Bogotá, 1995.

GODMAN, Michael. Working in a global environment understanding, communicating and managing transnationally. IEEE. New York:,1995.

GONZALEZ, Sara. Temas de organización económica internacional. McGraw-Hill. Madrid, 1993.

GRAU, Ricardo. Otros. Metodología de la Investigación. CICEC. Coruniversitaria. Ibagué, 1999.

- IVANCEVICH, John. Y Otros. Gestión, Calidad y Competitividad. Mc Graw Hill. Madrid, 1997.

II ENCUENTRO DE TOLIMENSE. Memorias. Ibagué, 1996.

III ENCUENTRO DE TOLIMENSE. Memorias. Ibagué, 2000.

KRUGMAN, Paul. Economía Internacional: teoría y práctica. McGraw Hill. Madrid, 1993.

MAZUERA, Daniel. Colombia ante la organización mundial de Comercio. McGraw-Hill. Madrid, 1994.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Globalización de la economía y

NACIONES UNIDAS. América Latina: Comercio exterior según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas: Importaciones. CEPAL, Santiago de Chile, 1993.

OGLIASTRI, Enrique. Una introducción a la negociación internacional, la cultura latinoamericana, japonesa, francesa y del medio oriente. Universidad de los Andes. Bogotá, 1997.

OYARZUN, Javier. Los Modelos de Comercio Internacional: Un Resumen Histórico. En: Temas de Organización Económica Internacional. Ed Mc Graw Hill. Madrid, 1993.

PARAMO, Dagoberto. Culturas Organizacionales Orientadas al Mercadeo: Un

Modelo Para su Implementación. Monografías Administrativas. Universidad de los Andes. Bogotá, 1998.

El proyecto de Exportación Como Elemento Básico dela Planeación de la mercadotecnia internacional. Un Caso. Tesis. Escuela Superior de Mercadotecnia. México, 1986.

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Ed. Vergara. Buenos Aires, 1991.

RUGMAN, Alan. Negocios internacionales: un enfoque de administración estratégica. McGraw-Hill. Mexico, 1997.

SALVATORE, Dominick. Economía internacional. McGraw-Hill. Bogotá, 1995.

SHONE, R. Teoría Pura del Comercio Internacional. Ed. Vincens-Vives. Barcelona, 1974.

TAMAMES GOMEZ, Ramón. Introducción a la economía internacional. Alianza Editorial. Madrid, 1983.

TOLIMA EN CIFRAS 2000-2001. Cámara de Comercio de Ibagué. Gobernación del Tolima. El Poirá Editores. Ibagué, 2001.

TORRES GAYTAN, Ricardo. Teoría del comercio internacional. Siglo XXI. México, 1984.

TUGORES QUES, Juan. Economía internacional e integración económica.

HOME PAGES

www.bancoldex.gov.co

www.banrep.gov.co

www.confecion-textil.com.co

www.incomex.gov.co

www.proexport.gov.co

www.quehubo.com

ANEXO No 1

CORUNIVERSITARIA – UNAB – ITESM
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN CON ENFASIS EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES

No _____

Señor empresario: la siguiente encuesta tiene como objetivo central conocer la capacidad actual de exportación de textiles y confecciones entre las empresas ibaguereñas.

La información que se recolecte, se utilizará estrictamente con fines académicos buscando el diseño de un programa para el desarrollo de las exportaciones de las empresas de confecciones de Ibagué.

De antemano MUCHAS GRACIAS por su participación.

INFORMACIÓN GENERAL

Empresa: _____

Representante Legal: _____

Razón Social: _____

Empresario Encuestado: _____

Cargo: _____

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Capital de Trabajo: _____

Volumen de Producción Anual: Pesos _____ Toneladas: _____

Activos: _____

Pasivos: _____

Número de empleados: Directos _____ Indirectos _____

Para la siguiente frase mi posición es:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre

No		1	2	3	4	5
1	Un porcentaje de la producción de su empresa se destina a los mercados internacionales.					
2	Existe el interés por parte de los directivos de la empresa por incursionar en los mercados internacionales.					
3	En los objetivos de mercadeo en su empresa, la participación en mercados internacionales tiene un porcentaje definido.					
4	Conocen usted y los directivos de la compañía las normas de calidad que rigen los mercados internacionales					
5	En su empresa se conocen en todos los niveles las normas de calidad que rigen los mercados internacionales					
6	Aplican en la elaboración de sus productos las normas de calidad que rigen los mercados internacionales					
7	La capacidad instalada permite cumplir a su empresa con volúmenes de producción para posibles pedidos internacionales					
8	Se Capacita al recurso humano de su empresa (Directivo – Administrativo – Producción) para asimilar los nuevos conceptos de calidad internacional.					
9	Existe conciencia colectiva en su empresa acerca de la importancia en el cumplimiento de los pedidos para ser competitivos en el mercado internacional					
10	Los pedidos ordenados a su empresa son recibidos por el cliente justo a tiempo					

No		1	2	3	4	5
11	Los altos costos de producción impiden un mayor volumen de exportaciones.					
12	La tecnología usada por su empresa es obsoleta e incrementa los tiempos de producción.					
13	El control de inventarios esta sistematizado ahorrando costos en la rotación de materia prima					
14	El Departamento de mercadeo posee personal con dominio del ingles u otro idioma.					
15	Su empresa cuenta con apoyo de instituciones tolimenses para exportar					
16	La legislación colombiana es un gran obstáculo para la exportación					
17	Su empresa participa en ferias internacionales que permiten que sus productos sean reconocidos en el exterior					
18	El precio de sus productos es competitivo en los mercados internacionales					
19	Los diseños de sus productos son competitivos en los mercados internacionales					
20	Su empresa procesa las materias residuales de manera adecuada para el mantenimiento del ecosistema.					
21	El comercio exterior de su empresa se realiza a través de contactos realizados por su departamento de mercadeo con compradores directos					
22	El comercio exterior de su empresa se realiza a través de distribuidores ubicados en diferentes países (Buyers Offices)					
23	Su empresa se nutre de varias investigaciones de mercados para determinar el comportamiento del mercado al cual se van a dirigir.					
24	En su empresa conocen los planes de apoyo e investigación de mercados para las exportaciones de textiles y confección realizados en PROEXPORT.					

No		1	2	3	4	5
25	Su empresa es usuaria de los servicios de PROEXPORT					
26	Existen diferencias entre la calidad de los productos elaborados para el mercado interno con relación a los destinados al mercado externo.					
27	Están establecidos en su empresa programas para la preservación del medio ambiente.					
28	La ubicación geográfica de Ibagué ha sido una ventaja en el costo del transporte de carga para su proceso de exportación.					
29	Los servicios públicos de Ibagué, son una ventaja competitiva para la calidad de sus productos y los costos de producción.					
30	La empresa tiene apoyo del sector público para exportar.					

La siguiente lista contiene aspectos esenciales para la producción. De acuerdo a su criterio priorice las necesidades más importantes en su caso particular, asignando 1 como la más importante, 2 a la siguiente, etc.

NECESIDADES	Orden de Prioridad
Infraestructura (maquinaria, equipos en instalaciones)	
Calidad de Producción	
Servicios Públicos	
Transporte	
Talento Humano	
Recursos Tecnológicos	
Gestión Internacional	
Otra, Cual:	

DOFA

En orden de importancia mencione cinco debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de su empresa para incursionar en mercados internacionales y brevemente comente su por qué.

DEBILIDADES

1. _____

Por qué: _____

2. _____

Por qué: _____

3. _____

Por qué: _____

4. _____

Por qué: _____

5. _____

Por qué: _____

OPORTUNIDADES

1. _____

Por qué: _____

2. _____

Por qué: _____

3. _____

Por qué: _____

4. _____

Por qué: _____

5. _____

Por qué: _____

FORTALEZAS

1. _____

Por qué: _____

2. _____

Por qué: _____

3. _____

Por qué: _____

4. _____

Por qué: _____

5. _____

Por qué: _____

AMENAZAS

1. _____

Por qué: _____

2. _____

Por qué: _____

3. _____

Por qué: _____

4. _____

Por qué: _____

5. _____

Por qué: _____