

**DIAGNÓSTICO DEL SECTOR CONFECCIONES PARA EL
MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA - SANTANDER**

JHAN CARLOS ALVERNIA VERGEL

ELKIN DARIO RAGUÁ RUEDA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2.006**

**DIAGNÓSTICO DEL SECTOR CONFECCIONES PARA EL
MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA - SANTANDER**

**JHAN CARLOS ALVERNIA VERGEL
ELKIN DARIO RAGUÁ RUEDA**

**Trabajo de grado para optar el título de
ECONOMISTA**

**Director
ALVARO FUENTES ARÉVALO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2.006**

A nuestros padres y hermanos,
por su gran sabiduría y amor.

RESUMEN

1. TITULO: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR CONFECCIONES PARA EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA – SANTANDER*.

2. AUTORES: ALVERNIA VERGEL, Jhan Carlos, y RAGUA RUEDA, Elkin Darío**.

3. PALABRAS CLAVES: COMPETITIVIDAD, FLORIDABLANCA, CONFECCIONES, MIPYMES.

4. DESCRIPCION:

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis de la realidad productiva y competitiva del sector confecciones del municipio de Floridablanca, con la finalidad de sentar las bases para suministrar una serie de elementos y estrategias que contribuyan a crear un ambiente competitivo apropiado para los confeccionistas de dicho municipio. Este trabajo se enmarca dentro del Convenio Marco de Cooperación celebrado entre la Universidad Industrial de Santander y la Alcaldía de Floridablanca en el año 2004.

Se presentan los resultados de un trabajo de campo que se realizó mediante una encuesta aplicada directamente al propietario, administrador o encargado del establecimiento que tenga conocimiento de su funcionamiento. Esta encuesta fue diseñada y organizada para obtener información que generará una serie de indicadores que ayudaran a los diferentes actores de la sociedad a entender las características y las barreras de productividad y competitividad que están presentes en el sector de las confecciones.

El estudio y diagnóstico que en este trabajo se expone, identifica una serie de elementos generales del sector y de la región, los cuales individualmente y como un sistema, constituyen el insumo necesario e indispensable para la competitividad y productividad de las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) del sector confecciones del Municipio.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Economía Y Administración, Director Álvaro Fuentes.

SUMMARY

1. TITLE: TAYLORING SECTOR DIAGNOSIS FOR FLORIDABLANCA TOWN, SANTANDER^{*}.

2. EUTHORS: ALVERNIA VERGEL, Jhan Carlos, y RAGUA RUEDA, Elkin Darío^{**}.

3. KEY WORDS: COMPETIVITY, FLORIDABLANCA, TAILORING, MIPYMES.

4. DESCRIPTION:

The present study aims at analysing the productive and competitive reality on the tailoring sector in Floridablanca town, and its purpose is founding the bases to provide a serie of elements and strategies that contribute to establish a proper competitive enviroment for clothing industry in that town. This study is outlined within the cooperation agreement signed between Industrial University of Santander (UIS) and the Jurisdiction of Floridablanca.

The study shows the results of a campus task made by means of interviewing forms that was directly applied to owners, managers and people charged of running the bussines. The interview form was designed and organized to gather information which will provide a serie of indexes that will help to the diffe actors, within society, to understand the characteristics and barriers for productivity and competitiveness present within teyloring sector.

The Study and diagnosis, exposed in this paper identify the general compounds of the sector and the region as a system and individually, which constitute the necessary raw material for the competitiveness and productivity of mypimes (micro, small and median enterprises) of the town's tailoring sector.

^{*} Degree Paper.

^{**} Human Science Faculty, Economics and Managering School, Alvaro Fuentes Director.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
1. MARCO TEÓRICO	16
1.1 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD: UN MARCO GENERAL.....	16
1.2 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD: LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	31
2.GENERALIDADES DEL SECTOR CONFECCIONES.....	37
3.EL SECTOR CONFECCIONES A NIVEL INTERNACIONAL	44
4.EL SECTOR CONFECCIONES A NIVEL NACIONAL	47
4.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	47
4.2 COMPOSICIÓN DEL SECTOR	48
4.3 PRODUCCIÓN NACIONAL Y EMPLEO	49
4.4 COMERCIO EXTERIOR	55
4.5 INFRAESTRUCTURA.....	59
4.6 COSTOS LABORALES	59
5.EL SECTOR CONFECCIONES EN SANTANDER	62
5.1 PRODUCCIÓN.....	62
5.2 INFRAESTRUCTURA.....	64
5.3 SECTOR CONFECCIONES.....	65
5.4 EXPORTACIONES DEL SECTOR.....	69
6.EL SECTOR CONFECCIONES EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA	76
6.1 CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA	76
6.2 EXPOSICIÓN DE LA ENCUESTA Y EL DIAGNOSTICO DEL SECTOR CONFECCIONES	79
6.2.1 Estructura General	80
6.2.2 Condiciones de los Factores.....	83
6.2.3 Condiciones de la Demanda.....	95
6.2.4 Sectores Conexos y de Apoyo.....	98
6.2.5 Estrategia de la Empresa, Estructura y Rivalidad	105
6.2.6 Papel del Gobierno	118
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFIA	129
ANEXOS	134

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 Diamante de Competitividad</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico 2 Estructura de la Cadena Fibra textil Confecciones.</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico 3 Composición de las Empresas del Sector Confecciones (2002)</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico 4 Distribución de la Industria de Confecciones por Número de Empresas</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico 5 Participación de las Confecciones en el Empleo Total Industrial</i>	<i>52</i>
<i>Gráfico 6 Productividad Laboral del Sector Confecciones.....</i>	<i>53</i>
<i>Gráfico 7 Participación de las Confecciones y otros Subsectores en la Producción Industrial Nacional.....</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico 8 Tasa de Apertura Exportadora para la Cadena T/C</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 9 Tasa De Penetración de Importaciones</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 10 Balanza Comercial Relativa</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 11 Comparativo de Sobrecostos Laborales del Salario Básico</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 12 Crecimiento del PIB Santander</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 13 Participación de la Industria y el Comercio en el PIB Santander</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 14 Empresas Inscritas por Tamaño.....</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico 15 Personal y Número de Empresas.....</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico 16 Líneas de Producción de las Confecciones.....</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico 17 Participación de la Industria y el Comercio en el PIB Santander</i>	<i>70</i>
<i>Gráfico 18 Crecimiento de las exportaciones de Santander</i>	<i>71</i>
<i>Gráfico 19 Principales productos exportados del capítulo 62 para Santander</i>	<i>71</i>

<i>Gráfico 20 Participación y crecimiento de las confecciones en el total Exportador</i>	<i>72</i>
<i>Gráfico 21 Principales destinos de las Exportaciones en Santander</i>	<i>73</i>
<i>Gráfico 22 clasificación de las empresas encuestadas según Personal Empleado</i>	<i>82</i>
<i>Gráfico 23 Modalidades de Remuneración Salarial</i>	<i>83</i>
<i>Gráfico 24 Educación por Categoría Ocupacional</i>	<i>85</i>
<i>Gráfico 25 Capacitación de Operarios</i>	<i>86</i>
<i>Gráfico 26 Nivel Tecnológico.....</i>	<i>88</i>
<i>Gráfico 27 Inversiones en los últimos 5 años</i>	<i>89</i>
<i>Gráfico 28 Origen del Capital para Inversiones.....</i>	<i>92</i>
<i>Gráfico 29 Impacto de la Infraestructura en la Empresa</i>	<i>94</i>
<i>Gráfico 30 Realización de Estudios de Mercado.....</i>	<i>96</i>
<i>Gráfico 31 Tipos de Clientes que poseen las Empresas</i>	<i>97</i>
<i>Gráfico 32 Competitividad de los Sectores Conexos</i>	<i>99</i>
<i>Gráfico 33 Tipos de Proveedores de las Empresas.....</i>	<i>100</i>
<i>Gráfico 34 Competitividad de los Proveedores.....</i>	<i>101</i>
<i>Gráfico 35 Creación de Cadena Productiva.....</i>	<i>102</i>
<i>Gráfico 36 Creación de Asociación o Cooperativa.....</i>	<i>103</i>
<i>Gráfico 37 Formulación de Planeación Estratégica.....</i>	<i>106</i>
<i>Gráfico 38 Razones para Subcontratar</i>	<i>108</i>
<i>Gráfico 39 Procesos que se Subcontratan.....</i>	<i>109</i>
<i>Gráfico 40 Líneas de Producción.....</i>	<i>111</i>
<i>Gráfico 41 Tipo de Marca</i>	<i>111</i>
<i>Gráfico 42 Recursos utilizados para el diseño de un nuevo producto</i>	<i>112</i>
<i>Gráfico 43 Estrategia para fijar precios de los productos.....</i>	<i>113</i>

<i>Gráfico 44 Poder de Negociación de las Empresas</i>	<i>113</i>
<i>Gráfico 45 Consecuencias de la creación de nuevas empresas en el sector</i>	<i>115</i>
<i>Gráfico 46 Estrategia Usada para Vender los Productos</i>	<i>116</i>
<i>Gráfico 47 Importancia de los Estándares de Calidad</i>	<i>116</i>
<i>Gráfico 48 Efectos del TLC para las empresas</i>	<i>119</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Diagrama de Flujo del Proceso Productivo de las Confecciones.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 2 Principales Países Exportadores e Importadores de Confecciones durante el 2000.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 3 Exportación de Confecciones según Capítulo Arancelario .</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 4 Costo Mano de Obra Países Exportadores.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 5 Costos de Producción en el Sector Confecciones.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 6 Principales Variables del Plan Estratégico de las Confecciones.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 7 Aspectos generales de las Confecciones en Floridablanca.</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 8 Clasificación de las empresas registradas por tipo jurídico</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 9 Categoría Ocupacional Según Tamaño de la Empresa</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 10 Tipos de Innovación</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 11 Ubicación de las Ventas</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 12 Proveedores Locales y Nacionales.</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 13 Principales Competidores Locales y Nacionales.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 14 Fortaleza y Debilidades de las Empresas frente a sus Competidores.....</i>	<i>117</i>

INTRODUCCIÓN

Durante más de dos siglos Santander ha sido uno de los departamentos pioneros en la industria de la Confección, haciendo que Bucaramanga sea catalogada como una de las principales ciudades que trabaja fuertemente en este sector, al igual que ciudades como Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Barranquilla e Ibagué.

Santander, a pesar de ser uno de los departamentos con menor participación en las exportaciones nacionales, en los últimos años ha registrado tasas de crecimiento en las exportaciones superiores a la del promedio nacional.

La industria de las confecciones que en su gran mayoría está conformada por pequeñas y medianas empresas, y que son muy importantes para la producción y la generación de empleo en Colombia, está enfrentando actualmente el dilema de la competitividad. Ello a llevado a diversas entidades a focalizar sus esfuerzos sobre las mipymes, buscando la forma de apoyarlas y orientarlas para que puedan afrontar la situación actual, e igualmente, ayudarlas a desarrollar tecnologías informáticas y comunicativas que les permita a las micro, pequeñas y medianas empresas actualizarse y estar al día en los requerimientos de negocios competitivos.

El gobierno nacional de la última década, ha buscado mejorar el entorno económico de Colombia y sus industrias, con el fin de realizar cambios en el modelo económico y en sus políticas nacionales, para que el país y las empresas empiecen a competir en un mercado global y que temas como productividad y competitividad se estudien más a profundidad. Este tipo de cambios se convierte en un aspecto primordial dado el contexto actual en que está inmerso Colombia.

El Tratado de Libre Comercio es considerado como una gran amenaza y como una gran oportunidad. Sin embargo, los expertos en la cuestión afirman unánimemente la necesidad de preparar a las empresas colombianas para competir, ya que seguramente no podrán mantener sus actuales niveles de ventas y participación en el mercado, pues este será usurpado por empresas más competitivas y capaces para los requerimientos que hoy se exigen.

Así mismo, el Gobierno se ha entregado a la tarea de implementar una serie de mecanismos que permitan de una manera ordenada, coherente y efectiva, el desarrollo de los sectores productivos del país.

Algunos de los instrumentos que el gobierno nacional ha liderado para el desarrollo de los sectores son el Plan de Desarrollo, el Plan Estratégico Exportador, la Política de Competitividad y Productividad, la Red Colombia Compite, los CARCEs, y el impulso al desarrollo de clusters, como acciones estratégicas, pretendiendo con ello motivar la vocación exportadora de la Industria, mejorar la competitividad, incrementar considerablemente las ventas y la generación de empleo.

De esta manera se busca concientizar al sector privado y a las instituciones, en la necesidad de trabajar cooperativamente o en alianzas estratégicas para lograr ser más fuertes y obtener índices adecuados de competitividad internacional, facilitando así el fortalecimiento de las diferentes Industrias.

Bajo los aspectos señalados se enmarca el Convenio Marco de Cooperación celebrado entre la Universidad Industrial de Santander, y la Alcaldía de Floridablanca. Este convenio tiene por objeto definir las políticas para el planteamiento de un modelo de desarrollo integral para el municipio de Floridablanca desde la Universidad, que contribuya a mejorar la calidad de vida de la población, haciendo sinergia con las entidades gubernamentales y

con la comunidad organizada del municipio, para fortalecer la capacidad académica e investigativa, el desarrollo tecnológico, los servicios técnicos especializados y asegurar la vinculación con los avances científicos¹.

De acuerdo con la Ley 136 de 1994, las entidades territoriales municipales tienen dentro de sus funciones: planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, y así mismo, promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.

Es por lo anterior que la oficina de Planeación Municipal de Floridablanca, dentro de la Gestión del Alcalde Jairo Ulloa, se ha esforzado en formular y plantear mecanismos factibles de apoyo a los sectores económicos más representativos y con mayor impacto social dentro del municipio.

La industria de las confecciones es uno de los sectores identificados como representativos por el municipio. Por ello se hace necesario conocer sus fortalezas y debilidades.

El presente trabajo pretende hacer un diagnóstico de la realidad productiva y competitiva del sector confecciones del municipio de Floridablanca, con el objeto de comenzar a plantear estrategias que potencialicen las fortalezas competitivas y dé alternativas a las debilidades del sector.

El trabajo se divide en seis secciones y dos capítulos finales: conclusiones y recomendaciones.

¹ALCALDÍA DE FLORIDABLANCA Y UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Convenio Marco de Cooperación celebrado entre la Universidad Industrial de Santander, y la Alcaldía de Floridablanca. (online). Diciembre de 2004. [Http://https://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/extension/Minuta%20-%20Convenio%20UIS%20FloridaDEF.doc](http://https://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/extension/Minuta%20-%20Convenio%20UIS%20FloridaDEF.doc)

En la primera sección, correspondiente al marco conceptual, se realiza un breve recorrido a través de los autores más representativos, que desde Adam Smith hasta Michael Porter, han conceptualizado el tema de la competitividad. Así mismo, se desarrolla el planteamiento teórico de Alvaro Zerda para lograr tener una visión más real sobre la encrucijada en que se encuentran las mypimes con la cuestión de ser competitivas.

La segunda sección aborda los aspectos generales del sector de las confecciones. La idea principal de este capítulo es introducir al lector en los conceptos más utilizados en el desarrollo productivo de las prendas de vestir, e igualmente, enmarcar el contexto general bajo el cual se desarrolla dicha industria.

Las secciones 3, 4 y 5 se refieren exclusivamente a algunos indicadores de la industria, tanto a nivel internacional, nacional y departamental, esto con el fin de reconocer la importancia que posee la industria en las exportaciones, la generación de empleo y la producción en los tres ámbitos.

El apartado sexto expone los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado en Floridablanca a una muestra de empresas confeccionistas. Esta sección se subdivide de acuerdo a los planteamientos conceptuales desarrollados en el primer capítulo acerca de los factores claves del diamante competitivo.

Finalmente, en los dos últimos capítulos se plantean las conclusiones y las recomendaciones a las cuales se llega en este estudio, bajo el respaldo de los planteamientos teóricos y del diagnóstico sobre el sector.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD: UN MARCO GENERAL.

El desarrollo teórico y las reflexiones clave del papel de la competitividad en la modernidad provienen de los debates sobre comercio internacional de los siglos XVIII y XIX. A pesar de su larga historia, el estudio de la competitividad y del comercio internacional nunca ha sido tan importante como lo es en la actualidad.

Existe una gran tradición respecto al término de competitividad; la teoría de Adam Smith y la de David Ricardo, siguen siendo piezas importantes en los actuales adelantos teóricos. Para el primero de ellos², la competitividad se relaciona con el concepto de ventaja absoluta, según la cual, si un país produce a un más bajo costo un artículo y lo ofrece, será mejor comprárselo que producirlo, y encaminarse en aquellas ramas en que pueda obtener ventaja.

En “La riqueza de las Naciones” cada familia encuentra que vale la pena producir únicamente algunos de los productos que consume y adquirir los restantes con lo que obtiene de lo que puede vender a los otros: “la máxima de cada padre de familia prudente es no intentar nunca hacer en casa lo que le costaría... más hacerlo que comprarlo. El sastre no intenta fabricar sus propios zapatos, sino que los adquiere al zapatero”³.

Ahora, las ideas de Smith sirvieron de base para que se estableciera un principio fundamental: la ventaja comparativa de

² SMITH, Adam. La Riqueza de las Naciones. New York. The Modern Library. 1937. Pág. 403.

³ *Ibíd.*

David Ricardo⁴, la cual posibilita conocer el comercio, mejor que la intuición de la mayoría de las personas y mejor que la explicación de Smith. Para el cada país debe producir aquellos artículos que por su clima, situación y demás ventajas naturales que le son propias, e importar los productos en los que alcanza menores niveles de productividad. La palabra clave es “comparativa”, en el sentido de que es relativa y no necesariamente “absoluta”. Por ejemplo, en el comercio entre dos países, aunque uno fuese mas productivo en términos absolutos en la producción de todos los bienes y el otro menos productivo en términos absolutos, ambos pueden ganar comerciando entre si, siempre que sus (des)ventajas relativas produciendo los diferentes bienes no sean iguales.

Avanzando en el tiempo nos encontramos con el enfoque neoclásico: la teoría de Heckscher y Ohlin, la cual postula que todas las naciones consiguen ventaja comparativa en aquellos sectores que hacen uso intensivo en los factores de producción (tierra, mano de obra, capital, recursos naturales) que poseen en abundancia. Exportan estos bienes e importan aquellos en los que tienen una desventaja comparativa en los factores. En palabras de Ohlin: “los bienes que requieren para su elaboración mucho de -factores abundantes de producción- y poco de – factores escasos- son exportados a cambio de bienes que utilizan factores en proporciones opuestas. Así, indirectamente, los factores con una oferta abundante se exportan, y aquellos con una oferta escasa se importan.”⁵

Ahora bien: en la modernidad algunas cosas han cambiado, y como es de esperar, la teoría también lo ha hecho. La teoría convencional que mostramos atrás ha tenido que ampliarse para poder explicar las relaciones comerciales entre los diferentes

⁴ RICARDO, David. Principios de Economía Política y Tributación. Bogota. Fondo de Cultura Económica, 1993. Pág. 99.

agentes de una economía dando como resultado nuevos conceptos de competitividad que se pueden aplicar mejor a nuestra realidad.

Un hecho clave de estos cambios es el predominio de la competencia imperfecta -unas pocas grandes empresas en algunas industrias a escala mundial-, la competencia monopolística que enfatiza en la diferenciación de los productos, la información asimétrica y las especificidades del patrón consumo. Además, hoy por hoy los cambios también están caracterizados en especial por una ola de información y una nueva economía basada en las ventajas competitivas y en la transformación tecnológica y organizativa, la cual se encuentra centrada en el conocimiento y en la información como plataforma de producción.

Es claro entonces que el actual proceso de globalización exige un análisis teórico del significado de la competitividad, de su conceptualización y de sus factores determinantes. En efecto, como lo hemos podido reseñar atrás, desde hace varios siglos se plantea el interrogante de ¿qué es lo que hace competitiva a las naciones, o en términos más generales, por qué, en la competencia internacional, algunos países triunfan y otros fracasan?⁶ Podemos decir por ahora que cualquiera sea la concepción que se tenga, esta claro que hay dos formas de competir: incorporando progreso técnico y mejorando la infraestructura en un país determinado, es decir, mejorando la productividad; o explotando (muchas veces de manera irracional) los recursos naturales y bajando los salarios – reales- de los trabajadores. Pero definitivamente, a nivel teórico, la primera opción debe ser la escogida como el objetivo general de cualquier estudio de competitividad. Lo segundo, seguramente atentaría con la equidad y agravaría la problemática social de los países en vía de desarrollo.

⁵ Citando a Ohlin en: PUGEL, Thomas. Economía Internacional. España. McGraw-Hill. 2004. Pág. 62.

Alvaro Zerda⁷ analiza el término productividad de una manera detallada. Según él, este concepto “ha tendido a ser asociado a varios aspectos, al punto de llegar a significar casi cualquier cosa: bienestar, asignación de recursos, medio ambiente, crecimiento, etc., confundiendo sus manifestaciones con lo que ella es. Considerada en un sentido estricto, la productividad es una razón de alguna medida de producto a algún índice de insumo realizado.”⁸

Pero en realidad lo que nos quiere dejar claro este autor, es que si se analizan los diferentes enfoques (el clásico, marxista, neoclásicos, neoneoclásicos, de demanda efectiva, de oferta, regulacionista) con sus respectivas verificaciones empíricas, podremos decir, primero, que existen diferentes factores como el capital humano, las inversiones en salud, educación, nutrición, vivienda, y cambio tecnológico, entre otros, que se han tendido a confundir con el término de productividad. Estos son legítimos determinantes de la productividad, pero no se puede asegurar ciento por ciento que esta se consiga.

Segundo, para el autor es válido decir “que la productividad es la síntesis del funcionamiento del sistema económico y hacia su mejoramiento todos los esfuerzos de los *agentes* económicos se encausan”; y tercero, que aunque el tema lleve siglos de discusión y aunque halla tomado tanta fuerza en las últimas décadas, el debate sobre productividad es un debate que continúa abierto, y que según Alvaro Zerda, sobre todo en Colombia, se encuentra a nivel teórico serias debilidades al respecto.

⁶ Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Revista Facetas No 91, Washington D.C., Enero, 1997.

⁷ Zerda, Álvaro. El comportamiento de la Productividad y sus determinantes: un debate abierto. En: Estrategia Industrial e Inserción Internacional. Fescol. Bogotá. 1992.

⁸ *Ibíd.* Pág.101.

Es interesante examinar el problema desde la óptica de recientes teorías del comercio internacional. Paul Krugman⁹ cree que no es lo mismo hablar de países y de empresas en términos de productividad y competitividad; generalmente la gente da por hecho que el comercio entre países es lo mismo que el comercio entre empresas pero a mayor escala¹⁰.

En términos generales, y en cualquier clase de negocio ya sea a nivel empresarial o de país, lo cierto es, como afirma Krugman, que el que no es competitivo, o sea, el que no es capaz de ofrecer algo tan bueno como lo ofrece la competencia, o que en términos de costos no tiene ventaja respecto a los otros competidores, está condenado a perder un espacio en el mercado o en el peor de los casos a terminar su negocio.

Pero según este autor, una de las diferencias más obvia entre países y empresas, es que (en el peor de los casos) un país no deja de funcionar si no es competitivo. "Hay poderosas fuerzas de equilibrio que de ordinario le garantizan a cualquier país la posibilidad de vender cierta gama de productos en los mercados mundiales y equilibrar su comercio promedio al cabo del tiempo, a pesar de que su productividad, su tecnología y la calidad de sus productos sean inferiores a las de otras naciones"¹¹.

El comercio entre las naciones es de alguna manera muy complejo; sobre todo en las industrias que manejan altos componentes tecnológicos o que son muy especializados, dice Krugman. En el marco de esta complejidad, "en muchos casos parece que las

⁹ Krugman, Paul R. Competitividad Económica: Mitos y Realidades. Revista Facetas No 97, Washington D.C., Marzo de 1992.

¹⁰ Es fundamental e indiscutible, dentro de este marco teórico, la anterior afirmación, ya que como más adelante lo veremos, será necesario hacer una distinción muy clara del desarrollo teórico que se ha dado a nivel de países y regiones, y el que se ha dado a nivel empresarial, particularmente, y para efectos de este trabajo, el que tiene que ver con la micro, la pequeña y la mediana empresa – mipymes

¹¹ *Ibíd.* Pág. 3.

industrias crean su propia ventaja comparativa por medio de un proceso de retroalimentación positiva"¹². El proceso es simple: una vez que se consigue que una industria determinada coja fuerza, ya sea por un proceso histórico o por la ayuda del gobierno, con el tiempo si se mantienen ciertos lineamientos, se tienden a reforzar sus propias estructuras y a hacerlas estables en el largo plazo.

Una de las condiciones para crear dicha ventaja competitiva, son las economías externas, las cuales pueden ser de dos tipos: de tipo tecnológico o del tamaño del mercado. La primera comprende la transmisión del conocimiento entre las firmas, un aprendizaje recíproco si se quiere, en donde unas aprenden de otras. Lo segundo depende de que en la medida que una industria se hace fuerte, puede ofrecer un mercado, para la fuerza laboral y para los proveedores.

Tal como señala Krugman:

La importancia de las economías externas es obvia en la especialización inter-regional dentro de los EUA. Núcleos industriales tan famosos como las compañías de computadores en el Valle de Silicio de California y a lo largo de la Ruta 128 de Massachussets; al igual de otros ejemplos menos conocidos, como los fabricantes de Alfombras que se agrupan en torno a Dalton, Georgia, o la concentración de firmas de seguros en Hartford, Connecticut; reflejan con claridad el efecto de auto-refuerzo del éxito mas que la presencia de recursos en el lugar. Entre los esfuerzos internacionales figuran los relojes suizos, las losetas de cerámica de Italia y el lugar de Londres como centro financiero¹³.

¹² *Ibíd.* Pág. 4.

¹³ *Ídem.*

La intervención del gobierno algunas veces no es redundante, reconoce Krugman. "la competitividad es una de esas cosas que se pueden usar con facilidad como un manto patriótico que justifique la aplicación de políticas de interés especial."¹⁴

Existen argumentos claros para tal justificación: hay industrias ya posicionadas en los diferentes países y mercados, los cuales tiene ciertas características como la experiencia, las inversiones hechas ya sea en tecnología o en publicidad, etc., que les dan un poder de mercado bastante avasallador. Simplemente, si se quiere entrar a competir con "los grandes" se necesita la subvención del gobierno para CREAR la ventaja competitiva; pero claro, de manera cautelosa, evitando los riesgos de que los abusos de los corruptos se arropen con dicho manto patriótico.

Por otro lado Porter¹⁵ señala que existen variadas explicaciones a la cuestión sobre por qué algunas naciones son competitivas y otras no. Están los que ven la competitividad de los países como una cuestión macroeconómica en donde lo fundamental es la tasa de cambio, las tasa de interés y el déficit presupuestario. Otros, argumentan que lo mejor es tener una mano de obra barata; o tener abundancia de recursos naturales; o proteger industrias.

Pero lo que nos deja ver este autor, es que cada uno de los enfoques señalados son incoherentes con la realidad de algunos países. Se señala un ejemplo de los que expone Porter:

En épocas recientes las naciones que mayores éxitos han logrado en el comercio (entre ellas Alemania, Japón, Suiza, Italia y Corea) son países con *recursos naturales limitados* que necesitan importar la mayor parte de sus materias primas. Más aun, en países como Corea, el Reino

¹⁴ Ibíd. Pág. 5.

¹⁵ Porter, Michael. (1997) Op.Cit.

Unido y Alemania, las regiones pobres en recursos naturales son las que están prosperando¹⁶.

De cualquier modo, lo que queremos aquí es rescatar la tesis de Porter. Según él, la productividad, mas no la competitividad, con la que se aprovechan los factores capital y trabajo, es el determinante de la calidad de vida de los habitantes de una nación, que es a su vez, a lo que apunta cualquier acción de política económica. Entonces ¿Cuáles son los determinantes de la productividad según Porter? “La respuesta se halla en cuatro amplias características nacionales que dan forma al ambiente en el cual compiten las empresas locales”¹⁷ (Ver gráfica: Diamante De Competitividad):

1.- Situación de los factores. La posición del país, región o sector en cuanto a factores de producción, como mano de obra especializada o infraestructura, y otros factores de producción necesarios para competir en determinada industria, y la capacidad de mejorarlos continuamente.

2.- Condiciones de la demanda. Es decir, el tipo de demanda nacional de los productos o servicios de una industria; bases de clientes locales sofisticados que exijan las últimas innovaciones y las normas de calidad más altas.

3.- Industrias correlativas o coadyuvantes. La presencia o ausencia en el país de industrias proveedoras e industrias correlacionadas competitivas a nivel internacional que puedan contribuir al proceso de innovación y que refuercen las habilidades y tecnologías.

4.- Estrategia de la empresa, estructura y competencia. Las condiciones nacionales que rigen la creación, organización y administración de las compañías y las modalidades de la competencia a nivel nacional. La presencia de rivales locales capaces, comprometidos y fuertemente competidores.

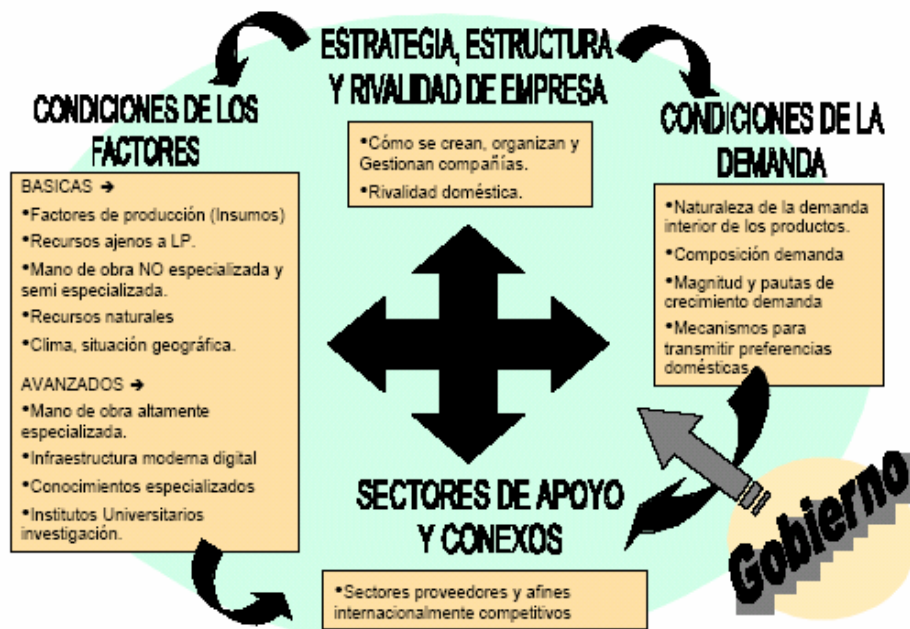
¹⁶ *Ibíd.* Pág. 2.

¹⁷ *Ibíd.* Pág. 6.

Porter, al lado de ello, sugiere que los gobiernos pueden afectar los determinantes de la competitividad, en muchas formas, tanto positiva como negativamente. Este asume responsabilidades importantes en el desarrollo de muchas de las condiciones de factor tales como la educación especializada y la infraestructura, que son necesarias para apoyar la competitividad.

Por otro lado, y siguiendo de cerca el enfoque de Krugman, Luís Jorge Garay¹⁸ resalta la importancia de crear la Ventaja Competitiva en un ambiente económico caracterizado por la competencia imperfecta.

Gráfico 1 Diamante de Competitividad



Al igual que Krugman, cree que existen razones de peso (asimetrías de información, competencia imperfecta) para la intervención

¹⁸ Garay, Luís G. Política Comercial Estratégica y Cooperación Internacional: Un viejo Debate Bajo una Nueva Visión Analítica. En: Estrategia Industrial e Inserción Internacional. Fescol. Bogota. 1992.

estatal. Eso si, dice Garay: "de una manera limitada y especifica"¹⁹. Según el autor, para crear la ventaja competitiva lo fundamental son los adelantos en materia de innovación, cambio técnico, desarrollos de métodos de producción, intervención gubernamental enfocada particularmente en las industrias del alto componente tecnológico, y la conformación de bloques económicos o regionales.

Asimismo, rescata el estudio de las estrategias cooperativas y no cooperativas de los diferentes actores del comercio en un ambiente conflictivo dentro del marco de la teoría de juegos. Aquí Garay, le da una importancia significativa a la cooperación en ambientes estratégicos, de donde surgen los acuerdos comerciales, las normas y los procedimientos.

Dentro de este marco ha de considerarse la propuesta de Israel Fainboim,²⁰ en la que se destaca el papel que tiene el Estado en la promoción del cambio tecnológico en los países desarrollados, ya que los recursos humanos, la investigación y el conocimiento tecnológico tienen características que hacen que los mercados no puedan asignar de una manera eficiente los recursos a estas actividades. Señala la importancia de ir al lado de las últimas tendencias tecnológicas mundiales para tener una inserción sólida en el comercio internacional; cree además, que la política tecnológica no debe ser un elemento más de la política industrial, sino que debe convertirse en su principal componente.

Para este autor es importante que quede claro que el cambio tecnológico, además de proteger las ventajas competitivas que tienen los países, se hace necesario para crear nuevas ventajas. Para lograrlo, Fainboim define varias políticas tecnológicas que se deberían llevar a cabo para inducir el cambio tecnológico y así

¹⁹ *Ibíd.* Pág. 23.

²⁰ Fainboim Y., Israel. La Política Tecnológica, Columna Vertebral de la Política Industrial. En: Estrategia Industrial e Inserción Internacional. Fescol. Bogota. 1992.

mismo, corregir las distorsiones en materia de cambio técnico. Lo primero es adaptar tecnologías extranjeras en el aparato productivo nacional, e inducir, no solo la utilización eficiente de estas, sino también el continuo mejoramiento y la capacidad de aprendizaje y de imitación frente a estos últimos desarrollos internacionales. Lo siguiente que se debe hacer es estimular la propia acumulación de tecnologías, los propios desarrollos en investigaciones, y que estas a su vez, se enfoquen en industrias que tengan alta capacidad de acumulación tecnológica, y en donde la participación y el trabajo conjunto del Estado y del sector privado, es de fundamental importancia.

Por ultimo, propone el establecimiento de los derechos de propiedad intelectual como mecanismo eficiente para incentivar el desarrollo de nuevos productos y procesos. En palabras de este autor: "para poder penetrar los mercados internacionales y mantenerse solidamente inserto en ellos hay que absorber progreso técnico e innovar, única vía en la que no se erosiona la competitividad. Para hacerlo la industria requiere acumular capacidad tecnológica, proceso que demanda la colaboración y el apoyo estatal"²¹.

Si consideramos cuidadosamente lo que se ha reseñado hasta ahora, será que se puede dar respuesta a la pregunta de ¿qué es una nación competitiva? o simplemente responder a ¿qué es competitividad?

Porter, no ofrece una definición explícita al concepto. Sin embargo, autores como Ten Kate,²² ofrecen una definición a nivel general:

²¹ *Ibíd.* Pág. 137.

²² Ten Kate, Adriaan y Hernandez Laos, Enrique. Fuentes De las Ventajas competitivas en la Industria Mexicana. En: Programa de Estudio, La Industria de América Latina Ante La Globalización Económica. Tomo 2. DNP, Conciencias, Conserjería Económica y de Competitividad, Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de hacienda y Crédito Publico, Proexport. Santafé de Bogota, Colombia, 1998.

“competitividad es la capacidad de las empresas de vender mas productos y/o servicios y de mantener –o aumentar- su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competitivo”²³.

Lo anterior implica que la penetración en los mercados debe ser constante y que debe ser fortalecida gradualmente, además de que los mercados deben estar lo menos posible regulados, en donde las restricciones a la competencia estén ausentes, dice Ten Kate.

Por su parte, en un estudio de la ANDI, se define competitividad de una economía “como la capacidad de generar saldos comerciales positivos con el exterior.”²⁴ Y mas adelante dice: “en una perspectiva de mediano y largo plazo, la competitividad consiste en la capacidad de sostener y expandir su participación en los mercados Internacionales y elevar simultáneamente el nivel y calidad de vida de su población.”²⁵

A su vez, para Rosales, representante del pensamiento Cepalino, “la competitividad radica en medir la capacidad de la naciones para hacer frente a los desafíos de los mercados internacionales, y a aumentar a la vez el bienestar de sus habitantes.”²⁶

Se concluye entonces esta parte tratando de delinear los determinantes fundamentales que hacen más productivos y competitivos a los países y a las empresas en general. Para

²³ *Ibíd.* Pág. 290.

²⁴ Muriel F., Rafael D. Competitividad Internacional de las Naciones y de las Empresas: Un debate en curso. En: Revista de la ANDI No 125, Noviembre Diciembre, 1993. Pág. 21.

²⁵ *Ibíd.* Pág. 22

²⁶ Rosales, Osvaldo. Política Industrial y Fomento de la Competitividad. En: Revista de la CEPAL No 53, Santiago de Chile, Agosto de 1994.

Fajnzylber,²⁷ la industria tiene un papel protagónico dentro del proceso de desarrollo tecnológico, pues esta es “portadora y difusora del progreso técnico”²⁸ Este autor resalta la importancia de la articulación de los diferentes actores del sistema económico (universidad, estado, empresa privada) en donde el progreso técnico se da en un proceso de retroalimentación entre estos.

De igual modo, Fajnzylber hace una distinción que considera fundamental entre lo que es una competitividad auténtica, que requiere progreso técnico, y aquella otra competitividad que se nutre de la reducción salarial o de la explotación de los recursos naturales.

Así mismo, la ANDI²⁹, Rodríguez Araujo³⁰ y Buitelaar³¹, resaltan y rechazan la noción de competitividad-costos, la cual se apoya en la disminución de los costos laborales (salarios y prestaciones sociales) como una estrategia de competitividad.

Igualmente, estos estudios destacan la importancia de la educación. En efecto, la educación es una de las inversiones más rentables en el largo plazo, y más, si está enfocada hacia el mejoramiento de la competitividad del país. Uno de los problemas fundamentales que se describen en la educación, es su calidad; esto implica que se debe pugnar por tener una educación que estimule la innovación, la participación en la toma de decisiones y que presente algunos cambios en materia pedagógica. Se resalta la

²⁷ Fajnzylber, Fernando. La CEPAL y el Neoliberalismo. Entrevista a Fernando Fajnzylber. En revista de la CEPAL No 52, Santiago de Chile, Abril de 1994.

²⁸ *Ibíd.* Pág. 208.

²⁹ Centro de estudios Económicos de la ANDI. Colombia en Busca de la Modernidad: La competitividad Un Tema Pertinente. En: Revista de la ANDI No 125, Noviembre-Diciembre de 1993.

³⁰ Rodríguez A., Edilberto. La Productividad: palanca de la Competitividad Externa. En: Apuntes del CENES, separata No 3, 1995. Y también en: La Competitividad Industrial en la Perspectiva Neoestructuralista. Apuntes del CENES, Separata No 2, I semestre de 1995.

³¹ Buitelaar, Rudolf M. y Mertens, Leonard. El desafío de la competitividad Industrial. En: Revista de la CEPAL, Santiago de Chile, Diciembre de 1993.

educación como motor del cambio tecnológico. No menos importante es subrayar la promoción científica e investigativa, que este a su vez vinculada con las demás instituciones de la sociedad que demanden ese conocimiento aplicado.

Al lado de ello, señalan los diferentes autores, las exigencias de la modernidad en materia de competitividad han venido evolucionando. Diseños propios, adecuación a las necesidades de los clientes, aplicación de estándares internacionales en materia de conservación del medio ambiente, normas internacionales de operación para las empresas (“como el ISO9000 para el mercado Europeo o el EN29000 para los Estados Unidos y Japón”³²), programas de calidad total, adopción del método “justo a tiempo”, conocimiento de los mercados (internos y externos) son elementos indispensables para enfrentar la competencia en los actuales mercados.

Por ultimo, y no menos importante, se debe señalar otros elementos que parecen fundamentales en el contexto competitivo de una región y que son, a su vez, constantemente reseñados por estudiosos de la materia.

Uno de estos elementos es la rivalidad local. La rivalidad entre los competidores de una misma localidad, aumenta la presión para invertir en nuevas tecnologías, en el diseño de nuevos productos y en mejorar las cualidades de los productos y del servicio. “La innovación brota de la presión y del desafío”³³.

Otra de las ventajas surge de tener en las regiones clientes exigentes, o clientes con necesidades que demanden originalidad de las empresas y, asimismo, soliciten variedades especiales que se piden en otros lados. La demanda local también crea ventajas

³² *Ibíd.* Pág. 60.

³³ Porter, Michael. (1997) *Op.Cit.*

cuando resalta segmentos de la industria que son generalmente ignorados.

De igual manera, la presencia local de proveedores especializados y capaces, y de industrias relacionadas serán de gran ayuda en la construcción de la ventaja competitiva. “Los proveedores que cuentan con una ventaja competitiva, además de la perspicacia que les dan sus actividades internacionales, insistirán en que la empresa mejore y crezca. Al actuar así suministrarán información y ayuda”³⁴.

Otro tipo de ventaja se da cuando el contexto macroeconómico, político, legal y social crea el potencial para la competitividad; esta a su vez, depende en última instancia de la sofisticación de las empresas y de la calidad del ambiente de negocios que éstas enfrentan. “La capacidad de cualquier empresa para innovar tiene mucho que ver con el medio en el cual se mueve.”³⁵

³⁴ Ídem.

³⁵ Ídem.

1.2 PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD: LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

¿De qué forma las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) pueden dar un salto tecnológico del tal suerte que no sean eliminadas por la competencia, especialmente por la gran empresa? ¿El tamaño importa? ¿Será que las mipymes tienen la capacidad financiera para invertir en Investigación y Desarrollo (I+D) o en tecnología de punta, elementos, que como se ha podido ver, constituyen piezas fundamentales en la construcción de la ventaja competitiva?

Para Villavicencio, quien realiza un trabajo sobre las innovaciones en las pequeñas y medianas empresas³⁶, es válido decir que la competitividad de las empresas ya no se relaciona con su tamaño. Señala el autor que tal vez no sea una tendencia generalizada, pero en algunos países y en ciertas ramas de la producción, se ha visto como las pequeñas y las medianas empresas han logrado incorporar tecnologías avanzadas y nuevas formas de organización industrial. Sobre esto dan cuenta trabajos sobre las mipymes en Alemania,³⁷ Corea,³⁸ Taiwan³⁹, y en países latinoamericanos como Chile⁴⁰ y México⁴¹.

Sin embargo, también es legítimo afirmar que las grandes empresas tienen una ventaja competitiva ya establecida con

³⁶ Villavicencio, Daniel. Las Pequeñas y Medianas Industrias Innovadoras. En: Comercio Exterior, Vol. 44, No 9, Septiembre de 1994.

³⁷ Willemsen, Arnold. Pequeñas y Medianas empresas: La Experiencia Alemana. En: Comercio Exterior, Vol. 43, No 6, Junio de 1993.

³⁸ Baek, Nakki. Desarrollo e Incentivos Para las Pequeñas y Medianas Empresas Coreanas. En: Comercio Exterior, Vol. 43, No 6, Junio de 1993.

³⁹ Chen, Tain-Jy. Las Empresas Pequeñas y Medianas de Taiwán. En: Comercio Exterior, Vol. 43, No 6, Junio de 1993.

⁴⁰ Henriquez A., Lysette. Chile: Experiencia exportadora de las Empresas Pequeñas y Medianas. En: Comercio Exterior, Vol. 43, No 6, Junio de 1993.

⁴¹ Duran R., Clemente. Mexico: Crecimiento e Innovación en las Micro y Pequeñas Empresas. En: Comercio Exterior, Vol. 43, No 6, Junio de 1993.

respecto a las mipymes, ya que estas (las grandes) gozan de condiciones o de barreras de entrada como el poder de mercado, precios por debajo del precio de equilibrio, información actualizada, patentes, tecnología disponible, conocimientos acumulados, fuerza de trabajo especializada, desarrollo de nuevos productos, publicidad, etc.

Para Zerda:

la discusión concreta acerca de la relación entre el tamaño de la empresa y la innovación, se viene desarrollando desde los años cincuenta, cuando Galbraith en su obra *El capitalismo Norteamericano* argumenta que las grandes empresas son, de manera mas que proporcional, mas innovadoras que las pequeñas, planteamiento retomado por Joseph A. Schumpeter y complementado con la afirmación de que existe una relación positiva entre innovación y poder de monopolio, lo que da lugar a las llamadas hipótesis Schumpeterianas.⁴²

Pero volvamos al asunto. ¿Son capaces las mipymes de innovar y de ser competitivas? El estudio de la innovación en los países se hace a través del registro de patentes o de los gastos en Investigación y Desarrollo (I+D). Pero afirma Villavicencio que estos indicadores limitan la capacidad de comprender, por ejemplo, las innovaciones de tipo incremental, que son básicamente modificaciones en los procesos, en los equipos o en los productos y que constituyen elementos clave en las actividades innovadoras de las mipymes. "La actividad innovadora de una empresa (mipyme) tiene un sentido mas amplio (...) es el proceso en que uno o varios de los elementos integrantes del sistema sociotécnico experimenta

⁴² Zerda S., Álvaro y Rincón G., Nicolás. La Pequeña y la Mediana Industria en la Encrucijada. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad nacional de Colombia, UNIBIBLOS, 1998.

un cambio, lo cual a su vez origina transformaciones en el conjunto del sistema.”⁴³

Paralelamente a esto, en un contexto donde las tecnologías cambian rápidamente, se podría plantear la pregunta de ¿cómo las mipymes pueden aprovechar los adelantos tecnológicos más recientes? A lo que Villavicencio manifiesta que las nuevas tecnologías son de fácil adaptabilidad a las máquinas y herramientas, y dado que una de las características de las mipymes es su heterogeneidad tecnológica, esto podría constituir ahorro de costos en los cambios o modificaciones tecnológicas que se hagan, y que a la vez, coexistirían sin problemas las tecnologías maduras con las de generaciones anteriores.

Algunos de los rasgos comunes que tienen las mipymes según Villavicencio, son: primero, que están organizadas como “redes de relaciones casi personales entre los actores.”⁴⁴ Con lo que se parte para analizar los flujos de conocimiento e información básica para las operaciones (técnicas, administrativas, etc.) de la empresa. Segundo, el empresario es el dirigente-propietario. Este suele tener una formación mayor –o una mayor experiencia– que el resto del personal, se encarga de la administración, de las estrategias a seguir, de los cambios tecnológicos, así como de los cambios en los equipos, los procesos, el personal y los nuevos productos. Es natural entonces que el empresario represente un elemento importante para el cambio tecnológico de la mipyme.

Tercero, los operadores de la maquinaria constituyen muchas veces piezas importantes para la innovación: “la interacción constante con los objetos tecnológicos les permite concebir mejoras a los componentes y mecanismos de funcionamiento, los cuales pueden

⁴³ Villavicencio, Daniel. (1994) Op.Cit., Pág. 760.

⁴⁴ *Ibíd.* Pág. 763.

convertirse en innovaciones.”⁴⁵ Y por ultimo, muchos de estos empresarios producen para mercados específicos, como por ejemplo un mercado regional muy localizado, dice Villavicencio.

Con todo y lo anterior, se puede identificar en el trabajo de Villavicencio, por lo menos 7 tipos de innovación para las pequeñas y medianas empresas:⁴⁶

- 1 La innovación en el proceso productivo, con modificaciones menores a los dispositivos técnicos de las maquinas;
- 2 mejoras en el diseño de los productos o elaboración de otros distintos, incorporando tecnología o materiales nuevos;
- 3 diseño y manufactura de equipos de producción;
- 4 incorporación de equipo de control numérico o robots para mejorar la precisión de las operaciones y la calidad del producto;
- 5 adaptación, diseño y fabricación de maquinaria propia para el reemplazo de actividades artesanales y manuales;
- 6 modificaciones y mejoras en la organización, gestión e integración del proceso productivo, con el establecimiento de pequeñas filiales, la asociación con otra empresa, o la creación de una segunda empresa cercana; y por ultimo,
- 7 la manufactura de productos únicos (sobre pedido) cuyo diseño requiere constantes innovaciones.

Por otra parte, Zerda⁴⁷ destaca de las mipymes, el poder que tienen estas para aprovechar las ventajas de la producción en pequeños lotes, dirigidos a mercados segmentados; y a lo cual se suma la mayor flexibilidad en sus estructuras organizacionales, sus costos fijos menores, sus procesos menos estandarizados y su escaso

⁴⁵ Ídem.

⁴⁶ Ibíd. Pág. 763

⁴⁷ Zerda S., Álvaro y Rincón G., Nicolás. (1998) Op.cit.

volumen de inversión, con lo que se permite una mejor adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

Por último, en contraste con lo anterior, se debe señalar que no todo es positivo para la mipymes. Varios autores coinciden en afirmar que existen ciertas debilidades estructurales en estas empresas.

De María y Campos,⁴⁸ identifica varios factores: lo primero es que "su principal reto es sobrevivir; sus decisiones tecnológicas y económicas son muy elementales, y dan poca relevancia a cuestiones de largo plazo, como las del ambiente. Por otro lado, consideran que contribuyen *muy poquito* a la contaminación"⁴⁹.

Cree además este autor, como otro factor negativo, que muchos empresarios son "hombres-orquesta", haciendo referencia al hecho que señalábamos atrás, que estos eran prácticamente los encargados de todo. Asimismo, el bajo nivel tecnológico y la poca información a la que acceden sobre los últimos avances en tecnología (tecnologías limpias, por ejemplo), y sobre los problemas de contaminación, son elementos negativos de las mipymes. Además, muchas de estas empresas para poder sobrevivir, permanecen en la informalidad y tienen la característica de ser menos sensibles a los mecanismos de apoyo que los gobiernos realizan, como los apoyos fiscales y financieros.

Por su parte, Zerda señala otros aspectos negativos como la escasa formación del empresario que le impide diferenciar sus intereses de los de su empresa, la a veces nula planeación, su limitada

⁴⁸ De María y Campos, Mauricio. Hacia un Desarrollo de las Micro y Pequeñas Industrias Compatible con el Cuidado del Ambiente. En: Comercio Exterior, Vol. 43, No 6, Junio de 1993.

⁴⁹ *Ibíd.* Pág. 517.

capacidad de negociación, y el aprovechamiento de la baja remuneración para una sobreexplotación de la mano de obra.

2. GENERALIDADES DEL SECTOR CONFECCIONES

Es muy bien conocido por todos, que el vestuario es una de las necesidades básicas del hombre, por ello, la industria Textil-Confecciones (T/C) es una de las más importantes a nivel mundial. La cadena completa de la industria, esto es Fibra-Textil-Confecciones, es en estos tiempos de los sectores productivos mas ampliamente globalizados, en donde actualmente hay un proceso profundo de reestructuración, aparición de nuevos mercados y competidores, y donde la revolución tecnológica e informática de las últimas décadas no está siendo ajena en la generación de valor de esta industria.

La cadena textil-confección es diversa y heterogénea en cuanto a la multiplicidad de sus productos finales. Si bien su parte más característica es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar (Sábanas, fundas, cortinas, toallas, manteles, etc.), la industria textil-confección abarca también la producción de fibras técnicas utilizadas por otras industrias, la agricultura y la construcción, en forma de productos tan diversos como cintas transportadoras, filtros, materiales de aislamiento y de techar, textiles para empaques, cuerdas, redes, fibras para revestimiento, alfombras, etc.

Las actividades de la cadena, vistas de manera muy general y según su grado de transformación, se divide en cuatro grupos que por sus características conforman negocios perfectamente diferenciados. Estos cuatro grandes eslabones son:

- a) Producción de las materias primas para la obtención de fibras textiles tanto de origen natural como de producción química.
- b) Industrias directamente relacionadas con el proceso textil.
- c) Industria de confecciones y

d) Actividades de comercialización.

En el gráfico 1 se presenta la estructura de la cadena Fibra Textil confecciones, para lograr tener una mejor visión de los eslabones.

Así entonces, el primer gran eslabón de esta cadena incluye las actividades agrícolas y pecuarias orientadas a la obtención de fibras textiles naturales tales como el algodón, el lino, el cáñamo, el yute y la seda para las de origen agrícola; y la lana o la alpaca para el caso animal. En este eslabón Colombia tiene alguna participación en la producción de algodón y ninguna presencia en la producción industrial o gran escala de lana. Los déficit en la oferta Nacional de fibras en general son cubiertos con importaciones. Este eslabón también incluye la producción de fibras químicas y sintéticas, tales como fibras de celulosa (ejemplo la viscosa) fibras orgánicas con base en petroquímicos, como el poliéster, el nylon, poliamidas, acrílicas, polipropileno, etc. La característica principal de estas industrias en el orden mundial es que son unidades productivas de gran escala y por lo tanto de fuerte necesidades de capital. En Colombia la oferta Nacional de fibras químicas es reducida por lo que la industria textil y de confección debe proveer sus materias primas en los mercados mundiales.

El segundo gran eslabón se subdivide en las actividades industriales relacionadas con la fabricación de maquinaria textil y de confección, procesamiento de fibras textiles naturales y/o artificiales, producción de telas de tejido de punto o de tejido plano, industrias especializadas en insumos de confección, y con las industrias de tintorería y acabado de telas.

El tercer eslabón de la cadena, el cual es el objeto de estudio del presente trabajo, se relaciona con la industria de la confección, específicamente con la producción de prendas de vestir, artículos

para el hogar, productos de fibras artificiales o sintéticas, tales como tiendas y carpas, maletines y tulas.

El cuarto y último eslabón se refiere a todo el proceso de venta, distribución y comercialización. En este eslabón se involucran todas las estrategias de comercialización como desfiles de moda, distribución a grandes almacenes o a minoristas, etc.

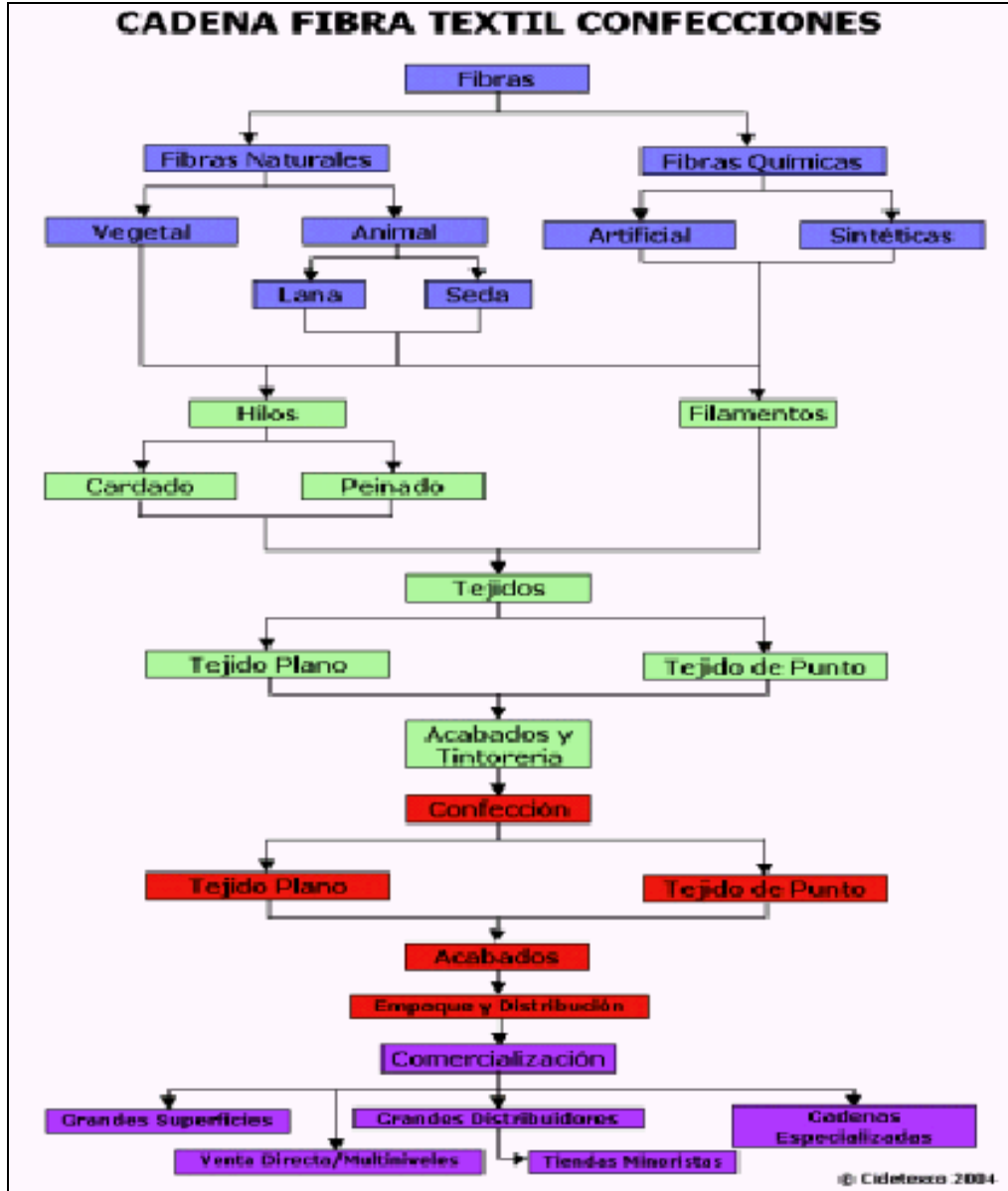
Cada una de las anteriores industrias, enmarcadas dentro de los eslabones generales, tienen comportamientos diferentes lo que obliga a desarrollar habilidades empresariales bien diferenciadas. En Colombia pueden encontrarse ejemplos de cada una de estas industrias, salvo en maquinaria textil y confecciones⁵⁰.

Las diferencias mencionadas van desde las escalas de producción necesarias para lograr precios competitivos, las necesidades de financiamiento, hasta la utilización de muy diversos canales de comercialización. En tanto la industria productora de textiles requiere escalas productivas de tamaño mediano, en el contexto del mercado mundial, la industria de la confección requiere pequeñas inversiones y es altamente intensiva en mano de obra.

La interacción de las industrias incluidas en el eslabón textil con el gran eslabón comercial constituye otra de las grandes diferencias al interior de las diferentes industrias de textiles. Mientras la industria de los textiles y de los insumos para la confección utilizan generalmente un esquema de comercialización al por mayor, los fabricantes de prendas de vestir se orientan principalmente a canales que conducen directamente al consumidor final.

⁵⁰ CIDETEXCO (2003). La Globalización en la cadena Fibra Textil Confecciones. Retos y Desafíos. Bogotá 2003.

Gráfico 2 Estructura de la Cadena Fibra textil Confecciones.



Eslabón Fibras, Eslabón Textiles, Eslabón Confecciones, Comercialización.
Fuente: CIDETEXCO 2004.

En cuanto a la industria de confecciones, que como se ha dicho anteriormente es el objeto de estudio del presente trabajo, es necesario describir la forma en que se desarrolla el proceso productivo y las materias primas que principalmente se utilizan

para entender mucho mejor el sector. La Tabla 1 presenta un resumen de dicho proceso.

Tabla 1 Diagrama de Flujo del Proceso Productivo de las Confecciones.

Actividad	Materias Primas
Diseño - Trazo - Corte	Telas
Ensamble	Hilos, Cauchos
Terminado	Botones, Ganchos
Control de Calidad	
Empaque	Bolsas, cajas

FUENTE: PINTO, Juan Alfredo y compañía. Valoración del impacto Ambiental de la pequeña y mediana industria. Departamento técnico Administrativo del medio ambiente (DAMA), CINSET. Bogota. 1.996

Dentro de las actividades que se destacan en el proceso productivo de las confecciones se pueden encontrar las siguientes:

- *Diseño, trazo y corte.* Esta fase del proceso está constituida por un conjunto de operaciones en la cual se dimensiona y da forma específica a las piezas de la tela. En ella se incluyen:
 - a. *Tendido:* que consiste en el extendido sobre la mesa de corte de piezas de la tela con características determinadas de acuerdo con lo que se quiera cortar.
 - b. *Patronaje:* consiste en elaborar el patrón bajo el cual se trazarán o marcarán las telas.
 - c. *Trazo:* también llamado marcación de la tela para el corte posterior utilizando moldes elaborados en papel, cartón, madera o metal.
 - d. *Escalado:* consiste en la elaboración de las diferentes escalas para la prenda, comúnmente denominadas como tallas.

- e. *Corte*: en el cual se pasa la tela por la cortadora teniendo como guía la línea de corte sobre la pila de piezas tendidas.
- *Ensamble*: En la cual se realiza la confección de la pieza propiamente dicha. Incluye las siguientes etapas:
 - a. *Preensamble*: En esta parte del proceso se elaboran las piezas pequeñas como bolsillos, pasadores, etc. Y se unen dejándolas listas para el ensamble.
 - b. *Ensamble*: Aquí se unen las diferentes partes de la prenda como son los traseros, delanteros, forros, mangas, cuellos, etc.
 - c. *Fileteado*: Se realiza para que la tela no se deshilache.
 - d. *Encauchado*: Colocación de resortes o elásticos.
 - e. *Ojalado*: Elaboración de corte y pulido de ojales.
 - f. *Presellado*: Reforzamiento de los sitios de la prenda que soportan mayor presión para dar más resistencia a estas partes.
- *Terminado y revisión*. En esta parte se colocan los accesorios para dejar la prenda terminada. Comprende operaciones como eliminación de sobrantes de hilo y tela, elaboración de remates, pasadores, dobladillos, colocación de botones, taches, ganchos, bordados, estampados, etc. Así mismo, las prendas ya terminadas son alisadas y dobladas quedando listas para ser empacadas.
- *Control de calidad*. Una vez revisada la prenda se procede al control de calidad de la confección para desechar las unidades imperfectas.
- *Empaque*.

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

3. EL SECTOR CONFECCIONES A NIVEL INTERNACIONAL

A nivel mundial, La Industria de las confecciones está registrada dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), revisión 2, en **3220**; y en la revisión 3, en **1810**.

El comercio de Textiles y Confecciones representó el 5.7% de las exportaciones totales del mundo para el año 2002. En cuatro décadas el comercio del T/C creció, en términos nominales, en más de 60 veces, de menos de 6 billones de dólares en 1962 a 342 billones de dólares en el 2001, de los cuales el 41.5% (US\$ 142 billones) correspondieron a textiles y el 58.5% (US\$ 190 billones) a confección.

Una importante característica es que el comercio internacional de las confecciones ha superado al de los textiles. Entre 1985 y 2001, el comercio de textiles creció en 185%, mientras que el de confecciones creció en 261%.

A finales de los años 80 los países en desarrollo superaron la participación de los países industrializados en las exportaciones de T/C, y hoy en día representan el 50% de las exportaciones mundiales de textiles y el 70% de las confecciones. Esta diferencia se explica por el hecho de que la industria de confección es más intensiva en mano de obra que la textilera. Ello implicó una ventaja comparativa para los países en desarrollo.

La información de la Tabla 2, la cual muestra los principales países exportadores e importadores de confecciones para el año 2000, corrobora lo anteriormente dicho. Si se observa la participación en las exportaciones mundiales durante 1980 de los 10 principales países exportadores que aparecen en la tabla, se aprecia que los 4 países desarrollados (Italia, EE.UU, Alemania y Francia) participan

con el 27,2%, mientras que los 6 países en desarrollo que aparecen allí participan con el 24,6%. Así mismo, si se observa la participación durante el año 2000 de los 10 principales países exportadores, se puede ver que los 4 países desarrollados participan con el 17%, mientras los países en desarrollo con aproximadamente el 36%.

Igualmente se puede apreciar en la Tabla 2, que los principales países importadores de confecciones se encuentran dentro de los denominados países desarrollados, y que es Estados Unidos el país, a nivel mundial, que más participación posee en el total de dichas importaciones durante las dos últimas décadas.

Tabla 2 Principales Países Exportadores e Importadores de Confecciones durante el 2000

EXPORTACIONES								
PAÍS. Clasificación año 2000	Valor (MM \$US)	Participación en las Exportaciones Mundiales			Variación porcentual anual			
		2000	1980	1990	2000	1990-2000	1998	1999
1 China	36,07	4,0	9,0	18,1	14	-6	0	20
2 Hong Kong	24,22	11,5	8,6	5,0	5	-4	1	8
3 Italia	13,22	11,3	11,0	6,6	1	-1	-7	-3
4 Mexico	8,70	0,0	0,5	4,4	31	17	18	12
5 EE.UU	8,65	3,1	2,4	4,3	13	1	-6	5
6 Alemania	6,84	7,1	7,3	3,4	-1	7	-3	-12
7 Turquía	6,53	0,3	3,1	3,3	7	5	-8	0
8 Francia	5,43	5,7	4,3	2,7	2	8	-1	-5
9 India	5,15	1,5	2,3	2,8	8	10	8	3
10 Sur Corea	5,03	7,3	7,3	2,5	-4	11	5	3
Total (10 países)	119,84	51,80	55,80	53,10

IMPORTACIONES								
PAÍS. Clasificación año 2000	Valor (MM \$US)	Participación en las Exportaciones			Variación porcentual anual			
		2000	1980	1990	2000	1990-2000	1998	1999
1 EE.UU	66,39	16,4	24,1	31,6	9	11	6	13
2 Japón	19,71	3,6	7,8	9,4	8	-12	11	20
3 Alemania	19,31	19,7	18,2	9,2	-1	1	-7	-10
4 Hong Kong	16,01	0,9	0,7	0,8	9	-5	3	8
5 Inglaterra	12,94	6,8	6,2	6,2	6	7	5	4
6 Francia	11,48	6,2	7,5	5,5	3	8	-1	-1
7 Italia	6,07	1,9	2,5	2,9	9	10	2	2
8 Países bajos	4,83	6,8	4,3	2,3	0	-11	1	-9
9 Bélgica	4,81			2,3				-4
10 España	3,77	0,4	1,5	1,8	9	7	15	2
Total (10 países)	165,32	62,70	72,80	72,00

Fuente: OMC Informe 2000.

4. EL SECTOR CONFECCIONES A NIVEL NACIONAL

4.1 RESEÑA HISTÓRICA

En el estudio de microempresa y competitividad del sector confecciones⁵¹ llevado a cabo por Cono Ingenieros S.A y con el patrocinio del Ministerio de Desarrollo y el Departamento Nacional de Planeación en el año 1997, se reseña que la industria textil en Colombia se remonta al siglo XVIII, cuando los artesanos del municipio santandereano de Socorro, suministraron un floreciente mercado doméstico de tejidos de lana y algodón utilizando tecnología rudimentaria. Con el inicio de la industrialización, las telas y tejidos ingleses empezaron a dominar el mercado colombiano y la actividad local se quebró.

Así mismo se indica que durante las dos primeras décadas del siglo XX se establecieron las primeras fábricas en el país, las cuales determinarían el destino de la industria textil en la nación. Muchas de estas fábricas se situaron en Medellín, debido a que era el centro de la economía del café, la cual proporcionó el capital inicial. Como consecuencia de la gran depresión de la década del treinta, el sector textil colombiano se reestructuró y surgieron dos grandes empresas líderes: Coltejer y Fabricato, las cuales, junto con Tejicondor, establecieron un oligopolio real, de acuerdo con el censo industrial de 1945, representando el 60% de la producción total de hilados y tejidos de las 66 empresas registradas.

Igualmente se afirma que en 1965 las exportaciones de textiles excedieron por primera vez a las importaciones, y que durante el periodo de 1977-1983 la industria tuvo un estancamiento y una pérdida de competitividad debido al auge de la industria textil en el

⁵¹ CONOR INGENIEROS. Microempresa y Competitividad Confecciones. Ministerio de Desarrollo Económico, Departamento Nacional de Planeación. Tomo III, Bogotá. 1997.

lejano oriente, a la falta de inversión en el sector, a diseños pasados de moda, a la insuficiente productividad y a los problemas de contrabando.

Por lo anterior, el gobierno colombiano reaccionó con una serie de medidas, las cuales protegieron a la industria nacional textil de la competencia exterior hasta finales de 1991, año en que se dio inicio a la llamada apertura económica. A partir de ese momento, los márgenes de ganancias de la industria textilera se hallaron bajo una fuerte presión, pues la competencia con los tejidos de importación llevó a un descenso de los precios.

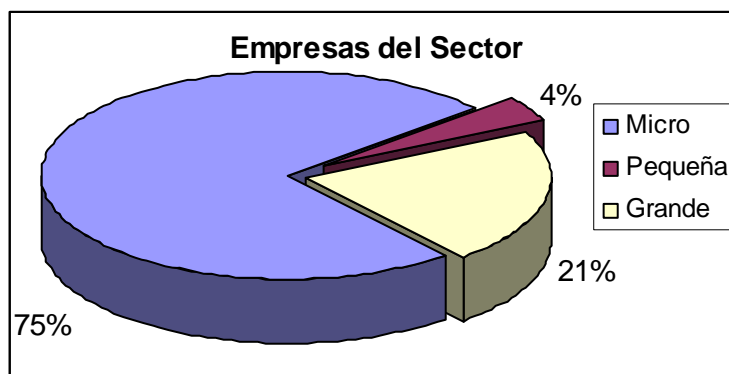
Todo ello trajo problemas financieros al sector, y en algunos casos, dio lugar a concordatos, con el objetivo de restaurar las capacidades financieras de algunas empresas. En la reseña de dicho estudio, se dice que el año 1995 fue realmente desastroso para la industria de textiles, ya que la mayoría de empresas importantes del sector tuvieron pérdidas considerables, con Coltejer, Fabricato y Tejicondor a la cabeza de todas.

4.2 COMPOSICIÓN DEL SECTOR

Como se había mencionado anteriormente, Bogotá es el principal centro confeccionista del país con el 32.7% seguido de Medellín con el 25.6%. La empresa de la confección se dimensiona como pequeña y mediana. En efecto el 96% de las empresas que componen este sector están entre mediana y pequeña⁵² (ver gráfico 3).

⁵² Cámara de Comercio de Bucaramanga. Indicadores económicos sectoriales. Documento recuperado Agosto 2.002. WEB Site: www.camaradirecta.com

Gráfico 3 Composición de las Empresas del Sector Confecciones (2002)



FUENTE COLTEJER. Información Planeación Estratégica. Medellín 2002.

El sector confecciones es una industria donde priman las empresas pequeñas y medianas (95%), representado estos estratos en las dos terceras partes de su valor agregado; la pequeña y la mediana industria aporta al sector el 73% de la producción y el 69.5% de la mano de obra⁵³. Es también un sector altamente informal, como industria no exige una alta inversión tecnológica y el costo de la maquinaria no es muy elevado, la relación producto-inversión es interesante: por cada millón de pesos invertido en activos fijos, el sector genera \$5.1 millones de valor agregado, mientras la industria en su conjunto sólo genera \$2.5 millones⁵⁴. En el sector de la confección, la productividad del capital duplica la del conjunto de la industria. Así mismo, demanda gran cantidad de trabajadores (generalmente mujeres) y su capacitación no es dispendiosa.

4.3 PRODUCCIÓN NACIONAL Y EMPLEO

La producción nacional de confecciones incluye ropa infantil (de la que Colombia es líder mundial), ropa exterior femenina, ropa exterior masculina, ropa exterior especial (ropa de trabajo, uniformes de colegio, uniformes deportivos, etc), ropa exterior

⁵³ CIDETEXCO. Textiles y confecciones de Colombia. Documento recuperado Diciembre del 2.001. WEB site: <http://www.textil-confeccion.com.co>

casual para hombre y mujer, ropa íntima y de descanso, artículos de decoración y ropa para el hogar, y complementos de vestuario (Corbatas, pañuelos, guantes, gorros, etc).

Es así como en el sector confecciones se encuentran múltiples modalidades de producción de las prendas de vestir, algunas de las compañías que generan marca se concentran exclusivamente en las actividades de *diseño* y a través de terceros realizan la confección de sus diseños.

Las *manufactureras*, en cambio, llevan a cabo actividades de diseño pero también actividades del resto del proceso de fabricación, estas contratan algunos servicios externamente, tienen marcas propias y controlan el producto en toda la cadena. Los confeccionistas de *paquete completo (Full Package) o Jobbers*, son compañías que no poseen marcas propias, controlan la cadena pero el producto terminado lo venden a manufactureros o cadenas especializadas que les ponen la marca, esta modalidad es un avance de la maquila sin llegar a ser manufactura completa la cual incluye desarrollo de marca.

Por último se tienen a los *maquiladores*, que se dedican a actividades de poco valor agregado, como el corte y el ensamble. Los manufactureros y confeccionistas de paquete completo reciben en ocasiones junto con sus pedidos materia prima, diseños con la ficha técnica, moldes, e incluso la tela cortada, para que estos procedan con las operaciones de ensamble.

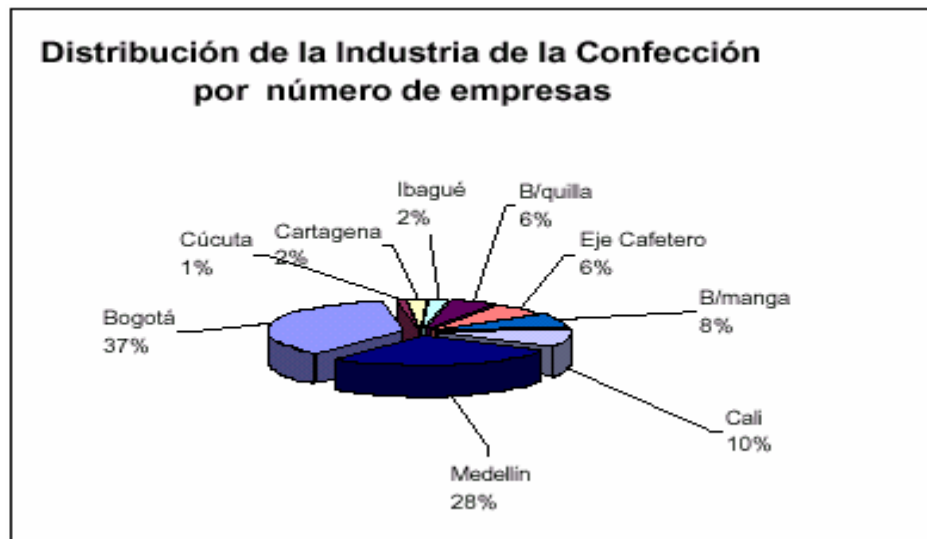
En cuanto a la localización geográfica (ver gráfico 4), se puede señalar que durante la última década en el país se destacan las ciudades de Bogotá y Medellín, las cuales han aportado altos niveles de productividad e innovación que han empujado a la

⁵⁴ Ibid.

industria y en especial han presionado a otras ciudades a ser más competitivas.

Como modelo para el país se encuentra el departamento de Antioquia, siendo su capital Medellín, una de las ciudades más productivas del país. En esta ciudad hace una década se empezó a procurar, por parte del sector de las confecciones, una cultura referente al tema de la moda, y así como en las grandes capitales del mundo, se tienen ferias muy destacadas (Colombiamoda y Colombiatex), con el objetivo de dar a conocer internacionalmente el potencial del sector, convertirse en la capital de la moda de Latinoamérica, y agrupar compradores de Europa, Estados Unidos e Ibero América.

Gráfico 4 Distribución de la Industria de Confecciones por Número de Empresas



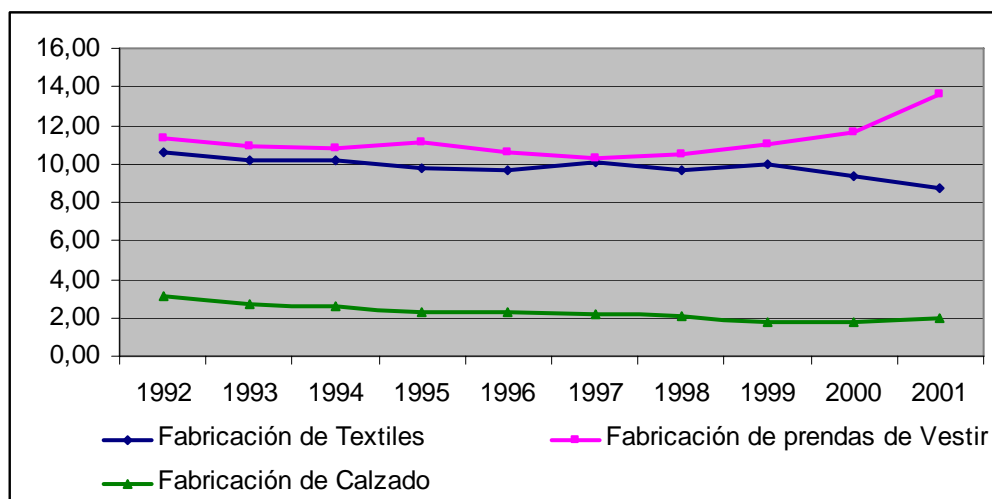
Fuente: JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002 CIDETEXCO Bogotá.

De acuerdo con el informe sobre la cadena Textil y Confecciones en Colombia⁵⁵, elaborado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en 2003 con datos suministrados por la encuesta anual

⁵⁵ Informe Cadena textil Confecciones. DANE. www.dane.gov.co.

manufacturera (EAM), durante la década de los noventa la cadena perdió participación en la generación de empleo industrial. Sin embargo, y a pesar del severo impacto recesivo de la crisis económica nacional de 1998-1999, la tasa de reducción tanto del empleo como de la producción fue menos dramática que lo usualmente percibido por la opinión nacional.

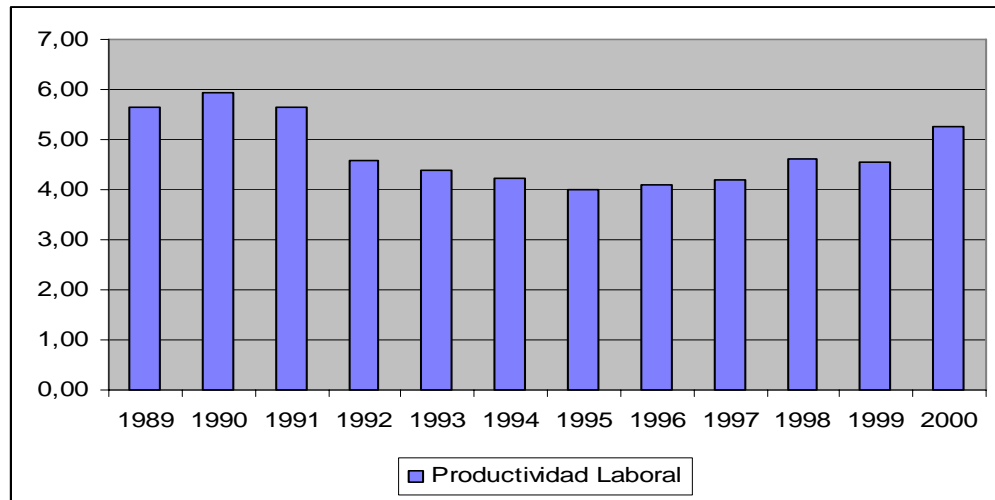
Gráfico 5 Participación de las Confecciones en el Empleo Total Industrial



Fuente: DANE-EAM 2001. Cálculos: DNP

La producción bruta retrocedió en menor medida que el total de la industria, evidenciando que el sector enfrentó la crisis con un ajuste en el empleo y, de hecho, mejoró sus tasas de productividad laboral (ver gráfico 5 y 6).

Gráfico 6 Productividad Laboral del Sector Confecciones



Fuente: DANE - EAM 2001. Cálculos propios.

Productividad laboral = Producción Bruta/ Remuneración Total

Remuneración total = Sueldos y salarios + Prestaciones Sociales.

Según dicho informe, se estimó que en el 2003 el sector duplicaría el ritmo de crecimiento de la industria manufacturera total, por lo cual esta industria se constituye en un sector líder en el proceso general de recuperación económica.

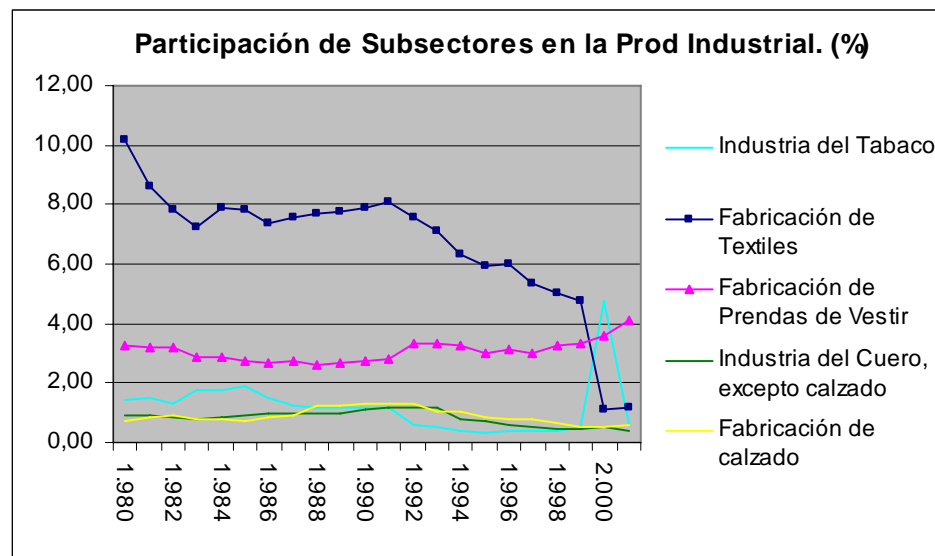
Asimismo se dice que la demanda externa cumplió un papel sustancial en el cambio que durante 2003 registró la tendencia sectorial hacia el crecimiento.

Igualmente se menciona que la industria nacional de textiles y confecciones dispone de alto potencial de crecimiento. Se beneficia de sistemas especiales de exportación e importación y de incentivos aún vigentes como las zonas francas, el Plan Vallejo y el régimen de comercializadoras internacionales, entre otros.

La disponibilidad de zonas francas industriales en diferentes regiones del país que ensamblan y producen íntegramente, permite al sector contar con importantes clientes en todo el mundo: Oxford Industry, Levis Strauss, Liz Clairborne, Sprit, Lee y Triumph, entre

otros. La ubicación geográfica de Colombia, es estratégica siendo un factor competitivo de relevancia para abordar los mercados exteriores, en los cuales puede competir con éxito dada la calidad de las prendas que se exportan, ventaja que no se ha aprovechado al máximo.

Gráfico 7 Participación de las Confecciones y otros Subsectores en la Producción Industrial Nacional



Fuente: DANE EAM 2001. Elaboración propia.

Por su parte, la cadena de suministros está relativamente desarrollada y su grado de integración vertical le permite abordar de manera conjunta varios procesos (el llamado paquete completo, que incluye desde el hilado, los tejidos y los propios de la confección como el diseño, cortado, lavado, bordado, tintura y estampado), lo cual ha permitido importantes alianzas entre la industria nacional y reconocidas marcas internacionales de confecciones.

Además, muchas plantas cumplen con requisitos y parámetros establecidos a nivel internacional en aspectos laborales, ambientales, de salud y controles de calidad como ISO 9000. El recurso humano es también un factor de competitividad, ya que de

acuerdo con el informe está altamente capacitado y sus tarifas son competitivas en relación con otros países de la región como Chile, Argentina, Brasil, Venezuela, e incluso respecto a productores de países industrializados (Corea, Italia, Alemania, Japón, EEUU).

4.4 COMERCIO EXTERIOR

En cuanto a comercio exterior, el informe final sobre Retos y Desafíos de la cadena textil confecciones realizado por CIDETEXCO en el año 2003, señala que la industria de las confecciones presenta una disminución en el valor FOB del 8,67% entre el 2001 y el 2002. No obstante es el sector que más contribuye a las exportaciones pues representa el 77.19% de las ventas al exterior del total de la cadena productiva. Al interior del eslabón (Industria de confecciones) el principal rubro es el de prendas de tejido plano el cual presenta un comportamiento mas o menos estable durante los tres años analizados (ver tabla 3).

Tabla 3 Exportación de Confecciones según Capitulo Arancelario

Colombia EXPORTACIÓN DE CONFECCIONES FOB US\$				
Capítulo Arancelario	Descripción	2000	2001	2002
61	Prendas y complementos de vestir de punto	186.453.811	214.071.805	177.885.108
62	Prendas y complementos de vestir de tejido plano	329.211.208	351.273.167	340.171.330
63	Demás confecciones	55.795.151	55.065.478	48.543.497
TOTAL		571.460.170	620.410.450	566.599.935
Variación Anual			8,57%	-8,67%

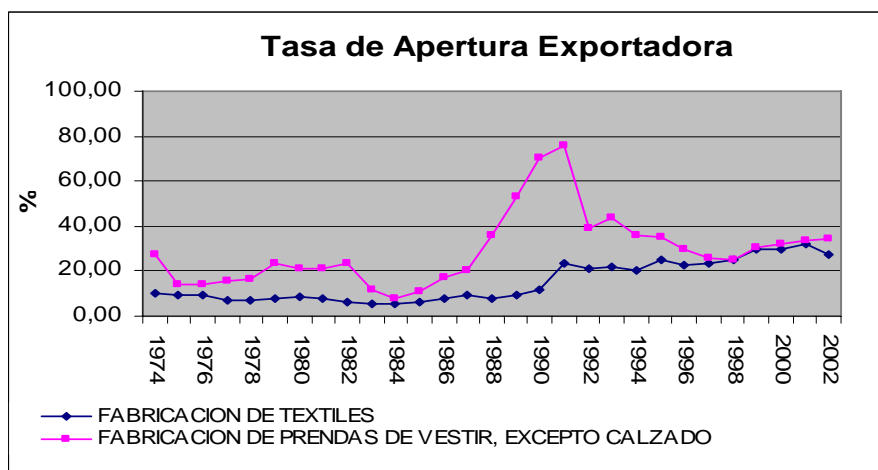
Fuente: DANE - PROEXPORT

Con respecto al grado de globalización y competitividad de la cadena, estos criterios se miden a través de tres indicadores. El

primer indicador utilizado es la **Tasa de Apertura Exportadora**⁵⁶ (**TAE**) que en el caso de los textiles paso de 11,73% en 1990 a 27,53% en el año 2002. Este indicador expresa el porcentaje de producto que se destina a las exportaciones y no el crecimiento de esta. Por lo tanto, se puede decir que el porcentaje de producción de textiles que se destina a exportaciones ha venido en aumento en la última década.

Por su parte, las confecciones pasaron de registrar una TAE de 76% en 1991, a 25,5% en 1997, registrando crecimientos posteriores hasta el 2002 de 34,1%. La disminución que se presenta de 1990 a 1997 en el indicador refleja una desmejora en al competitividad de las productos. A partir de 1998 puede observarse el crecimiento del indicador causado posiblemente por especialización en la producción y en la calidad de los productos.

Gráfico 8 Tasa de Apertura Exportadora para la Cadena T/C

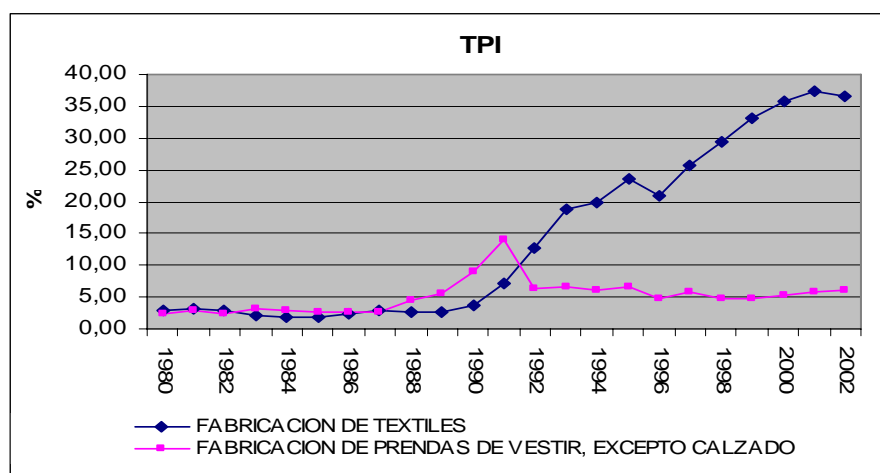


Fuente: DANE, Cálculos DNP-DDE-GCE

⁵⁶ Este indicador del DANE, mide la participación de las exportaciones en las ventas totales del sector. Su aumento muestra que las exportaciones, expresadas en valor, crecen a un mayor ritmo que la producción, lo cual es un indicio de mejoras en la competitividad de los productos nacionales en comparación con los respectivos productos en los mercados internacionales de destino. (TAE=EXPORTACIONES/PRODUCCION)

El segundo indicador es la **Tasa de Penetración de las Importaciones**⁵⁷ (TPI) que para el caso de sector textil, pasó del 3,58% en 1990 al 36,75% en el año 2002, esto quiere decir que el sector de los textiles ha entregado alrededor del 40% del mercado local a proveedores extranjeros.

Gráfico 9 Tasa De Penetración de Importaciones



Fuente: DANE, Cálculos DNP-DDE-GCE

En cuanto al sector confecciones, se puede observar una tendencia estable desde 1992 a 2002, pasando de 6,3% a 6,5% respectivamente, lo cual refleja que el sector de prendas de vestir ha podido defenderse mejor de la competencia extranjera que el sector de los textiles.

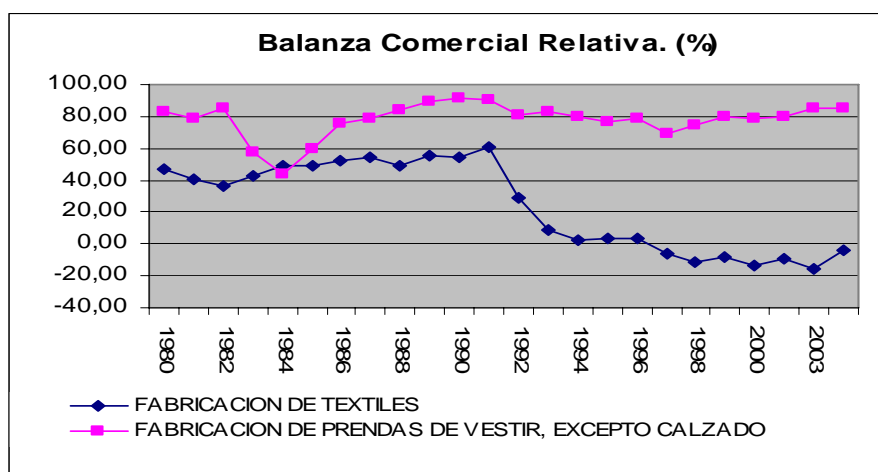
El último indicador que ayuda a visualizar el grado de globalización y competitividad del sector es la **Balanza Comercial Relativa**⁵⁸

⁵⁷ La TPI mide la proporción del mercado doméstico que se abastece con importaciones. Su aumento muestra que las importaciones crecen a un ritmo mayor que el consumo aparente, lo que podría significar una pérdida de participación en el mercado interno y una menor competitividad de los productores nacionales frente a los respectivos productos extranjeros.

⁵⁸ El rango de la BCR se ubica entre -1 y 1 (los datos están en porcentajes), reflejando una ventaja competitiva cuando es positivo y una desventaja cuando es negativo. La ventaja será mayor entre más cercana esté de 1 y la desventaja entre más se acerque a -1.

(BCR). Puede observarse que durante la última década el sector textil colombiano ha venido presentando una desventaja competitiva, ya que el indicador es negativo. Por otro lado, el sector confecciones se muestra fortalecido y con una amplia ventaja competitiva, causada por el grado de especialización en que se incurrido el sector, ya sea en la producción de línea infantil o en ropa íntima femenina.

Gráfico 10 Balanza Comercial Relativa



Fuente: DANE, Cálculos DNP-DDE-GCE

El sector confecciones, representa una de las actividades en donde más ventaja ha encontrado Colombia; en su interior son las pequeñas y medianas empresas las que han desempeñado el papel protagónico. Dentro del conjunto de la cadena productiva de los textiles, las confecciones representan el 70% de las exportaciones, mientras que los textiles propiamente dichos tan solo aportan el 20% de las ventas en el exterior⁵⁹.

⁵⁹ JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Abril 25 2.002. CIDETEXCO Bogotá.

4.5 INFRAESTRUCTURA

Por su conformación geográfica, la distribución física de productos se hace difícil teniendo en cuenta que para trasladarlos desde los puertos hasta las grandes ciudades se tiene que atravesar por lo menos una de las tres cordilleras que atraviesan el país, lo que encarece el transporte interno. La consecución de distribuidores tanto de productos como de servicios, en muchos casos se debe hacer para regiones determinadas, ante la imposibilidad de que uno solo pueda cubrir el extenso territorio colombiano.

Igualmente la situación de enfrentamientos entre grupos al margen de la ley y la fuerza pública, han agravado la eficiencia y los costos en la logística externa, y por ende en las vías carreteables por donde circulan los productos a distribuir. En cuanto a infraestructura se aprecian de manera reciente notorios avances en materia de telecomunicaciones (licitaciones para el sistema de comunicación móvil PCS) y adecuación de vías (construcción de un túnel que atraviesa la cordillera central), así como una flexibilización en la legislación para promover la inversión extranjera.

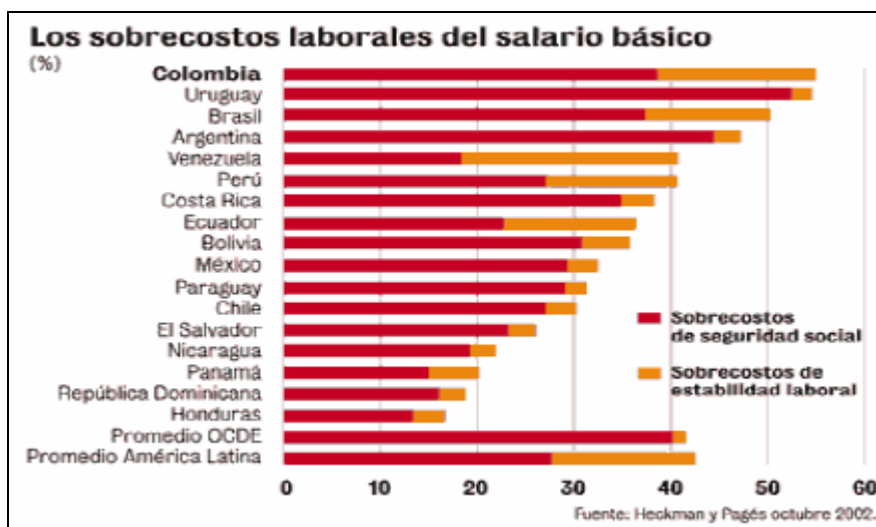
4.6 COSTOS LABORALES

Existen elementos que afectan de manera contundente el costo laboral formal en Colombia, como los recargos a la nómina y el salario mínimo.

Los recargos a la nómina se dan en especial gracias a las contribuciones realizadas a los sistemas de pensiones, salud y bienestar familiar, que conforman el sistema de seguridad social en el caso colombiano. Unido a lo anterior se encuentran los costos de la estabilidad laboral, que incluyen los aportes a los fondos de cesantías y los pagos por despido.

Según se observa en el gráfico 11, los sobrecostos laborales por seguridad social y estabilidad laboral que se pagaron en 2002 en Colombia (55%) son los más altos de América Latina. A ellos se les suma también otros factores de sobrecostos, como los aportes al Sena, y los recargos por festivos y horas extras.

Gráfico 11 Comparativo de Sobrecostos Laborales del Salario Básico



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

Comparando los costos de la mano de obra con otros países (ver tabla 4), sin sobrecostos laborales, Colombia se halla en el grupo de países con un costo por hora entre US\$1 y 2: el costo por hora es de 1,88 dólares, o sea 16% del costo/ hora de US\$11,89 en Estados Unidos. Para 1999, el costo laboral en Colombia era más barato que en México (2,23), Brasil (3,25) y Turquía (2,48). Por otro lado, el costo laboral colombiano es superior, por ejemplo, al de Mauricio (1.41), Eslovaquia (1,48) y China (0,6)⁶⁰.

⁶⁰ CONOR INGENIEROS. Op. Cit. 1997. p. 35.

Tabla 4 Costo Mano de Obra Países Exportadores

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

FUENTE: Revista Colombia textil. Indicadores. Número 129 Octubre – Diciembre 199

* Valores dados en dólares por hora.

De acuerdo con el estudio de Conor Ingenieros, realizado para el DNP en 1997, los costos de producción del sector de confecciones a nivel nacional, se clasifican en las siguientes categorías generales:

Tabla 5 Costos de Producción en el Sector Confecciones.

CATEGORIAS	% DE LOS COSTOS TOTALES
Materias Primas	46,2%
Impuestos de compras y ventas	5,6%
Consumo Industrial	6,0%
Electricidad	0,7%
SUBTOTAL COSTES	58,5%
Costes laborales	17,7%
Costes por encima	14,1%
Beneficio operación *	9,7%

* Beneficios de operación: producción barata menos total costes excepto pago de intereses.

FUENTE: ANIF, Estudios de Mercado. Sector confecciones. Bogotá.

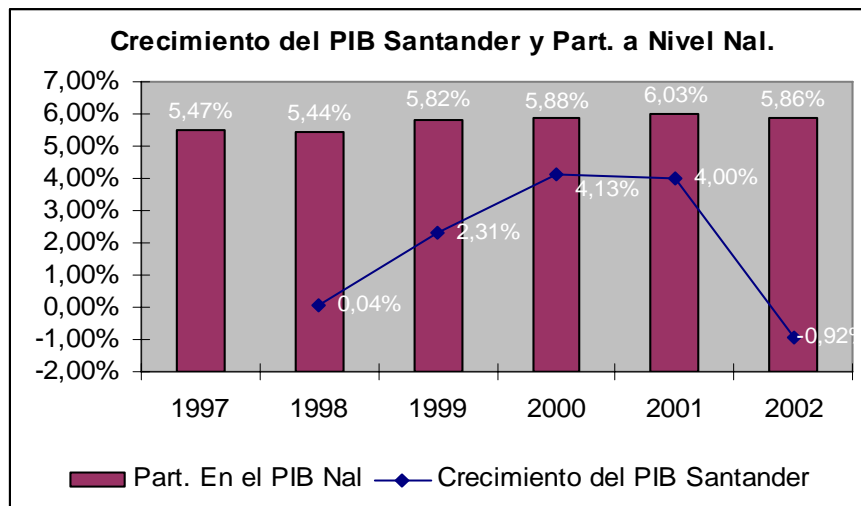
Se puede apreciar que las mayores categorías que participan en los costos de producción en el sector, vienen por las materias primas y los costos laborales.

5. EL SECTOR CONFECCIONES EN SANTANDER

5.1 PRODUCCIÓN

Durante el período 1997 - 2002, el Producto Interno Bruto del departamento de Santander a pasado de 6.694.489 millones a 11.911.158 millones de pesos respectivamente. A precios constantes de 1994, la participación del PIB departamental en la producción total nacional ha presentado una tendencia estable de 5,75% en promedio durante el mismo período. Tal como se observa en el gráfico 12, con relación al crecimiento del PIB departamental, se puede señalar que presentó un crecimiento total de 10,48% hasta 2001. Para el año 2002 se presenta una caída del PIB de 0,92%.

Gráfico 12 Crecimiento del PIB Santander

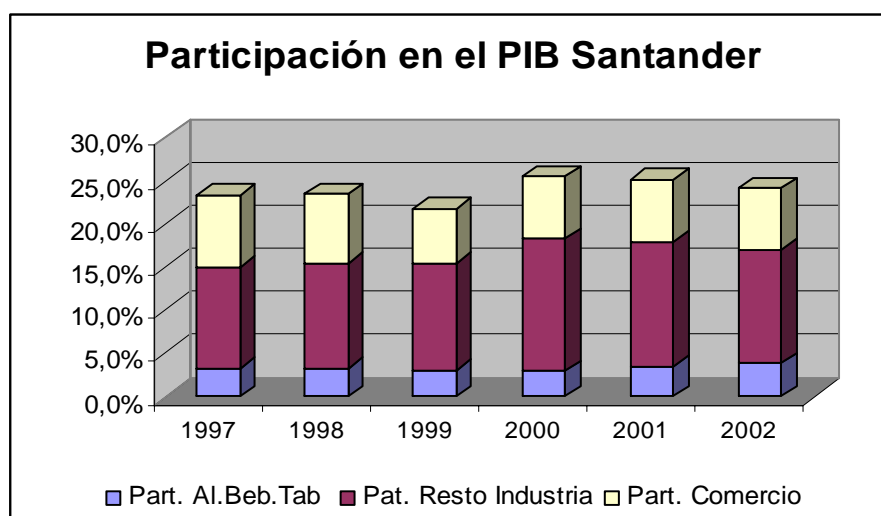


Fuente: DNP. Cálculo Autores.

Se resalta el ligero crecimiento que ha tenido la Industria santandereana en la participación del PIB departamental, ya que esta ha pasado de un 15% en 1997 a un 17% en 2002.

Descomponiendo la Industria en dos subsectores generales: Alimentos, bebidas y Tabaco, y Resto de la Industria, se observa un mayor porcentaje de participación de ésta última en la industria departamental, frente al comercio y al otro subsector industrial. (ver gráfico 13). Para el año 2002, el subsector Resto de la industria contribuyó al PIB departamental con el 13,2%, el Comercio con el 7% y los Alimentos, bebidas y tabaco con el 3,8%.

Gráfico 13 Participación de la Industria y el Comercio en el PIB Santander



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

Desde la época de la colonia la industria presentó una larga trayectoria de desarrollo, logrando importantes realizaciones. A pesar de ello, el sector industrial no se consolida nacionalmente, cediendo el liderazgo a otras ciudades del país, sin que se haya dejado de lado la importante producción manufacturera especializada en alimentos, textiles, confecciones y tabaco, abasteciendo principalmente nichos de mercado en el oriente colombiano.⁶¹

⁶¹ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Estudio confecciones: Productividad y Competitividad. Bucaramanga. 1.998

La ubicación estratégica geográfica de Santander, la convierten en paso obligado de los productos que circulan de sur a norte y de oriente a occidente del país, desarrollándose en el departamento un importante sector comercial de productos demandados por la industria manufacturera, en especial los textiles, confecciones y el calzado. La producción del departamento abastece no sólo el mercado interno, sino que se proyecta a mercados internacionales, en especial al Grupo Andino, Centro América, Estados Unidos y la Unión Europea⁶², aunque es baja la proyección de estas empresas hacia mercados internacionales.

Igualmente es importante destacar el bajo crecimiento en los precios, aumento en las exportaciones, aunque con poca diversificación en los productos y destinos, y repunte en el sector constructor. Por otra parte como factor negativo se encuentran los indicadores de desempleo.

5.2 INFRAESTRUCTURA

El departamento se constituye como el epicentro comercial, industrial y de servicios del oriente colombiano, dado por el desarrollo y la alta representatividad que estos sectores poseen al compararse con el PIB de los demás departamentos de la región. El desarrollo en la infraestructura de servicios de apoyo a la población, como lo son los del sistema financiero, educación, servicios de salud y los de soporte a la comunidad empresarial, hacen que Santander concentre, en promedio durante los últimos cinco años, el cuarto más importante PIB por departamentos del país⁶³.

⁶² PROEXPORT Colombia. Análisis Exportador sector textiles y confecciones. Dirección de información comercial. Santa Fé de Bogotá. Febrero 1.999

⁶³ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.005. Documento recuperado Octubre 2.005. WEB site: www.camaradirecta.com

En cuanto a calidad de vida, en el departamento de Santander se ha logrado desarrollar un aceptable sistema de prestación de servicios públicos. Aún cuando todavía hay insuficiencias que corregir, el Área Metropolitana de Bucaramanga cuenta con una de las coberturas más altas al compararse con las principales ciudades del país, mostrando excelentes resultados en materia de redes de agua, alcantarillado, electricidad y telefonía.

También en la actualidad el área metropolitana Bucaramanga cuenta con una importante infraestructura educativa, lo cual la ha convertido en el principal centro universitario del oriente colombiano cubriendo importantes disciplinas, tales como las ingenierías, las humanidades y la salud. La investigación y desarrollo forma parte fundamental de la estrategia de desarrollo competitivo de la región, toda vez que se cuenta con modernos centros de tecnología para diversas áreas del conocimiento empresarial. De esta manera, la ciudad se perfila en este siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes⁶⁴; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos, como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, las confecciones, la biotecnología y las herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.

5.3 SECTOR CONFECCIONES

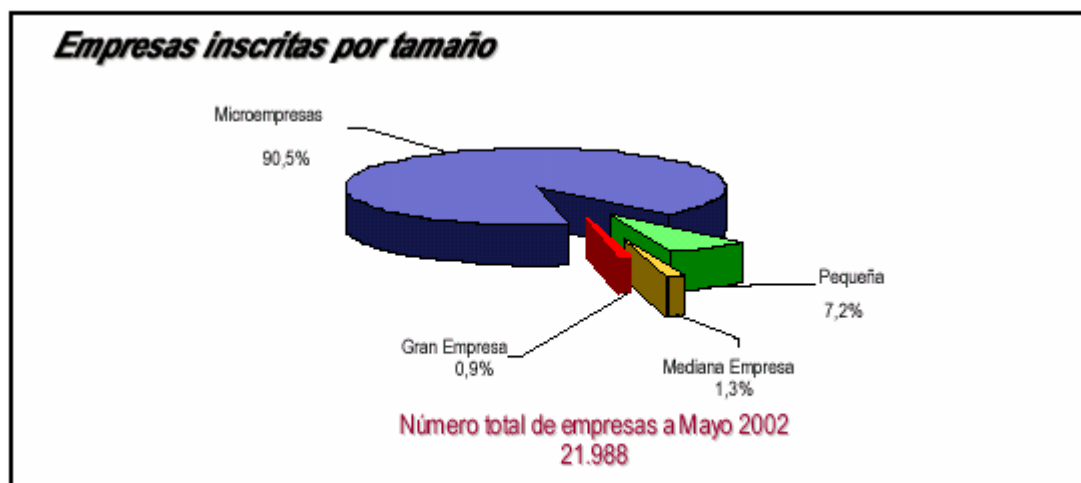
La Microempresa se constituye como la base productiva de la región, abarcando el 90,5% del total de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga para el año 2002⁶⁵ (ver gráfico 14). En el Área Metropolitana de Bucaramanga se labora con

⁶⁴ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). Alianza Del Sector Público, Sector Privado Y Academia Para El Desarrollo Productivo Y La Competitividad De Bucaramanga, Colombia. 2000.

⁶⁵ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002. Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

una capacidad promedio del 50%, en donde el segundo semestre del año es el período de mayor actividad para la mayoría de las líneas de producción. Lo anterior observación es con el fin de señalar una oportunidad de aprovechamiento de la capacidad productiva en cuanto a la inmersión de las empresas en mercados externos mediante las exportaciones de sus productos.

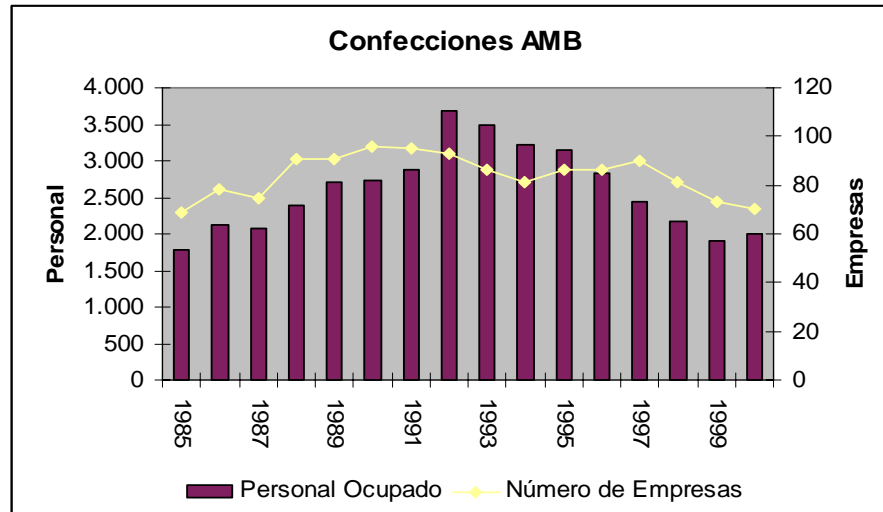
Gráfico 14 Empresas Inscritas por Tamaño.



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

Según los datos de la Encuesta Anual Manufacturera, obtenidos a través del DANE, el mayo número de personal ocupado en el sector de las confecciones durante el período 1985 – 2000, fue a inicios de la década de los 90, hasta 1996. De ese año en adelante, el personal ocupado tuvo una baja importante, por lo cual se aumenta el desempleo. Así mismo, el número de empresas se reduce pero en porcentajes menos significativos que los del personal, constatando el redireccionamiento del sector hacia la mayor especialización de la producción (ver gráfico 15).

Gráfico 15 Personal y Número de Empresas



Fuente: DNP, DANE. Cálculos Propios.

En Santander la mayoría de los empresarios se proveen sus materias primas dentro del país ya sea en las ciudades de Bucaramanga o en otras ciudades como Medellín, Bogotá, y Cúcuta principalmente.⁶⁶ Esto debido a que se estima que las telas Colombianas son de mejor calidad que las telas elaboradas en el exterior, aunque sean un poco más costosas y también debido a que los procesos de comercialización y transporte de la materia prima son menos complicados dentro del país e incluso es posible comprar cantidades mínimas sin mayor problema, punto favorable para las microempresas.

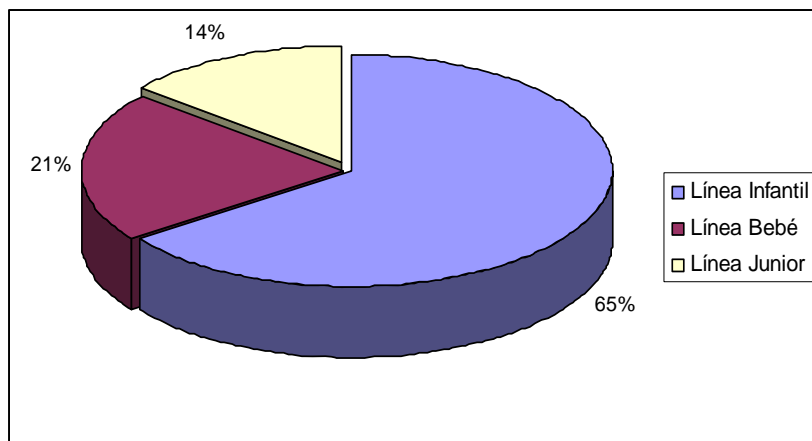
Sólo en algunas excepciones se emplea materia prima extranjera por exigencia de los clientes del exterior. Es muy importante la relación que guardan con los proveedores para el desarrollo de actividades productivas, puesto que de ello depende las condiciones en que se negocie y la eficiencia en las entregas y calidad.

⁶⁶ JARA, Marcos. El negocio de las telas y las prendas de vestir en el mundo. Cidetexco. Agosto 2.001

En cuanto a los principales productos confeccionados según el DANE, se tienen la ropa interior para hombre y para mujer, trajes de baño, prendas de algodón para mujeres jóvenes y señoras y la ropa infantil. Están clasificadas en: 61 prendas y complementos de vestir de punto, y 62 prendas y complementos de vestir (ver gráfico 16).

A pesar de las debilidades y amenazas que presenta la industria de las confecciones, Bucaramanga es reconocida como productora de ropa infantil de buena calidad en el mercado internacional, además cuenta con una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas con cierta experiencia exportadora que con un número considerable de microempresas que pueden convertirse en talleres satélites de las que ya exportan.

Gráfico 16 Líneas de Producción de las Confecciones



Fuente: CDP Confecciones. 2002

5.4 EXPORTACIONES DEL SECTOR

Luego de la contracción económica observada a partir de 1.998 hasta 2001, la actividad productiva del departamento ha registrado un incremento moderado en algunos de sus principales sectores. En cuanto a las exportaciones se presentó un importante crecimiento en su volumen, fundamentalmente las de Ecuador y Venezuela, a pesar de que en el 2.001 sufrió reevaluación el peso Colombiano frente al dólar con una tasa de cambio real anual de -3,3%.⁶⁷ El total exportado por Santander alcanzó para el primer semestre de 2001 un valor FOB de 86,3 millones de dólares, frente a los 85,3 mostrados en el mismo periodo del año anterior, situación que arrojó un crecimiento en las ventas al exterior de 1,1%. Estos positivos indicadores de la industria, se apoyaron en sectores como el de las confecciones que mantuvo su crecimiento.

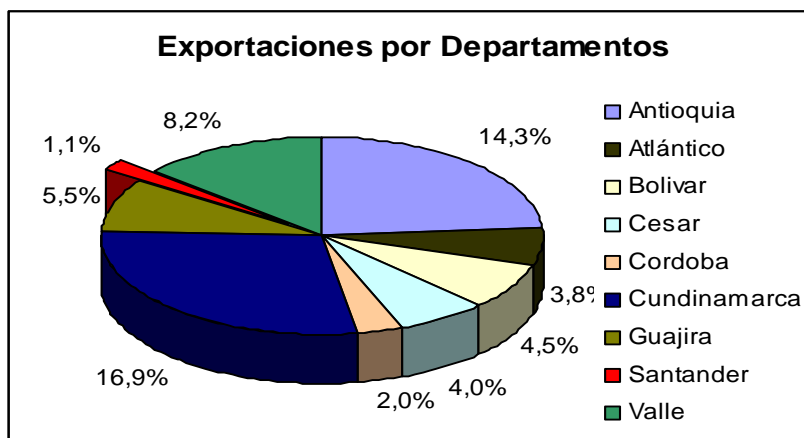
Los principales mercados de exportación para las empresas Bumanguesas son en su orden: Estados Unidos, Venezuela, Siuza y Puerto Rico. La estrategia empleada para penetrar en estos mercados y mantenerse, ha sido el saber identificar los nichos de mercado conociendo quién y cómo es el cliente, que características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

No solo la región de Santander está creciendo en participación de las exportaciones, sino que en Colombia en general se está dando el mismo fenómeno de desarrollo en dicho sector. A continuación se presenta el gráfico 15 en la cual se muestra la participación en exportaciones por departamento, allí se observa que la

⁶⁷ Banco de la República. Reporte económico año 2.001. Bogotá. 2.001

participación de Santander es bastante reducida, siendo del 1,06% (aprox. 1,1), indicador preocupante ante los altos índices de otros departamentos que se muestran más sólidos y competitivos; sin embargo en la gráfica 17 se ve como esa participación ha venido incrementándose notoriamente año con año.

Gráfico 17 Participación de la Industria y el Comercio en el PIB Santander



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002.

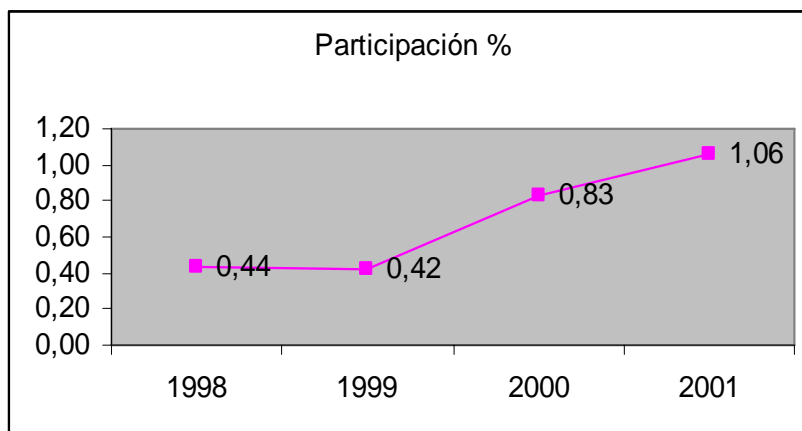
Se puede decir que a pesar de la baja participación de las exportaciones por parte de Santander con relación a los demás departamentos, estas han venido en constante crecimiento dado a el impulso que se le está suministrando a la región a través de los diversos programas enfocados a promover empresas exportadoras y emprendedoras (ver gráfico 18).

En lo referente a prendas de vestir⁶⁸, se destacan con un 20,1% los vestidos de algodón para mujer o niña. El sector confecciones aumentó en 27,2% su volumen de exportación en el 2001 frente al año anterior, así mismo elevó su nivel de participación sobre las exportaciones nacionales del sector, al pasar de 3,3 3,7%. Los principales productos de exportación son los vestidos en algodón y fibras sintéticas para mujeres, niñas y bebés, los cuales

⁶⁸ Capítulo arancelario No. 62: Prendas de vestir de tejido plano.

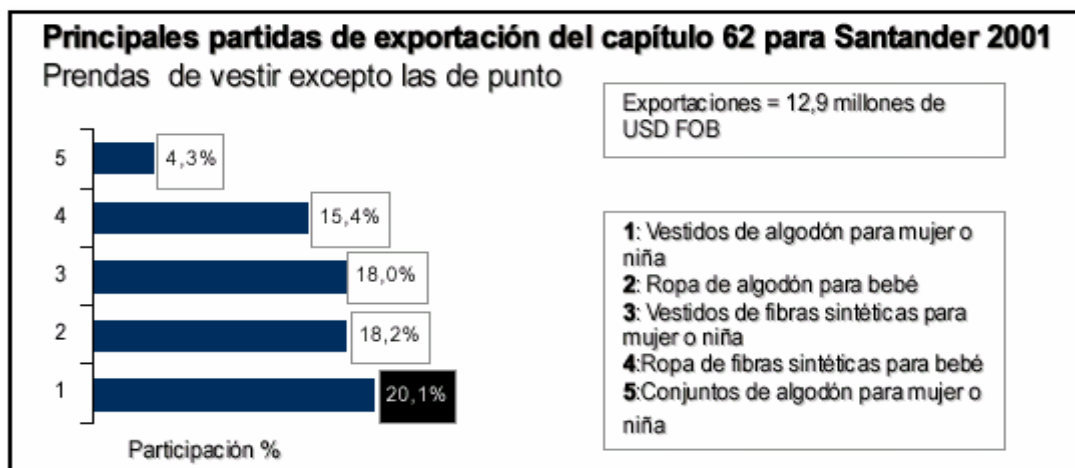
representan el 58,8% del total de ventas del sector en el exterior⁶⁹ (ver gráfico 19)

Gráfico 18 Crecimiento de las exportaciones de Santander



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002.

Gráfico 19 Principales productos exportados del capítulo 62 para Santander

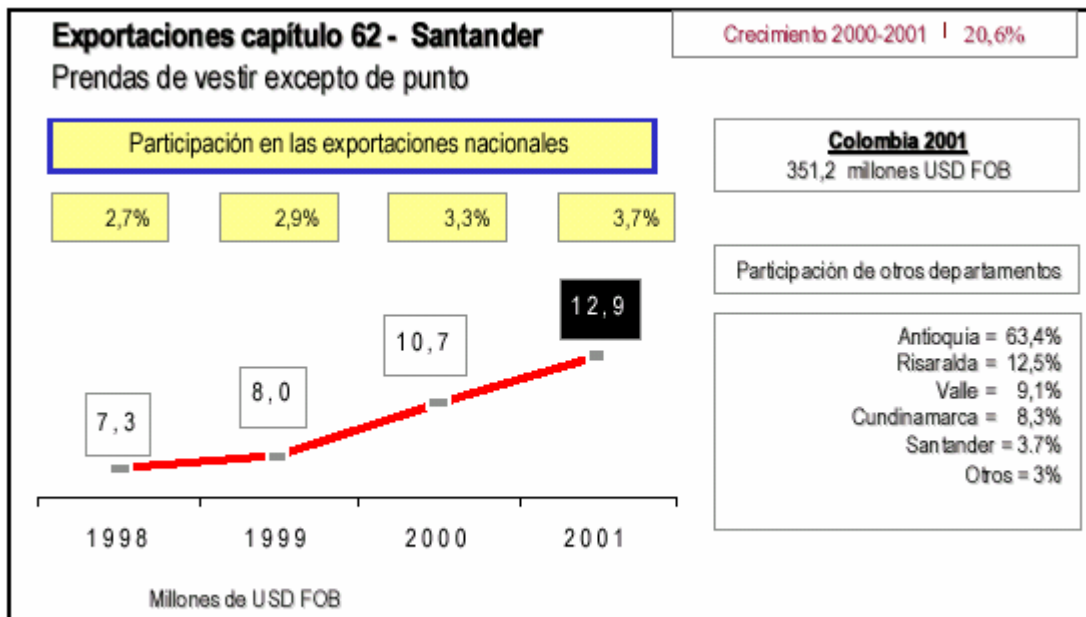


FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

⁶⁹ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

Puede apreciarse en el gráfico 20, el crecimiento de la participación de las prendas de vestir santandereanas, capítulo arancelario 62, en las exportaciones nacionales totales. Así mismo se observa que de lejos, Antioquia es de los departamentos que más contribuyen en dichas exportaciones.

Gráfico 20 Participación y crecimiento de las confecciones en el total Exportador

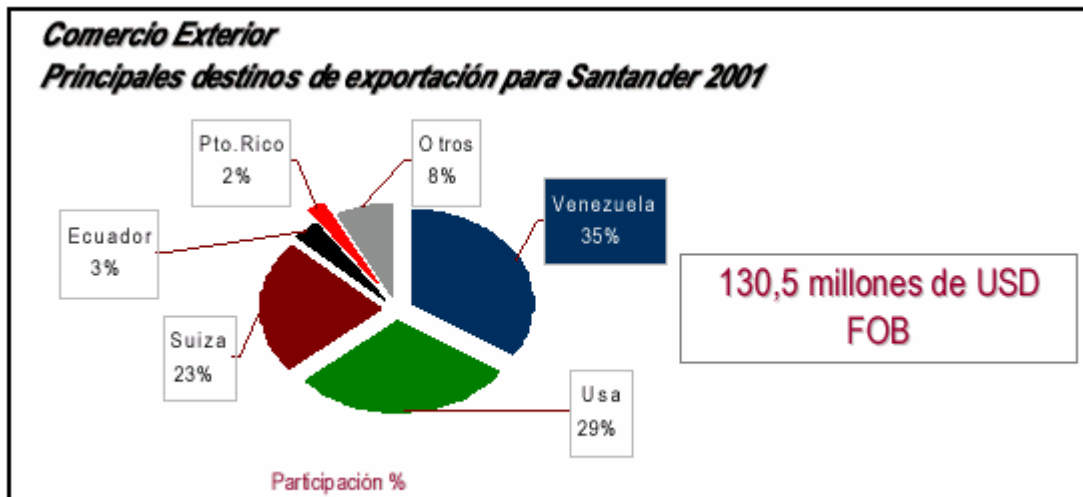


FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: www.camaradirecta.com

Como se dijo anteriormente, los principales países destinos de las exportaciones santandereanas demandan una serie de diversos productos. Estados Unidos compra extractos y curtientes, confecciones, calzado y partes de artefactos mecánicos. Suiza tiene como único producto de compra los extractos y curtientes. Hacia Ecuador, aunque en menor escala, se exportan productos avícolas, confecciones y calzado. Venezuela es el principal comprador de Santander en el exterior, hacia ese destino se vende casi la totalidad de productos del sector avícola, autopartes, grasas y aceites vegetales y confecciones.

Con nuestros vecinos venezolanos hay amplias oportunidades de desarrollo que fortalezcan las economías de las dos regiones, dado que se firmó a inicios del año 2.002 una declaración conjunta por la conformación de una Zona de Integración fronteriza, entre el Estado de Táchira en Venezuela y el Departamento de Santander en Colombia. De esta manera se está logrando optimizar los trámites fronterizos de comercio exterior, la facilitación e incremento de los flujos turísticos y el estrechar las relaciones económicas y culturales entre las dos naciones.⁷⁰

Gráfico 21 Principales destinos de las Exportaciones en Santander



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

Por su parte, el CARCE de Santander, dentro de su Visión Exportadora para las Confecciones, afirma que para el año 2.010 "Santander será reconocido por su participación competitiva en el mercado nacional e internacional, ofreciendo productos diferenciados y de alta calidad, alcanzados con la utilización de tecnología adecuada, con el establecimiento de alianzas productivas

⁷⁰ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Cámara al Día. Boletín informativo Zona de integración fronteriza entre Venezuela y los Santanderes. Enero 2.002

entre sus empresas y con la formación continua del talento humano incorporado en sus actividades productivas”⁷¹ .

Dentro de los objetivos formulados por el CARCE en el plan estratégico exportador para Santander, se plantea crear la cultura exportadora tanto en empresas como en gerentes del sector, el consolidar un esquema de desarrollo tecnológico que contribuya a la competitividad bajo consideraciones de calidad, costo y volumen, igualmente, el establecer un esquema organizacional que permita acceder y utilizar de manera óptima la información que se maneje internacionalmente sobre tendencias y características⁷².

A continuación se presenta las variables críticas identificadas por el Carce Santander para formular el plan Estratégico Exportador para el sector de las confecciones. Es importante destacar la importancia de la capacitación del capital humano como una variable interna, es decir endógena, ya que son las mismas empresas quienes pueden afectar esta variable. Igualmente se destaca la logística de importación y exportación, ya que muchos empresarios no atreven a incursionar en mercados exteriores por falta de conocimiento de dicha logística.

En cuanto a las variables externas se refiere, las Alianzas Estratégicas son fundamentales para desarrollar una ventaja competitiva fuerte en el sector, capaz de medirse con la producción internacional.

⁷¹ SEPULVEDA, Gustavo. CARCE - Santander. Plan estratégico Exportador sectorial. Bucaramanga. Agosto 2.002.

⁷² SEPULVEDA, Gustavo. Op. Cit. 2002.

Tabla 6 Principales Variables del Plan Estratégico de las Confecciones.

PLAN ESTRATÉGICO CONFECCIONES	
Cámara de Comercio de Bucaramanga / Carce Santander	
Propuestas de Visión Exportadora	
En el año 2010, el sector confecciones de Santander será altamente competitivo, comprometido con el desarrollo de la región, con un producto a nivel mundial pro su calidad y competitividad	
Variables Críticas	
Internas	Capital Humano
	Innovación y Desarrollo Tecnológico
	Calidad
	Logística de Importación y Exportación
Externas	Incentivos Regionales para la Exportación
	Sistemas de Información de Moda
	Precio de la Materia prima Estable
	Alianzas Estratégicas
	Investigación de Mercados
<i>Noia: Esta información se presenta como propuesta ya que se encuentra en proceso de construcción por parte de los empresarios.</i>	
<i>FUENTE: CARCE Santander. Plan estratégico Exportador Santander. Agosto 2.002</i>	

Fuente: CARCE Santander. Plan Estratégico Exportador

6. EL SECTOR CONFECCIONES EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA

6.1 CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA

Este numeral tiene por objeto hacer una caracterización que muestre el contexto socioeconómico del territorio donde se desarrollan los factores básicos para la competitividad y productividad del sector de la confección. Se busca describir el perfil social, cultural, educativo y económico del Municipio e identificar los actores más relevantes para la dinamización del sector⁷³.

Floridablanca se encuentra localizada a ocho kilómetros del sur de Bucaramanga, capital del departamento de Santander; tiene una extensión de 110.35 kilómetros cuadrados. La población en el municipio es de 253.568 habitantes, de los cuales alrededor del 2.5% se ubica en la zona rural. El 61% del total de la población es menor de 30 años; el 26% se ubica en el rango de 14 a 26 años de edad. Los menores de edad corresponden al 38.6%.

Existen 135.766 personas inscritas en el SISBEN, lo cual quiere decir que están focalizadas por sus condiciones de pobreza. Este registro equivale al 53.5% de la población total. El 58.1% de las personas se clasifican en los estratos 1 y 2. Los estratos 4, 5 y 6 corresponden al 7.4% de la población, dejando para el estrato 3 un porcentaje del 31%. “Lo anterior constituye a su vez un indicador indirecto de nivel de ingresos de sus habitantes, de su capacidad de consumo e igualmente de la posibilidad de aportar al fisco”⁷⁴.

⁷³ Basado en los diagnósticos presentados en el “Plan de Desarrollo Floridablanca Entre la Gente.” 2004 – 2007, Alcalde Jairo Ulloa Cadena, Administración Municipal.

⁷⁴ *Ibíd.* Pág. 7.

Además, según el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), Floridablanca cuenta con el 16.2% de su población dentro de la categoría de pobreza y un 2.7% dentro de la categoría de miseria. Existen además, personas que no tienen documentos de identidad, lo cual impide el acceso a muchos servicios y reduce la libertad de reclamar sus correspondientes derechos. Por otro lado, según el Plan, es clara la percepción de cómo en el municipio la mujer –particularmente las jóvenes- tienen menos oportunidades laborales, desconocen sus derechos y son constantemente víctimas de la violencia intrafamiliar, sexual, física y emocional; además, la mujer no tiene una representación significativa en las diferentes instituciones del Municipio. “Existen en el municipio diferentes organizaciones de mujeres pero con muy poca dinámica y por tanto escasa legitimidad.”⁷⁵

En el Municipio de floridablanca, solo el 75.4% del total de las personas (68.698) en edad escolar proyectadas para el año 2003, se encontraban estudiando. Tener 24.6% de las personas - entre niños y jóvenes- sin estudiar, constituye un elemento negativo para el desarrollo integral del Municipio. Según el Plan de Desarrollo, entre los elementos negativos respecto a la educación, se encuentran, el abandono del estado hacia las instituciones y los centros educativos, así como el débil proceso de Planeación prospectiva y la imagen deteriorada que tiene lo público. Algunas de las potencialidades señaladas en el Plan, son el localizarse estratégicamente en el Área Metropolitana de Bucaramanga y así poder encontrar la voluntad de las universidades y de otros centros de formación.

Existe igualmente en el Municipio, una precaria infraestructura de espacios públicos compartidos y accesibles al ciudadano en donde puedan converger las diferentes expresiones culturales y artísticas

⁷⁵ Ibíd. Pág. 56.

que se realicen en Floridablanca. Los espacios que existen, muchos son ocupados por actividades privadas, y en otros casos hay desconocimiento de la gente y del ciudadano de su existencia y del carácter público de ellos. “Los espacios y parques públicos del municipio no constituyen sitios de encuentro ciudadano ni de convivencia, no son escenarios que estimulen la participación y la cultura ciudadana alrededor de una oferta cultural permanente de calidad ofrecida por los creadores y actores culturales del municipio y del área metropolitana.”⁷⁶ Cualquier manifestación cultural que brote en el municipio, se dispersa, actuando por su propia cuenta, y no generando el impacto que deben.

En cuanto a infraestructura y servicios públicos, se presenta en general, una alta deficiencia. Según el Plan, lo anterior se debe al crecimiento desordenado y acelerado del Municipio sumado a la falta de planeación, lo que ha traído grandes falencias en infraestructura y servicios públicos, las cuales se han ido acentuando con el tiempo. Existen urbanizaciones ilegales que por su misma condición, no cuentan con los servicios básicos; no se ha permitido un cubrimiento total del servicio del alcantarillado; por su parte, la energía presenta grandes problemas, pues en los últimos años no se ha ampliado la cobertura; y respecto a la red vial, esta se encuentra deteriorada en un gran porcentaje, según consta en el diagnóstico que se hace en el Plan de Desarrollo del Municipio.

La estructura administrativa Ambiental es muy débil; no se dispone de un equipo interdisciplinario que coordine y gestione recursos, programas y proyectos para la sostenibilidad ambiental del Municipio.

Floridablanca a su vez, es un municipio que su gente es “predominantemente de bajos recursos y en donde prima la

⁷⁶ Ibíd. Pág. 43.

economía informal dentro de la cual se incluyen formas de economía popular de subsistencia⁷⁷ en los sectores primarios y secundarios o manufactureros (donde se ubican las confecciones) y en donde muchas de las actividades se caracterizan por tener bajos niveles de producción y ventas, por tener bajos niveles de educación y capacitación, por utilizar tecnologías contaminantes y obsoletas y por contar con un insuficiente capital para invertir.

Todo lo anterior nos lleva a decir que Floridablanca es definitivamente una población vulnerable, que hoy no se encuentra preparada –no tiene el ambiente competitivo- para asumir los retos organizativos, productivos, sociales y culturales de los escenarios y las tendencias presentes y futuras, y que por lo tanto, se vuelve urgente realizar diagnósticos a los sectores productivos de dicho municipio, para que el Gobierno Municipal, el cual tiene un papel protagónico en este proceso –quizá el actor mas relevante-, pueda llevar a cabo una serie de políticas de desarrollo en post de un mejor futuro para sus ciudadanos. Estos diagnósticos e investigaciones se deben tomar como referencia para trazar estrategias competitivas que logren darle un mayor impulso económico y social a dicha región.

6.2 EXPOSICIÓN DE LA ENCUESTA Y EL DIAGNOSTICO DEL SECTOR CONFECCIONES

A continuación se presenta en detalle el diagnóstico del sector de la confección en Floridablanca. Para tal fin, se recurrió a información primaria (Encuesta)⁷⁸ y secundaria. Esta última se obtuvo de los registros y datos que tiene la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la oficina de Planeación del municipio de Floridablanca.

⁷⁷ *Ibíd.* Pág. 96.

⁷⁸ Para mas detalles de la Encuesta, ver el Anexo llamado METODOLOGIA DE LA ENCUESTA.

Pretendemos en este apartado hacer un análisis de la encuesta, que fue diseñada y organizada para obtener una información básica, la cual generará unos indicadores que ayudaran a los diferentes actores de la sociedad a entender las características y las barreras de productividad y competitividad que están presentes en el sector de las confecciones.

Se ha realizado un examen general del sector, que incluye el análisis de variables como la educación, el empleo, líneas de especialización, salarios, asesorías y capacitación, subcontratación, consumo intermedio, inversiones y financiación, infraestructura, comercialización y mercados, proveedores, acuerdos gremiales, nivel tecnológico e innovación, etc., tratando de detallar el ambiente competitivo del sector de las confecciones, basados en el paradigma del diamante competitivo descrito por Michael Porter, y en otros aportes de igual importancia de los autores que se presentan en el MARCO TEORICO de este estudio.

El Municipio de Floridablanca debe crear el ambiente que apoye e invite a las empresas a construir y mantener una ventaja competitiva. El estudio y diagnóstico que aquí se expone, identifica una serie de elementos generales del sector y de la región, los cuales individualmente y como un sistema, constituyen el insumo necesario e indispensable para la competitividad y productividad de las mypimes (micro, pequeñas y medianas empresas) del sector confecciones del Municipio.

Estos elementos son:

6.2.1 Estructura General

De acuerdo con la información suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la cantidad de empresas registradas en el 2005 y que renovaron su matrícula a marzo de 2006 en el sector

confecciones ubicadas en el municipio de Floridablanca son 177, las cuales reportaron unas ventas a diciembre de 2005 de aproximadamente \$4.128 millones de pesos y unas utilidades de casi \$530 millones de pesos (tabla 7).

Tabla 7 Aspectos generales de las Confecciones en Floridablanca

Ítem	2.005
Total de establecimientos	177
Total de empleados registrados*	306
Total de Ventas	4.127.655.732
Total de Utilidades	530.776.044
Total de Activos	1.721.514.994
Total de Pasivos	759.787.027
Total de Patrimonio	821.309.967

Fuente: Cámara de Comercio

*/ La información de la Cámara de comercio registra 285, pero se han sumado 21 personas naturales que trabajan en el sector.

Así mismo, al clasificarlas por tipo jurídico, se encontró que las empresas registradas como personas naturales, poseen el mayor porcentaje de utilidades (82,44%) seguida de las sociedades limitadas. Igualmente se observa, que la totalidad de los activos registrados para dichas empresas, el 49% pertenece a personas naturales y aproximadamente otro 49% a las sociedades limitadas (tabla 8).

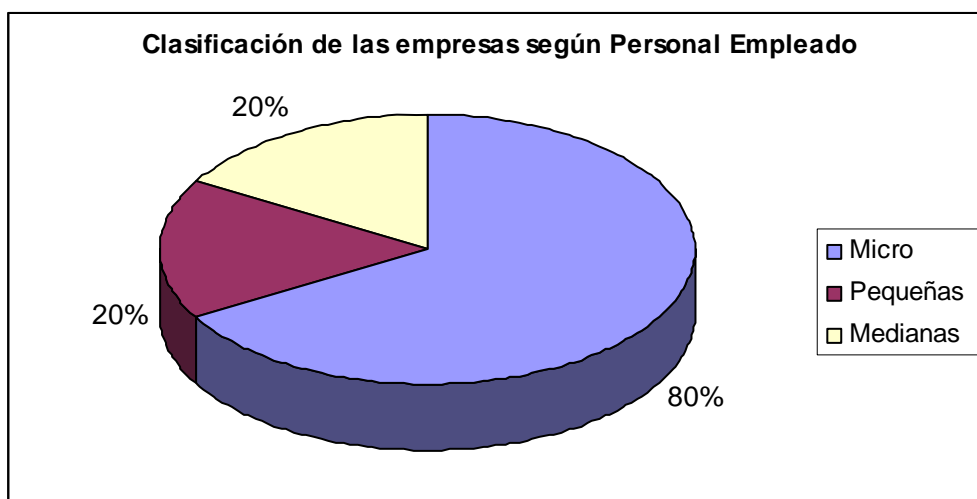
Tabla 8 Clasificación de las empresas registradas por tipo jurídico

Tipo Jurídico	Participación en los Totales Generales				
	Ventas	Activo	Pasivo	Patrimonio	Utilidad
Asociativas	0,00%	0,00%	0,00%	0,18%	0,00%
Empresa Unipersonal	2,50%	0,35%	0,00%	0,73%	1,13%
Persona Natural	48,63%	25,30%	9,68%	43,24%	82,44%
Sociedad Anónima	0,00%	7,96%	0,00%	0,00%	0,00%
Sociedad Limitada	48,87%	66,39%	90,32%	55,85%	16,43%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Cámara de Comercio. 2006.

Los resultados de la encuesta mostraron que el sector esta constituido en su mayoría por Microempresas, representando estas el 80% del total de empresas encuestadas. Las pequeñas y medianas empresas reprendan el 20% cada una de la muestra. Las empresas del sector encuestadas tienen un promedio de 8 años operando como fabricantes de confecciones (Gráfico 22).

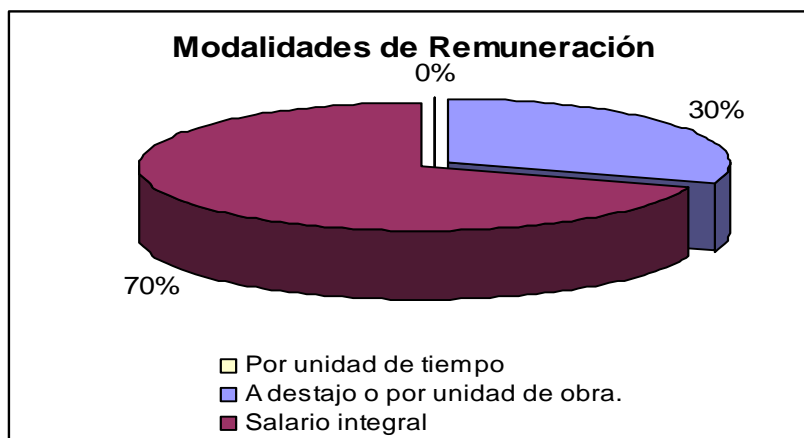
Gráfico 22 clasificación de las empresas encuestadas según Personal Empleado



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Según el tipo de contratación (Gráfico 21), 9.4% del personal ocupado eran propietarios, socios y familiares no remunerados; el 63.1% laboraba bajo la modalidad de contrato a término indefinido o permanente, y el 27.5% estaba vinculado mediante contratos menores a un año. En cuanto a la forma en que son remunerados los empleados, se encontró que el 70% de las empresas encuestadas pagan salarios integrales con derecho a prestaciones legales, mientras que el 30% lo hace por unidad de obra, específicamente para los operarios, sin derecho a prestaciones sociales.

Gráfico 23 Modalidades de Remuneración Salarial



Fuente: Encuesta Propia. 2006

6.2.2 Condiciones de los Factores.

En esta sección delineamos la posición del sector de la confección en el Municipio en cuanto a factores de producción tales como los recursos humanos y de conocimiento, los Recursos Tecnológicos, los de capital, la infraestructura y otros factores necesarios para competir en determinado sector.

➤ Recursos Humanos y de Conocimiento.

Según Porter⁷⁹ los recursos humanos son activos particularmente sensibles a la depreciación y que con el transcurso del tiempo tienden a ser obsoletos, por ello, la especialización y el aumento de conocimiento deben ser continuos, especialmente porque son las dos categorías más importantes para perfeccionar la ventaja competitiva. De no existir una estrategia para mejorar el capital humano a largo plazo, se podría generar una pérdida de competitividad en el sector, al no encontrar este una fácil adaptabilidad a las nuevas exigencias tecnológicas y de innovación

⁷⁹ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara. México. 1991, Pág. 121.

organizacional que exige en estos tiempos la industria manufacturera internacional.

Es así como, según los resultados de la encuesta, vemos que las microempresas del sector *emplean*⁸⁰ prácticamente solo a obreros y operarios (solo un porcentaje muy mínimo tiene aprendices, e igualmente estos se encuentran en la parte operativa de la empresa. Ver tabla 9). Cabe señalar que los propietarios, que representan el 23% del personal *ocupado* por las microempresas, también realizan labores exclusivamente de la producción o tareas auxiliares de la misma. Una proporción de las pequeñas y las medianas empresas, que como lo vimos atrás constituyen un porcentaje muy mínimo del total de las empresas de confecciones, tiene en su nomina personal administrativo y directivo.

Todo lo anterior constituye un indicador directo de que los propietarios de la microempresas dirigen los aspectos económicos, financieros, administrativos, las labores de supervisión y algunas actividades de la producción del establecimiento, confirmando así la teoría de que los dueños de esta clase de empresas –por lo menos en la mayoría que son las microempresas- son “hombres-orquesta”, o lo que es lo mismo, que están encargados prácticamente de todo.

Tabla 9 Categoría Ocupacional Según Tamaño de la Empresa

Tamaño de la Empresa según Empleados	Aprendices	Obreros y Operarios	Personal Técnico	Empleados Admon	Personal Directivo
Micro (1-10)	4,9%	95,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Pequeña (10-50)	0,0%	68,2%	0,0%	31,8%	0,0%
Mediana (50-200)	0,0%	69,4%	0,0%	27,8%	2,8%
Total	1,5%	77,0%	0,0%	20,0%	1,5%

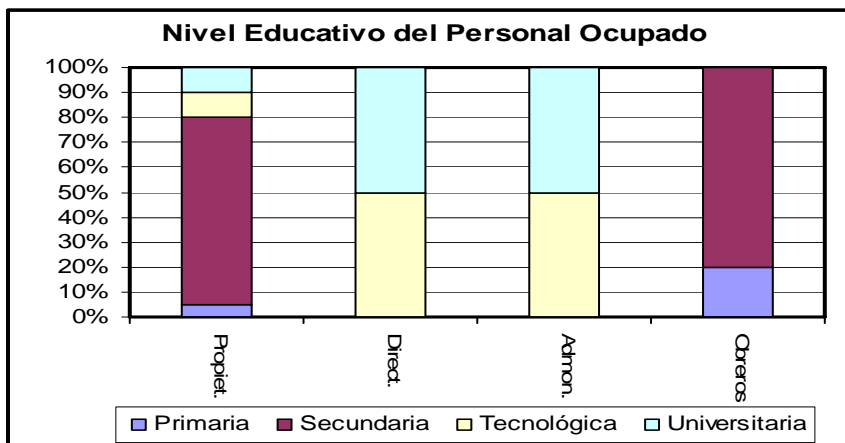
Fuente: Encuesta Propia. 2006

⁸⁰ Siempre que se hable de *Personal Empleado* (y no personal Ocupado) por las empresas, no se tomara en cuenta las personas que se encuentren en la categoría de Propietarios, socios y familiares sin remuneración fija, y por lo tanto, algunos porcentajes cambian al excluir esta categoría.

De igual manera se aprecia que el 75% de los propietarios de los establecimientos de confecciones, poseen educación secundaria, lo que nos confirma la escasa formación profesional o tecnológica que tiene el empresario del sector en el municipio, y que por lo tanto, como bien lo señala Alvaro Zerda⁸¹, le impide muchas veces a este diferenciar sus intereses de los de su empresa, factor negativo para los componentes administrativo y organizativo de la empresa.

Aquí el papel del gobierno es fundamental, en la medida en que este se responsabilice de ampliar la cobertura en educación y capacitación, los cuales son factores que estimulan a las empresas a obtener niveles altos de desempeño competitivo. Se ve además en los resultados de la encuesta, que el porcentaje de propietarios según el género corresponde a: 35.7% mujeres y 64.3 hombres; los obreros y operarios según su género se clasificaron en: 37.5% hombres y 62.5% mujeres; y en general para todo el sector, la participación es de 59.1% mujeres y 40.9% hombres, continuando siendo sobresaliente la participación de la mujer en el proceso productivo del sector.

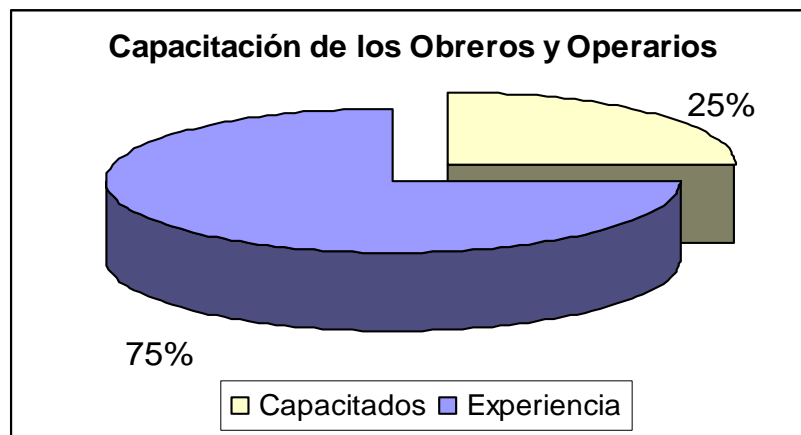
Gráfico 24 Educación por Categoría Ocupacional



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Si observamos el tipo de capacitación (gráfico 25), podemos apreciar que los operarios se caracterizan por adquirir sus habilidades en sus respectivas áreas a través de la experiencia (75%), Aún así, existen empresas que ofrecen capacitación (25%), tanto a nivel formal, especialmente en ensamble y terminación a través de instituciones como el SENA, como a nivel interno, contratando expertos sobre el tema. Estas sin embargo, representan un porcentaje muy pequeño respecto al total de establecimientos del sector.

Gráfico 25 Capacitación de Operarios



Fuente: Encuesta Propia. 2006

En lo concerniente a las asesorías, se observa que el 100% de las empresas encuestadas no tiene alianzas con centros de investigación y desarrollo tecnológico y productivo para mejorar el diseño y la producción de las prendas, el mercadeo, la comercialización de los productos y la organización empresarial. Los programas de apoyo a las confecciones provenientes del CDP, la Cámara de Comercio y el SENA son conocidos solo por el 20, 40 y 10 por ciento respectivamente, del total de establecimientos encuestados, resultando de esta manera que el 30% de las empresas tiene un desconocimiento total sobre las instituciones que

⁸¹ Zerda S., Álvaro y Rincón G., Nicolás. (1998) Op.cit.

pueden ofrecer alguna clase de asesoría.

Los estudios sobre competitividad y productividad reseñados en el MARCO TEORICO de este trabajo, coinciden en afirmar que la educación es una de las inversiones más rentables en el largo plazo y más, si se enfoca hacia la innovación y la competitividad de los sectores con potencial en la región. La educación y la promoción de la investigación constituyen el motor del cambio tecnológico.

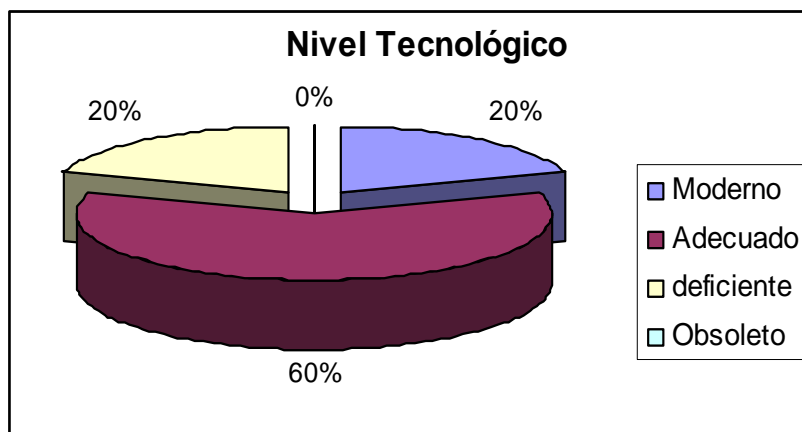
Pues bien: la capacitación y la educación constituyen un área importante de preocupación, no simplemente para los fabricantes de confecciones sino para toda la cadena textil-confección. Muchas empresas han indicado que el mayor desafío para el sector es la falta de conocimientos especializados. Se debe tener un mayor acceso a la información sobre los clientes, las últimas tecnologías (tecnologías limpias) y las últimas técnicas que se estén empleando en las industrias de todo el mundo. Factores avanzados (y no solo los factores básicos) como el intercambio de información por vía Internet, mejores técnicos, mano de obra especializada y unos empresarios capacitados, se están convirtiendo en elementos clave para la competitividad a nivel mundial. Comentarios como: "No se nada de comercialización ni de administración" ó "por que pagamos al SENA e impuestos sino obtenemos capacitación", son algunas observaciones hechas por los fabricantes del sector. Contar con algún actor de la sociedad que se ocupe de estas falencias es una solución.

➤ Recursos en Tecnología e Innovación

La existencia de un buen nivel tecnológico en la producción, la creación de posibilidades para el diseño de un nuevo producto, la innovación en el proceso productivo, la forma de comercializarlo y entregarlo mejora la posición competitiva de la empresa.

En esta perspectiva, "un concepto amplio de innovación tecnológica contempla no sólo la adopción de cambio tecnológico en forma de máquinas más eficientes sino también la adopción de cualquier método posible para reducir costos"⁸² y aumentar la eficiencia.

Gráfico 26 Nivel Tecnológico



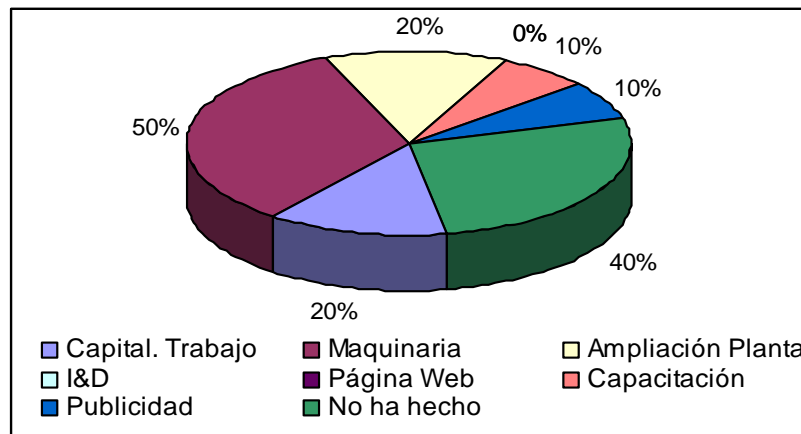
Fuente: Encuesta Propia. 2006

El 60% de los empresarios encuestados consideran que la maquinaria que utiliza su empresa es adecuada, el 20% que es moderna y el 20% que es deficiente. Ninguno consideró como obsoleta su maquinaria (gráfico 26). Sin embargo, el nivel tecnológico de las empresas en Floridablanca se ha ido quedando rezagado con el pasar de los años, ya que no existe una verdadera cultura de inversión en tecnologías avanzadas, puesto que la mayor parte de los empresarios se dedican a comprar los equipos de acuerdo a las necesidades que van experimentando. Sólo el 33% de los empresarios ha invertido en los últimos cinco años en maquinaria (gráfico 27), tanto de primera generación como de segunda.

⁸² Zerda S., Álvaro y Rincón G., Nicolás. (1998) Op. Cit. Pág. 119

Si bien ninguna de las empresas encuestadas tiene página Web propia, ni mucho menos realiza comercio electrónico,⁸³ es importante señalar que dentro de las innovaciones comerciales que algunas pocas empresas han realizado para dar a conocer sus productos, se encuentran los mostrarios virtuales utilizando los correos electrónicos.

Gráfico 27 Inversiones en los últimos 5 años



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Daniel Villavicencio⁸⁴ nos dice que las pequeñas y medianas empresas pueden realizar innovaciones de tipo incremental, que son claves para originar transformaciones en el aparato productivo y así crear una ventaja competitiva. A las empresas encuestadas se les pregunto si habían hecho algunas de las innovaciones que se presentan en la tabla 10; solo 3 empresas dijeron haber hecho los 2 primeros tipos de innovación, en donde lógicamente intervino la mano de obra de algún ingeniero. Es importante recalcar lo anterior, ya que estos empresarios afirmaron haber tenido un aumento significativo en la productividad del proceso por tal

⁸³ El comercio electrónico ofrece grandes ventajas para las empresas porque logra aumentar le eficiencia, especialmente en la comercialización y distribución del producto con un bajo costo y más receptiva a las necesidades del consumidor, especialmente al que se localiza a grandes distancias. SHALMAN, William. La Nueva Economía es más fuerte de lo que se piensa. En: Revista Dinero. Bogotá, Mato 26 del 2000. Pág. 97

innovación, generando lógicamente, unas utilidades adicionales.

El éxito en la innovación es un proceso difícil para las empresas, sea cual se a su tamaño, y por supuesto es lógico esperar, que para las mipymes, este factor sea aun mas complejo debido a sus limitantes. Por esta razón, cualquier éxito de alguna empresa en innovación debe ser reconocido (premios a la innovación), para que de esta manera se pueda crear un mecanismo que estimule a las demás empresas del sector a alcanzar a los líderes en innovación.

Tabla 10 Tipos de Innovación

TIPOS DE INNOVACIÓN	
a.	Innovaciones en el proceso productivo con modificaciones menores a los dispositivos técnicos de las maquinas
b.	Mejoras en el diseño de los productos o elaboración de otros distintos, incorporando tecnología o materiales nuevos
c.	Diseño y manufactura de equipos de producción
d.	Incorporación de equipo de control numérico o robots para mejorar la precisión de las operaciones y la calidad del producto
e.	adaptación, diseño y fabricación de maquinaria propia para el reemplazo de actividades artesanales y manuales
f.	Modificaciones y mejoras en la organización, gestión e integración del proceso productivo, la asociación con otra empresa, o la creación de una segunda empresa cercana
g.	la manufactura de productos únicos (sobre pedido)

Fuente: Encuesta Propia. 2006

⁸⁴ Villavicencio, Daniel. 1994 Op.cit.

Según Paul Krugman⁸⁵, una de las condiciones para crear la ventaja competitiva, son las economías externas; una economía externa puede ser de tipo tecnológico: esta comprende la transmisión de conocimiento entre la empresas, en donde unas aprenden de otras, cosa que no se percibe en el sector, resultado de la falta de una **Asociación** que pueda servir de mecanismo para la transferencia de conocimiento en todo el sector. En la medida que el sector se haga fuerte, este puede ofrecer un mercado atractivo para lo proveedores y para una fuerza laboral especializada.

➤ Recursos de Capital

"La mejora de una economía exige que se disponga de abundante capital a un costo real bajo y que se coloque de manera eficaz, por medio del sistema y de otros mercados de capital. Un bajo coste de capital no solo fomenta los altos niveles de inversión necesarios para mejorar la productividad, sino que además apoya unas inversiones sostenidas mediante reducción del tipo de descuento en función del tiempo"⁸⁶

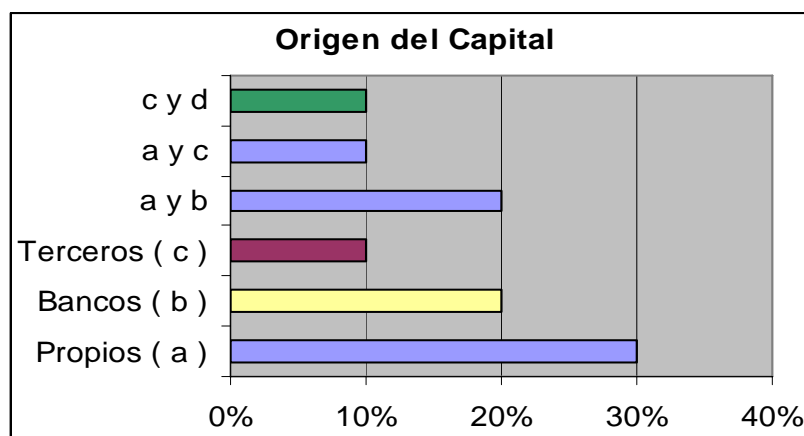
El sector, como lo hemos venido observando, está compuesto por mipymes, que son consideradas como empresas de subsistencia⁸⁷ que poseen escaso capital constante y volúmen de ganancia variable. Es por esta razón que es considerado como uno de los sectores de mayor riesgo por parte de las entidades del sector financiero, las cuales restringen las solicitudes de crédito a través de la exigencia de un sin número de requisitos y garantías, que en la mayoría de los casos son difíciles de cumplir por parte de los empresarios par acceder a dicha financiación.

⁸⁵ Krugman, Paul R. 1992. Op.Cit.

⁸⁶ PORTER, Michael. Po. Cit. Pág. 789.

⁸⁷ La empresa de subsistencia se caracteriza por la conjunción de fuerza de trabajo no calificada, procesos tecnológicos simples, decisiones económicas elementales, baja capacidad empresarial y una estructura organizacional que no motiva la innovación. Su

Gráfico 28 Origen del Capital para Inversiones



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Según los resultados de la encuesta, el 30% de los empresarios financian sus inversiones exclusivamente con recursos propios, el 20% únicamente con créditos bancarios y el 10% solo con particulares. Así mismo, el 20% obtiene el capital tanto de bancos como de su propio bolsillo, el 10% con recursos de terceros y propios, y otro 10% con terceros y bancos (gráfico 28). En general, se puede decir que el origen del capital que utilizan los empresarios para sus inversiones son propios (60%). Es importante señalar que de los empresarios que solicitan crédito, la mayoría de ellos manifestaron dificultades para acceder a dicho recurso tanto en las entidades privadas como públicas. También se debe destacar la importancia de los proveedores en este sentido, ya que estos facilitan el crédito para la compra de insumos o maquinaria por lo que los empresarios no tienen que recurrir al crédito bancario o de terceros.

➤ Infraestructura

El desarrollo de la industria de un país depende de una

cualidad es que genera empleo y permite, mal que bien, a sectores de sociales bajos involucrarse en la dinámica económica.

infraestructura moderna que se mantenga en constante mejora. Esto resulta especialmente cierto en lo relativo a los transportes avanzados, la logística, las telecomunicaciones, los servicios públicos, especialmente el servicio de energía, aspectos todos ellos esenciales para la competencia en mercados internacionales.

Es claro que en el siglo XXI el intercambio con otros países es requisito fundamental; por ende la existencia de una infraestructura adecuada tanto en capacidad instalada como en transporte y movilización de mercancías aumenta la ventaja competitiva, porque las deficiencias en infraestructura tienden a incidir en las condiciones óptimas de calidad, tiempo y precio del producto en forma negativa.

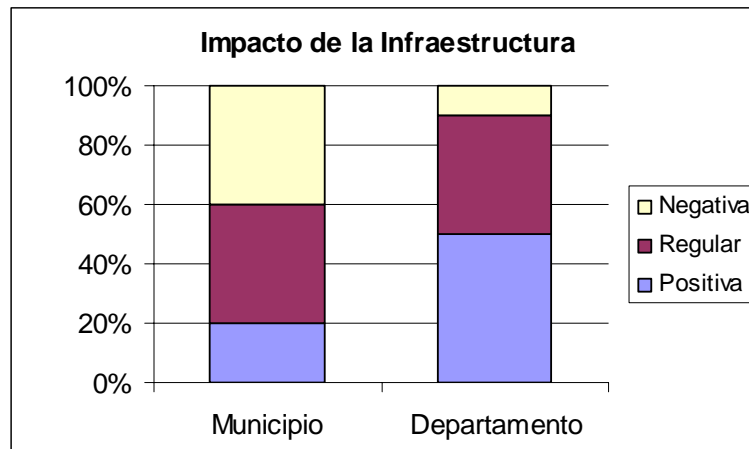
En general la infraestructura que posee el país ha tenido un desarrollo no homogéneo, caracterizándose la precariedad e inseguridad de las carreteras nacionales. Aún así, con las actuales políticas de desarrollo emprendidas por el gobierno, las expectativas de alcanzar los niveles necesarios de infraestructura, a largo plazo, han crecido.

Según la opinión de los empresarios encuestados, el 50% consideran que la infraestructura del departamento es positiva para la competitividad, el 40% considera que es regular y el 10% restante que mala (gráfico 29). En cuanto al municipio, el 20% considera positiva la infraestructura, el 40% regular y el 40% restante mala. Las falencias de la infraestructura del municipio, que se refleja en las respuestas de los encuestados, se debe al crecimiento desordenado y acelerado del Floridablanca, sumado a la falta de planeación, lo que ha traído grandes fallas en infraestructura y servicios públicos, las cuales se han ido acentuando con el tiempo.

Existen urbanizaciones ilegales que por su misma condición, no

cuentan con los servicios básicos; no se ha permitido un cubrimiento total del servicio del alcantarillado; por su parte, la energía presenta grandes problemas, pues en los últimos años no se ha ampliado la cobertura; y respecto a la red vial, esta se encuentra deteriorada en un gran porcentaje.⁸⁸ Por otra parte, el 90% de los empresarios encuestados consideran que la localización geográfica del Municipio de Floridablanca facilita el intercambio de sus productos.

Gráfico 29 Impacto de la Infraestructura en la Empresa



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Es importante señalar que el municipio de Floridablanca está estratégicamente ubicado en el Área metropolitana de Bucaramanga, por lo que comparte la infraestructura de la capital de Santander. El ejemplo más claro es el transporte aéreo. Respecto a este último, algunos empresarios del sector han hecho observaciones como "existe insuficiencia en el transporte, ya que muchas veces se necesita enviar todo a través de la capital (Bogotá)." Además, el área metropolitana cuenta con compañías especializadas en la logística del transporte de mercancías, tales como TCC, Servientrega, Envía y Cordinadora Mercantil y otros.

⁸⁸ Basado en el diagnóstico que se hace en: Plan de Desarrollo Floridablanca. Op.cit.

En cuanto a telecomunicaciones, estas han presentado un desarrollo relativamente alto a partir de 1993 cuando se inicia la extensión de las redes de telecomunicaciones con el ingreso de la telefonía celular y las políticas dirigidas a incrementar el uso de las tecnologías de la información a través de la Agenda de Conectividad. La ampliación de la cobertura de servicios de telecomunicaciones tiene como fin una rápida movilización de la información, y así facilitar el intercambio eficiente entre productores y compradores, lo que permite reducir costos y lograr mayores niveles de desarrollo en la industria.

En definitiva, el Gobierno Municipal, en su tarea de afectar de manera positiva los determinantes de la competitividad, debe moverse rápidamente y asumir la responsabilidad de mejorar las condiciones de infraestructura de Floridablanca, condición que es necesaria para apoyar la competitividad de los diferentes sectores de la región.

6.2.3 Condiciones de la Demanda

La naturaleza y la composición de la demanda de un producto o servicio, así como la magnitud y las pautas de crecimiento de esta, son elementos que están condicionados por muchos factores internos y externos, tales como el tipo de población, el clima, las normas sociales, los gustos, las costumbres y las últimas tendencias mundiales, entre otros. Detrás del diseño de un producto se reflejan las necesidades y el perfil de los consumidores, los cuales exigirán constantemente las últimas innovaciones y el mejoramiento de la calidad.

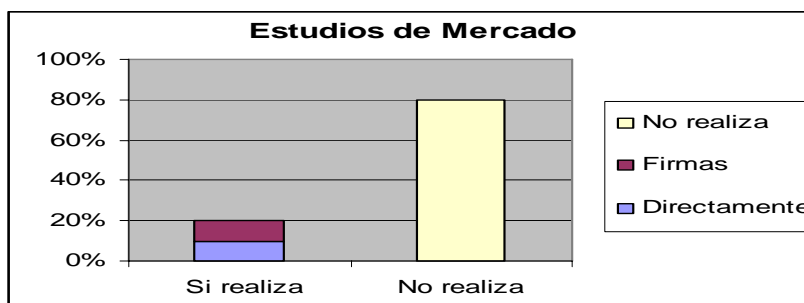
En este sentido, debe haber una promoción de las exportaciones de las confecciones, -por ejemplo, acercando al sector a las políticas, programas y proyectos que promueve el Gobierno Nacional- ya que si bien esto puede asegurar la entrada a nuevos mercados, también

permite conocer las nuevas tendencias mundiales, nuevos productos y asimismo, enfrentarse a un tipo de cliente más exigente que estimule la creación, la innovación, y el mejoramiento de la calidad y el servicio.

Existen por lo menos dos ventajas competitivas a nivel de demanda. La primera surge de tener en la región clientes exigentes, o clientes con necesidades que demanden originalidad de las empresas y asimismo, soliciten variedades especiales que se piden en otros lados; la segunda, se da cuando se resaltan segmentos de la industria que son generalmente ignorados. Para el caso de Floridablanca, en general, la demanda local es muy limitada y relativamente poco exigente.

Conviene, además, advertir que los confeccionistas del Municipio conocen muy poco la demanda tanto interna como externa. Una de las estrategias más conocidas para la investigación de la demanda, son los estudios de mercado; tan sólo el 20% de las empresas encuestadas realizan estudios de mercado a través de firmas especializadas (10%) o directamente (10%). Es necesario distinguir que esta proporción de empresas que hacen estudios de mercado, pertenecen a la categoría de pequeñas y medianas empresas. Ninguna microempresa ha realizado alguna vez estudios de mercado.

Gráfico 30 Realización de Estudios de Mercado

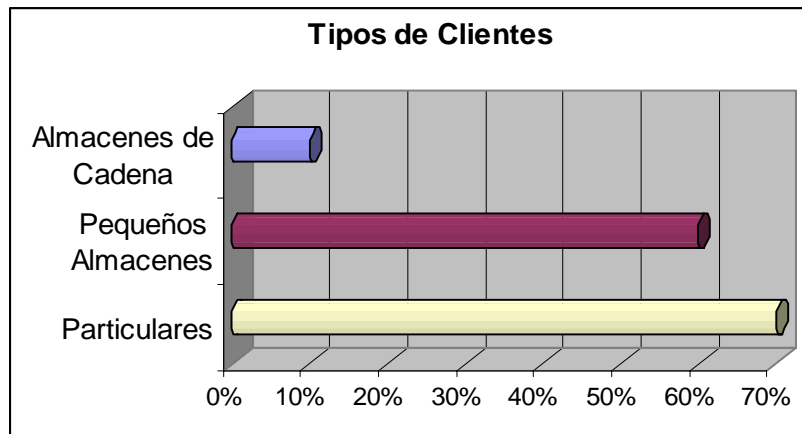


Fuente: Encuesta Propia. 2006

El objetivo de estas empresas para realizar estudios de mercados, son la Nivelación de precios (25%), el mejoramiento de la Calidad del Producto (25%), la Introducción al mercado de un nuevo producto (25%) y el mejoramiento del servicio al cliente (25%).

A la pregunta del tipo de clientes que posee la empresa y su número aproximado, la muestra arrojó los siguientes resultados (grafico 31).

Gráfico 31 Tipos de Clientes que poseen las Empresas



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Cabe señalar que ninguno de los empresarios encuestados supo decir exactamente cuántos clientes posee debido a que no gozan de una adecuada base de datos que les informe detalladamente la información de sus clientes, por lo que se tiene una debilidad en el conocimiento de las preferencias y en los gustos de los consumidor.

Es importante anotar que los clientes particulares y pequeños almacenes están muy familiarizados con el sector y son compradores intermediarios muy exigentes para los productos en cuestión, factor que incide para que los empresarios del sector compitan en el diseño y utilización de insumos para asegurar y mantener la distribución.

En cuanto a la localización de la demanda (tabla 11), de acuerdo con la encuesta, el 80% de las empresas manejan ventas a alguna zona del país, y en igual proporción para el mercado local. La demanda en el departamento de Santander se localiza principalmente en Bucaramanga (80%), Floridablanca (30%) y San Gil (20%). La demanda nacional tiene sus centros principales en las ciudades de Bogotá (50%), Medellín (30%) y la Costa Atlántica (30%). Las operaciones internacionales (que representan un porcentaje muy pequeño) son dirigidas a los mercados de Miami (Estados Unidos), México y Ecuador.

Tabla 11 Ubicación de las Ventas

Zona de Ventas			
Local		Nacional	
Bucaramanga	80%	Costa Atlántica	30%
Floridablanca	30%	Bogotá	50%
San Gil	20%	Medellín	30%
Barrancabermeja	10%	Cucuta	20%
Socorro	10%	Villavicencio	10%

Fuente: Encuesta Propia. 2006

6.2.4 Sectores Conexos y de Apoyo

Otro de los determinantes de la ventaja competitiva de un sector es la presencia o ausencia en la región de industrias proveedoras e industrias correlacionadas competitivas a nivel internacional. Los fuertes proveedores y comercializadores y algunos negocios o sectores conexos locales, pueden contribuir al proceso de transmisión de información e innovación y a reforzar las habilidades en los productos de las empresas de confecciones.

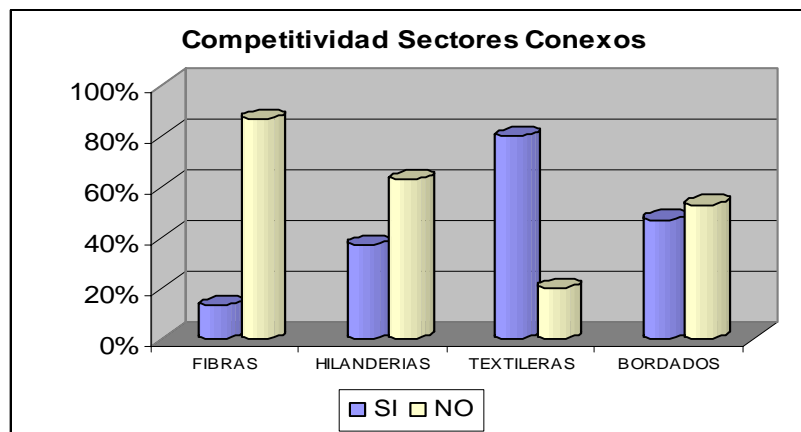
Según Badaracco⁸⁹, las ventajas que proporcionan las alianzas estratégicas son, entre otras: reducción de costos de producción

⁸⁹ BADARACCO, Joseph. Alianzas Estratégicas. Mc.Graw-Hill. España. 1992

por compartir parte de sus capacidades y/o recursos; reducción del riesgo de disminuir los beneficios frente a la aparición de fuertes competidores tanto nacionales como internacionales; el aumento de la velocidad de la comercialización, el control de los competidores a través del análisis del cómo, cuándo y dónde están desplegando conocimientos y capacidades; por último, la canalización de la migración del conocimiento y la obtención de economías de escala.

Es importante señalar que el 87% de los empresarios encuestados considera que el sector de fibras no es competitivo internacionalmente y el 53% opina que tanto las hilanderías como el bordado colombiano no son internacionalmente reconocidos⁹⁰; el 80% considero que las textileras poseían las capacidades para ser competitivas; y el 40% manifestó que el sector de los bordados también es competitivo.

Gráfico 32 Competitividad de los Sectores Conexos



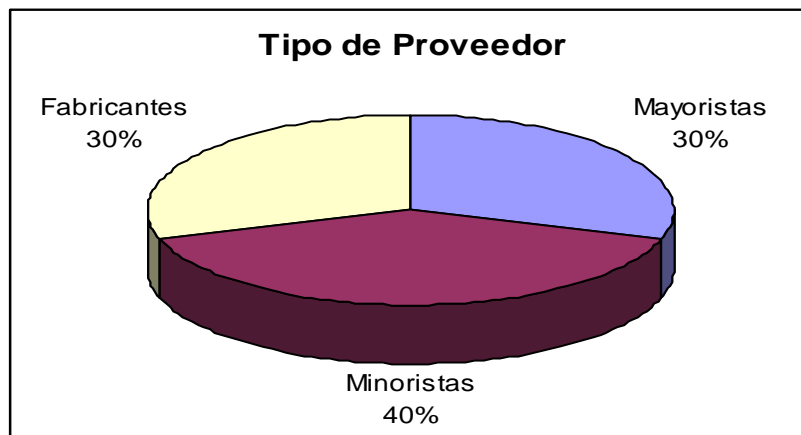
Fuente: Encuesta Propia. 2006

Por su parte, los proveedores se clasifican en fabricantes, mayoristas y minoristas. En Floridablanca, el 40% de las empresas

⁹⁰ Los bordados que se destacan son el Richelie, el nido de abeja y el punto de cruz. PLAN PROSPECTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA SANTANDER. 1997 - 2001. Sector confecciones. Gobernación de Santander. Bucaramanga, 1997. Pág. 1.

encuestadas compran insumos en almacenes minoristas, que se encuentran ubicados en Bucaramanga; el 30% adquiere las telas directamente de los fabricantes, especialmente de Medellín y el otro 30% acuden a almacenes mayoristas (gráfico 33). Los empresarios prefieren los almacenes distribuidores minoristas de la capital santandereana por ubicación, transporte y porque pueden adquirir al detal diferentes telas sin necesidad de comprar al por mayor a los fabricantes. Sin embargo, es evidente que los almacenes de la capital santandereana no son competitivos internacionalmente; esto fue una manifestación constante de los empresarios del sector quienes argumentaban que existían a nivel nacional proveedores con mejores precios.

Gráfico 33 Tipos de Proveedores de las Empresas



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Los proveedores nacionales preferidos por los empresarios son: Lafayette (20%), Protela (15%) y Coltejer (15%). Estos proveedores han internacionalizado su demanda en países como Chile, Ecuador, Venezuela y México. Entre los proveedores locales se destacan: Mil Herrajes (40%), Kiloencajes (30%), y Texpunto, Comertex y Jaisur, estas tres últimas cada una con el 10% respectivamente (tabla 12).

Tabla 12 Proveedores Locales y Nacionales.

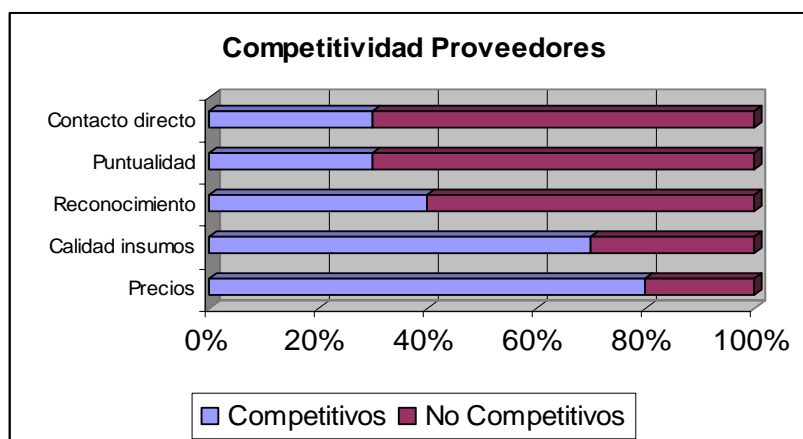
PROVEEDORES			
LOCALES		NACIONALES	
Mil Herrajes	40%	Lafayette	20%
Kiloencajes	30%	Protela	15%
Texpunto	10%	Coltejer	15%
Comertex	10%		
Jaisur	10%		

Fuente: Encuesta Propia. 2006

Para toda empresa es importante mantener su prestigio ante los clientes con alta calidad en sus productos y eficiencia en su entrega, pero en muchos casos esto no es posible porque según lo afirman los empresarios, los distribuidores de la ciudad no mantienen inventarios de ciertos insumos que generan problemas en la inmediata entrega de los mismos.

El 80% de los empresarios consideran que sus proveedores son competitivos en precios, el 70% en la calidad de los insumos; así mismo, considera el 70% de los encuestados que los proveedores no son competitivos en puntualidad y en el contacto directo (gráfica 34).

Gráfico 34 Competitividad de los Proveedores



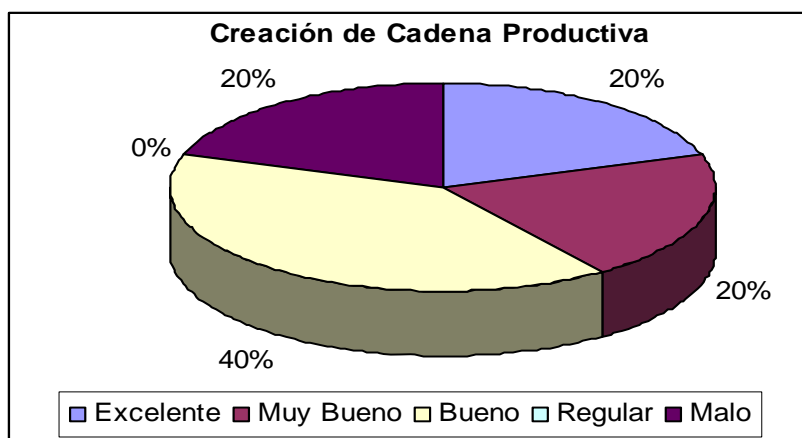
Fuente: Encuesta Propia. 2006

El 95% de los empresarios aseguran que la relación con sus proveedores es única y exclusivamente para el suministro de materias primas. Tan sólo el 5% afirma que sus proveedores le ayudan a investigar el mercado en cuanto a precios y tendencias.

En la encuesta realizada, el 95% de los empresarios afirman no tener conocimiento de lo que es una cadena productiva, lo que refleja la falta de información y de estrategias competitivas existentes entre los empresarios del sector. Cabe resaltar que después de una breve explicación, el 20% respondió que le parece una estrategia excelente, otro 20% muy buena, el 40% le parece buena y un 20% dice que es una estrategia mala, ya que en la localidad no existen fabricantes de insumos y a otros no le interesa (gráfico 35).

Así mismo, el 80% contestó que si se diera la posibilidad, harían parte de ella y el 20% restante no se integraría a la cadena, argumentando que es una utopía porque es difícil establecer algún tipo de asociación y de trabajo en grupo por la mentalidad cerrada que distingue al empresario Santandereano.

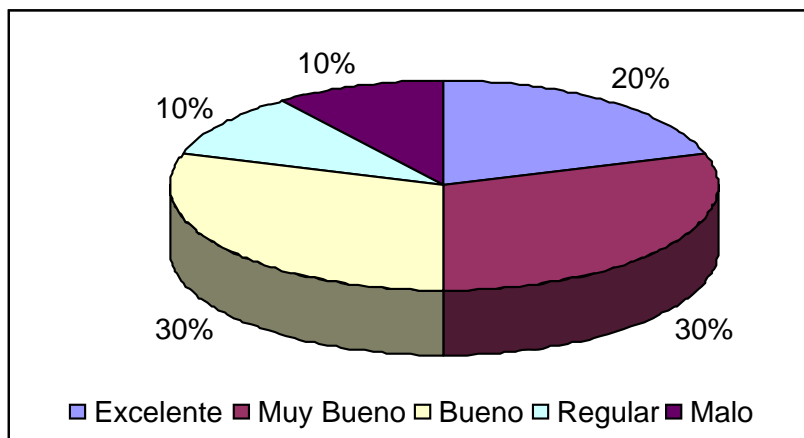
Gráfico 35 Creación de Cadena Productiva



Fuente: Encuesta Propia. 2006

En cuanto a la creación de una asociación o cooperativa de empresas del sector confecciones de Floridablanca, se percibió que los empresarios encuestados poseían mayor información sobre el tema. Además expresaron que ya se había dado un intento de asociación. El 60% de los encuestados considera como excelente o muy buena la estrategia de asociación.

Gráfico 36 Creación de Asociación o Cooperativa



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Por otro lado, ninguna de las empresas encuestadas manifestó tener alianzas con instituciones que ofrecen capacitación como la Cámara de Comercio, el CDP, el Sena o Comfenalco. Asimismo, ninguna de las empresas encuestadas (100%) pertenece o a pertenecido a alguna Cooperativa, Asociación o Gremio empresarial.

En el empresario de Floridablanca prevalece totalmente el familismo amoral, ya que como lo mencionamos atrás, ninguna de las empresas encuestadas tiene o ha realizado alianzas de ningún tipo con comercializadores, proveedores, o con otras empresas.

El objetivo de realizar alianzas es disminuir los costos, agilizar la entrega de los insumos para cumplir a tiempo con el despacho a

clientes, incrementar la producción, reducir costos especialmente laborales, ampliar el mercado y adquirir conocimiento y transferencia de tecnología. Es necesario hacerles ver a los empresarios de Floridablanca los beneficios de contraer alianzas formales con otras empresas o sectores conexos, al igual que con los centros de desarrollo productivo y entidades universitarias. Fajnzylber,⁹¹ es uno de los muchos autores que resalta la importancia de la articulación de los diferentes actores del sistema económico (universidad, estado, empresa privada) en donde el progreso técnico se da en un proceso de retroalimentación entre estos.

Según la encuesta realizada, el empresario de Floridablanca se define como individualista, egoísta, materialista y desconfiado con los extraños. Por consiguiente, sólo confía en las personas cercanas o en la familia. En un entorno social como este, se explica la tendencia de organizar empresas de tipo familiar en la totalidad del sector de confecciones de Floridablanca.

Es por esta razón que en tanto en Bucaramanga como en Floridablanca los intentos asociacionistas o alianzas entre los empresarios del mismo gremio, tienen poco éxito, ya que los negocios familiares no están acostumbrados a divulgar información, los accionistas mayoritarios ocupan posiciones gerenciales y los miembros de la familia trabajan en la empresa. Y, por lo general, hay una visible renuencia a ceder el control. Esta tendencia refleja la preferencia del tipo Organizacional jerárquico vertical (100%) frente al Cooperativo Horizontal (0%).

Recapitulemos: como se ve, en primera mediada, existe una debilidad en las relaciones que tienen los fabricantes de confecciones con los sectores conexos y de apoyo como los

⁹¹ Fajnzylber, Fernando. 1994. Op.cit.

proveedores. No existe por lo tanto la base para un aprendizaje sofisticado y una mayor cooperación entre proveedor – fabricante. En segundo lugar, no es inmediata la atención y la receptividad de las necesidades de los confeccionistas por parte de algunos proveedores. Tercero, no se aprovechan los conocimientos y la información que puedan tener los proveedores sobre las últimas tecnologías y materiales que se están utilizando, pues la comunicación entre los fabricantes y los proveedores es muy ineficiente. Cuarto, no existe ninguna clase de asociación que incentive la comunicación, la cooperación y la enseñanza mutua sobre temas como costos, materiales, técnicas, etc.

Por ultimo, y no menos importante, algunos de los más grandes y competitivos fabricantes de materias primas e insumos se les hace menos eficiente atender los pedidos pequeños que realizan las mipymes; por lo tanto, una cooperativa de confeccionistas podría encargarse de hacer grandes pedidos reduciendo significativamente los costos de estas.

Por los anteriores motivos, se hace necesaria la búsqueda de una relación más estrecha con los diferentes eslabones de la cadena Textil –Confección para así poder crear la auténtica ventaja competitiva del sector confección.

6.2.5 Estrategia de la Empresa, Estructura y Rivalidad

Las condiciones regionales y las tendencias que rigen la creación, organización y administración de las empresas y las modalidades de la competencia a nivel regional, así como la presencia de rivales locales capaces, comprometidos y fuertemente competidores, son los elementos que se identifican en este apartado.

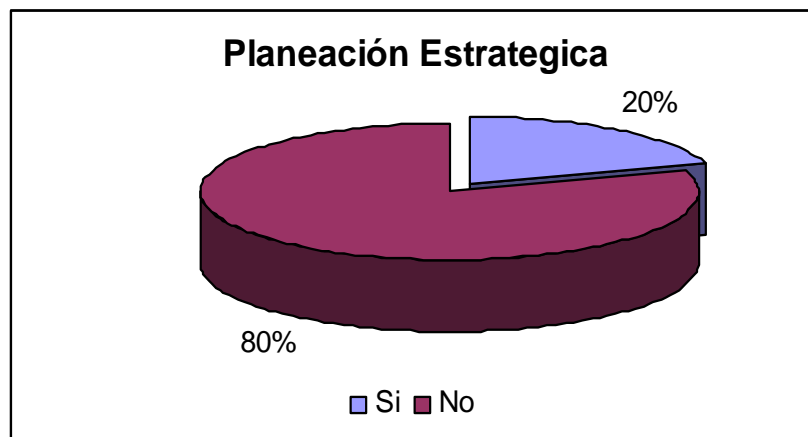
La estrategia es el "arte de desarrollar planes que desplieguen las capacidades específicas y las competencias de una organización

frente a una situación competitiva reconocida, de tal manera que proporcione el máximo respaldo a la política de liderazgo y brinde flexibilidad para permitir las adaptaciones que resultan necesarias para alcanzar el éxito evolutivo"⁹², con una o un grupo de empresas.

En cuanto a la formulación de planes estratégicos dentro de las empresas, el 80% de los empresarios encuestados respondieron no realizar ningún tipo de planeación estratégica, lo cual evidencia la falta de proyección a largo plazo (gráfico 37).

Al respecto, la subcontratación ha surgido en lo últimos tiempos como una estrategia empresarial que contribuye a mejorar la eficiencia y competitividad del sector y el producto final de las empresas, ya que permite la reducción de costos, riesgos, optimiza el uso de los insumos y mejora la capacidad de respuesta de las firmas ante exigencias del entorno.

Gráfico 37 Formulación de Planeación Estratégica



Fuente: Encuesta Propia. 2006

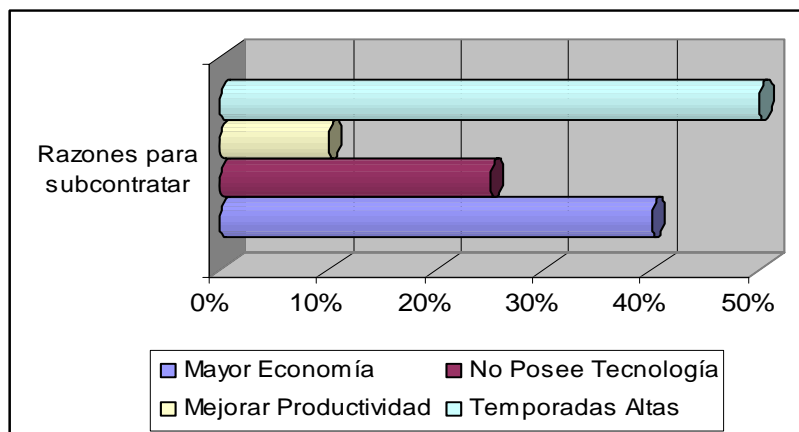
⁹² 78 WATSON, Gregory. Benchmarking Estratégico. Vergara. Argentina. 1995 Pág 44

El incremento de la competitividad a través de la subcontratación se puede obtener de diferentes formas:

- a. En primera instancia, a través de la externacionalización de costos y riesgos desde una empresa más grande hacia empresas mas chicas o menos formales, donde los sueldos son más bajos, las condiciones de trabajo más precarias y los sindicatos más débiles. En el caso de subcontratación de tareas la empresa centro se desliga de los deberes que emanan del contrato de trabajo, aunque los trabajadores se desempeñen bajo su supervisión. Esta táctica en sí no significa ningún aumento de productividad real.
- b. Este primer mecanismo en general se combina con otro, que consiste en la optimización de la cantidad de insumos utilizados, especialmente de la mano de obra. La mano de obra subcontratada se paga solamente cuando realmente se necesita, lo que permite una reducción de costos en los tiempos muertos. Ello generalmente con lleva una menor estabilidad en el empleo.
- c. El tercer mecanismo consiste en la especialización de la empresa y personas que trabajan como subcontratistas, permitiendo la optimización de la tecnología y los procesos utilizados. La especialización significa entonces un verdadero aumento en la productividad y competitividad⁹³.

⁹³ NOVICK, Marta. Una mirada integradora de las relaciones entre empresas y competencias laborales en América Latina. Argentina: CONICET. 1997. Pág 40.

Gráfico 38 Razones para Subcontratar

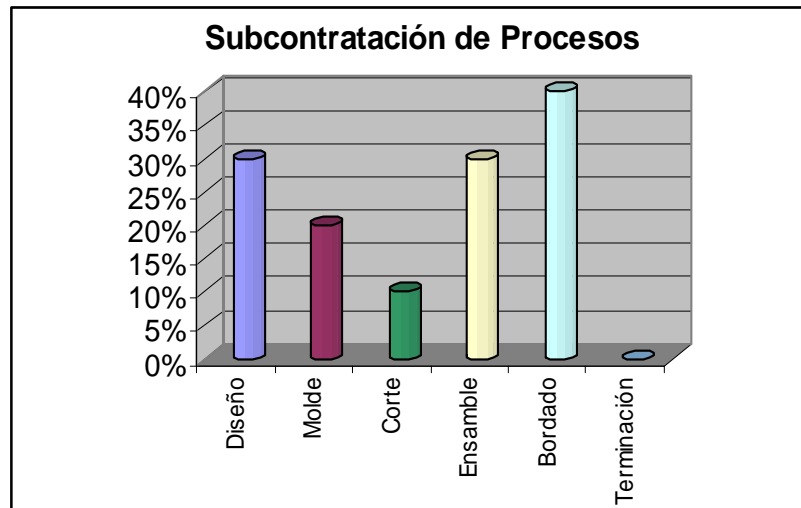


Fuente: Encuesta Propia. 2006

En Floridablanca, el 80% del sector de las confecciones subcontrata algunos procesos. Se busca la ventaja competitiva por medio de los dos primeros mecanismos de subcontratación, ya que un 40% de los empresarios afirma que hacen uso de este mecanismo por mayor economía, un 10% busca mejorar la productividad laboral reduciendo costos, el 25% lo hace por no poseer la tecnología adecuada y, un 50% tan sólo subcontrata cuando hay temporadas altas (gráfico 38). Los talleres satélites y/o personas particulares son los que se encargan de suministrar estos servicios a las empresas.

La subcontratación se hace especialmente en las áreas que conforman el proceso de producción tales como: diseño (30%), molde (20%), corte (10%), ensamble (30%) y bordado (40%) (gráfico 39).

Gráfico 39 Procesos que se Subcontratan



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Por otro lado, tenemos el papel de la rivalidad o competencia. La rivalidad cumple un papel directo en la estimulación de la mejora en calidad e innovación. Su importancia radica en la estimulación del conocido efecto derramamiento⁹⁴ que beneficia al sector y la industria en general.

Según Porter, la rivalidad entre los competidores de una misma localidad, aumenta la presión para invertir en nuevas tecnologías, en el diseño de nuevos productos y en mejorar las cualidades de los productos y del servicio. "La innovación brota de la presión y del desafío."⁹⁵ Las batallas publicitarias, la competencia basada en los precios, la introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía son algunas formas de competir.

⁹⁴ El efecto derramamiento se basa en "Economías Externas", es decir en economías que se producen fuera de la empresa en cuestión, pero dentro de la misma región. Las principales beneficios son: estimular y perfeccionar a los sectores conexos y canalizar la política gubernamental hacia enfoque más eficaces.

⁹⁵ Porter, Michael. (1997) Op.Cit.

Sin embargo, la competencia basada en los precios, es "sumamente inestable y muy propensa a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de rentabilidad⁹⁶. Las rebajas de precio son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas"

Otra forma para definir estrategias de comercialización y evaluación de oportunidades son las bases de datos con información detallada sobre los clientes, es decir, tener información sobre los gustos y preferencias, la forma de pago, de envío, las fechas de compra, etc. En estos tiempos se hace necesario que los gerentes o propietarios manejen información detallada sobre los clientes.

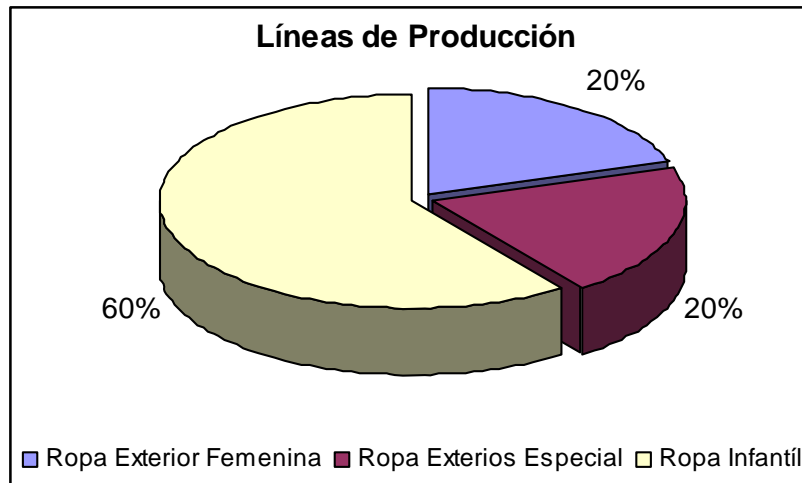
Por su parte, segmentar el mercado o incrementar el nivel de diferenciación del producto⁹⁷ permite que la elección del comprador no se base exclusivamente en el precios sino que tenga en cuenta otros factores como exclusividad, calidad y servicio al cliente.

Los segmentos mas atractivos para las empresas de confecciones serán aquellos donde estas puedan conseguir las mayores utilidades. Para aumentar las utilidades en el negocio se pueden adoptar una o dos estrategias. La primera es satisfacer al cliente y sus necesidades mejor que los otros negocios. Esto permite elevar el precio del producto. La segunda estrategia es lograr una satisfacción igual a un costo total inferior.

Las principales líneas de productos en que se especializa el sector de confecciones de Floridablanca son: ropa infantil (60%), ropa exterior femenina (20%) y ropa exterior especial (20%), esta última específicamente en uniformes para el colegio y ropa deportiva (gráfico 40).

⁹⁶ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. CECOSA. México. 1998. Pág. 37.

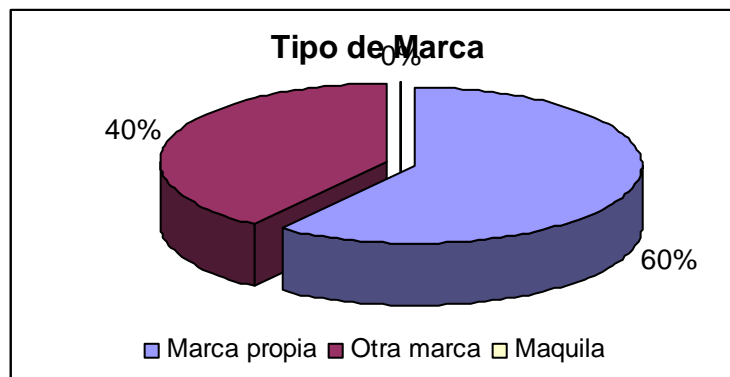
Gráfico 40 Líneas de Producción



Fuente: Encuesta Propia. 2006

El tipo de marca de los productos son: marca propia (%), maquila (33%) y otras marcas (13%). Cabe anotar que los empresarios piensan seguir aumentando su participación en la producción a maquila especialmente para empresas matrices ubicadas en Estados Unidos.

Gráfico 41 Tipo de Marca

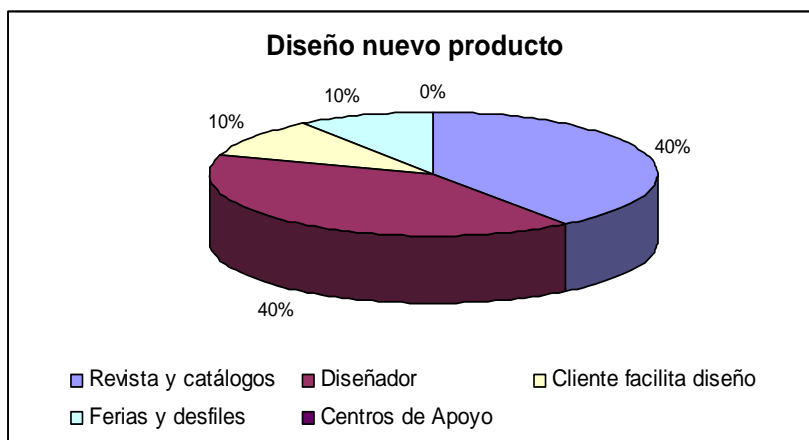


Fuente: Encuesta Propia. 2006

⁹⁷ La diferenciación del producto crea capas de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los compradores tienen preferencias y lealtad por proveedores en particular. Ibid. Pág. 39

Para el diseño de una nueva colección o inclusión de un nuevo producto, las empresas encuestadas recurren en un 40% a las revistas y catálogos, en la misma proporción a los diseñadores de modas, y en menor proporción, recurren a ferias y exposiciones o son los propios clientes quienes facilitan el diseño (gráfico 42).

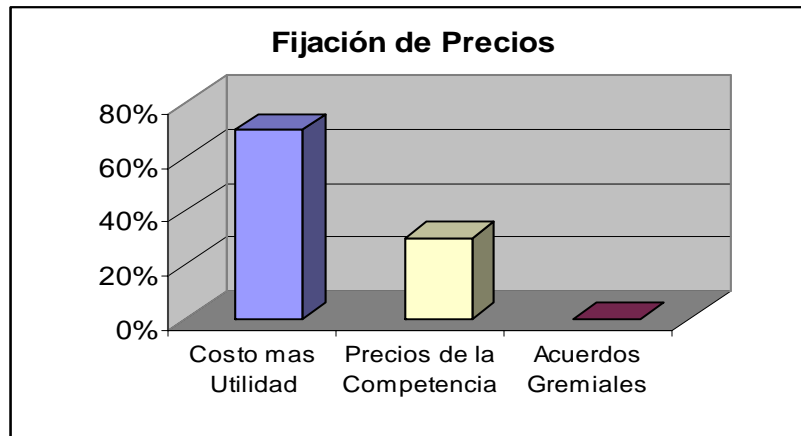
Gráfico 42 Recursos utilizados para el diseño de un nuevo producto



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Los precios de los productos son fijados, ante todo, a partir del costo más utilidad (70%), seguidamente por los precios de la competencia (30%), tal como se muestra en el gráfico 43. Dada la falta de acuerdos gremiales en cuanto a precios, la competencia por capturar y mantener clientes ha ocasionado pérdidas para algunas empresas como consecuencia de prácticas desleales de algunos empresarios que están dispuestos a dejar sus productos por debajo de los precios de mercado y que en algunas ocasiones no deja ningún beneficio tanto para ellos como para el sector. Los empresarios afirman conocer las consecuencias de la falta de acuerdos en cuanto a precios, pero señalan que no existe un mecanismo adecuado que asegure la competencia por calidad y servicios, mas no por precios.

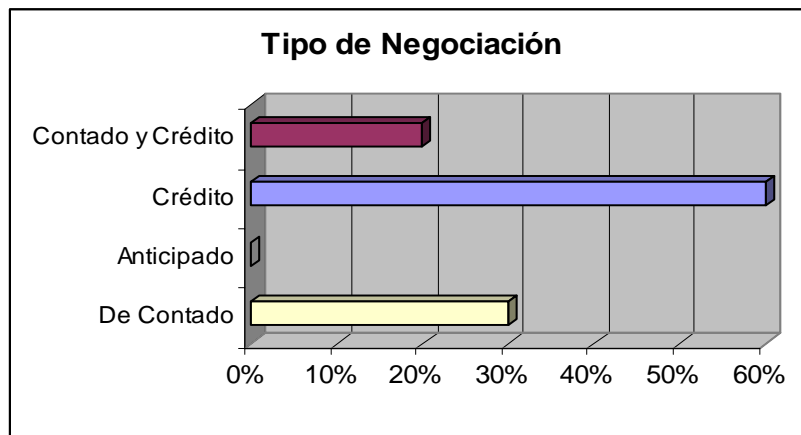
Gráfico 43 Estrategia para fijar precios de los productos



Fuente: Encuesta Propia. 2006

En la negociación de venta con los compradores, se destaca que el 60% de los empresarios venden sus productos a crédito, el 30% lo hace de contado, y el 20% combina entre crédito y contado.

Gráfico 44 Poder de Negociación de las Empresas



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Según la encuesta realizada, los empresarios consideran que los principales competidores a nivel local son: Guevara Sport (40%), Creaciones Burbujitas (35%), Creaciones Rubielita (30%), Hormiguita (20%), y Creaciones Henar y Hernando Melo con 15% cada uno (tabla 13).

Tabla 13 Principales Competidores Locales y Nacionales

Principales Competidores					
Locales		Nacionales		Internacionales	
Creaciones Henar	15%	Medellín	45%	China	20%
Creaciones Rubielita	30%	Eje Cafetero	30%	Ecuador	10%
Creaciones Burbujitas	35%	Bogotá	35%	México	20%
Guevara Sport	40%	Costa Atlántica	20%	No saben	60%
Melo Sierra Hernando	15%	No saben	15%		
Hormiguita	20%				

Fuente: Encuesta Propia. 2006

A nivel nacional consideran que la ciudad de Medellín (45%) y Bogotá (36%) son los principales competidores del sector porque conforman uno de los núcleos más importantes de fabricación de textiles y confecciones. Además estos departamentos junto con el Eje Cafetero concentran más del 80% de la producción del país en cuanto a confecciones, convirtiendo la cadena Textil-Confecciones de esta zona como una de las más fuertes a nivel nacional por la estrategia regional de competitividad para ingresar en los mercados internacionales a través de la alianza "Cosiendo Futuro"⁹⁸. Cabe resaltar que el 15% no sabe cuál es su competencia a nivel nacional.

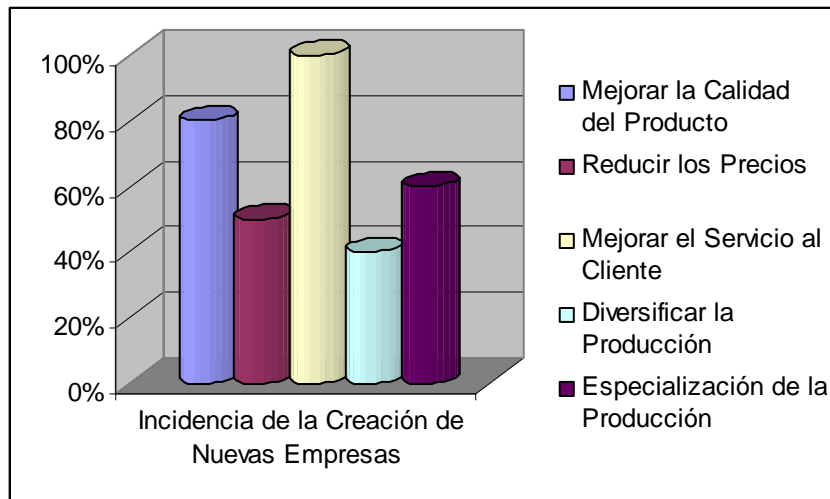
China es considerado por el 20% de los empresarios como el principal competidor internacional del sector, esto se explica por la información que reciben de los medios de comunicación y de la prensa escrita. Es importante señalar que el 60% de los empresarios encuestados no sabe cuál es la competencia internacional del sector.

La formación de nuevas empresas y, por ende, el aumento de la competencia es considerado por los empresarios como un

⁹⁸ El objetivo de la alianza Cosiendo Futuro es desarrollar el potencial y aprovechamiento de oportunidades a través de la modernización de los procesos de producción, comercialización, formación de mano de obra calificada, así como fomentar inversiones y promover sinergias que aumenten el posicionamiento comercial de las empresas del sector.

mecanismo para mejorar la calidad del producto (80%), mejorar el servicio, entrega y puntualidad (100%) y especializarse en la producción (60%). El 50% de los empresarios afirmaron que sólo serviría para disminuir la rentabilidad porque disminuiría los niveles de venta (gráfica 45). Esta última operación refleja, aún, la tendencia de producción industrial basado en el modelo de economía cerrada.

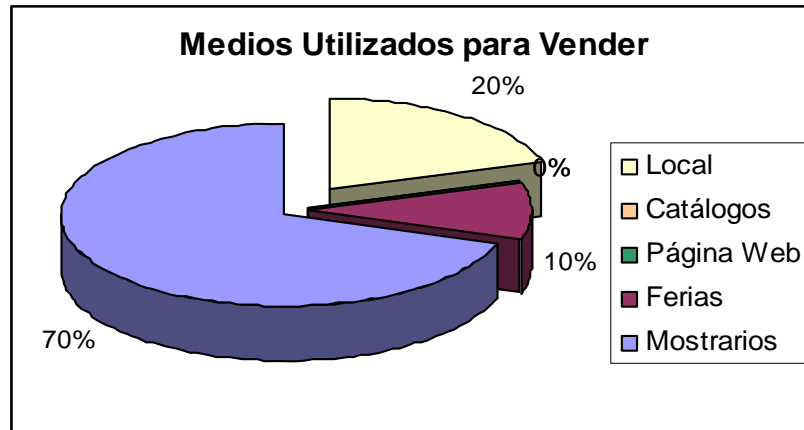
Gráfico 45 Consecuencias de la creación de nuevas empresas en el sector



Fuente: Encuesta Propia. 2006

En cuanto a los medios que utilizan las empresas para exhibir y vender sus productos, la utilización de locales comerciales se hace sólo por el 20% de las empresas encuestadas y aquellas que manejan una marca propia reconocida, las cuales pertenecen a medianas y pequeñas empresas. El 70% utiliza los mostrarios como forma de exhibir y mostrar sus productos para la venta (gráfico 46).

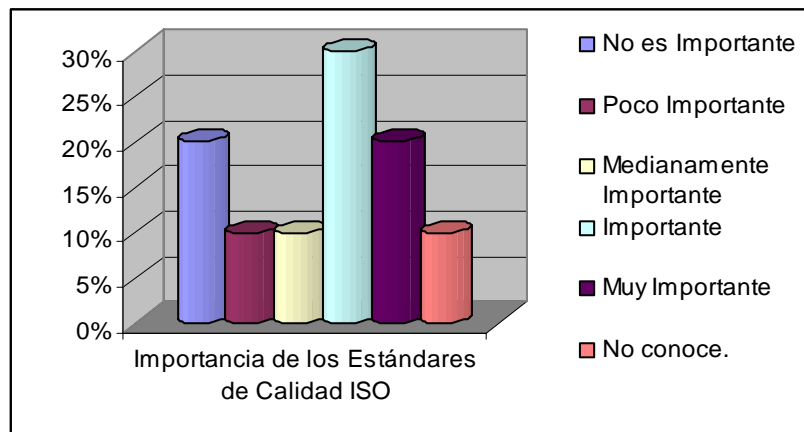
Gráfico 46 Estrategia Usada para Vender los Productos



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Por otra parte, dada la gran competencia nacional e internacional, los consumidores colombianos han aprendido que no solo los precios bajos son importantes, también lo es la calidad, a estos consumidores se les ha denominado como "consumidores exigentes". Por lo tanto, se puede decir que una empresa preocupada por estándares de calidad al interior de sus procesos es una empresa que posee consumidores exigentes.

Gráfico 47 Importancia de los Estándares de Calidad



Fuente: Encuesta Propia. 2006

Del total de empresarios encuestados, el 30% considera importante los estándares de calidad como el ISO 9000 y, el 40% le parece

poco y nada importante, evidenciando la falta de consumidores exigentes (gráfico 47).

Comparándose con los competidores, los empresarios determinaron poseer fortalezas en: diseño del producto (60%), precios (90%), proveedores (80%), distribución (60%) y en las ventas (90%). Igualmente afirman tener debilidades en cuanto a: tecnología (60%), alianzas (100%) y prestigio (50%) (tabla 14)

Tabla 14 Fortaleza y Debilidades de las Empresas frente a sus Competidores

ÁREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Diseño	60%	40%
Tecnología	40%	60%
Precios	90%	10%
Alianzas	0%	100%
Distribución	60%	40%
Ventas	90%	10%
Proveedores	80%	20%
Prestigio	50%	50%

Fuente: Encuesta Propia. 2006

Con la apertura económica la competencia ha aumentado en todos los productos, y a medida que las industrias y las grandes empresas del sector se vuelvan mas competitivas, es necesario que las mipymes de Floridablanca implementen estrategias que permitan volverlas viables en el largo plazo.

La falta de información es un obstáculo a nivel competitivo para muchas empresas. La información sobre los clientes, basada en sus gustos y necesidades debe orientar la estrategia de producción y convertirse en una prioridad para los confeccionistas. Las instituciones deben ofrecer a las mipymes la capacidad de realizar análisis rigurosos de los mercados internos y externos, y ayudarlas en las líneas de especialización que tengan más posibilidades de triunfar.

Adicionalmente, la información que manejan las instituciones sobre el sector debe ser actualizada, ya que esta no tiene en cuenta el factor de la informalidad de algunas empresas (las cuales no se registran en la Cámara de Comercio para poder evadir sus responsabilidades fiscales). Como consecuencia se subestima el número de empresas confeccionistas, así como el personal ocupado en ellas; esto origina que cualquier programa o proyecto se base en cifras que no corresponden a la realidad.

Para ser exitosos en el futuro, las empresas de confecciones deben ser capaces de anticipar y responder de una manera perspicaz a las necesidades cambiantes del cliente. La mayoría de los cambios no son difíciles de predecir. Así como en los estudios de Prospectiva⁹⁹, lo fundamental aquí, es identificar las tres o cuatro tendencias – mundiales- principales que se vislumbran para el futuro.

6.2.6 Papel del Gobierno

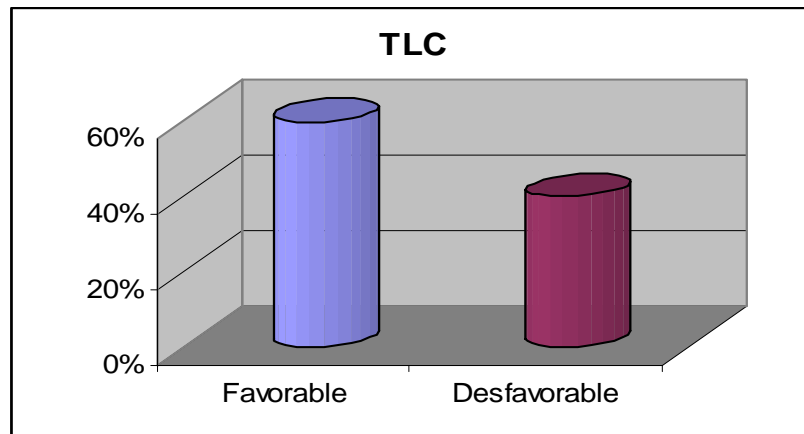
Los autores que estudian la competitividad y la productividad de las empresas y de los países, coinciden en afirmar que la intervención del gobierno sobre algunas variables es fundamental para crear las condiciones propicias que potencialicen el ambiente competitivo.

Cuando se le pregunto a los empresarios si sentían que el Gobierno Municipal promovía constantemente mecanismos para el mejoramiento de la competitividad del sector, la respuesta fue unánime. El 100% de lo encuestados considera que el gobierno Municipal no promueve mecanismos para fortalecer el sector.

⁹⁹ “La prospectiva es la identificación del futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiera emprender”. MOJICA, Francisco. La Prospectiva, técnicas para visualizar el futuro. Legis editores. 1991. ⁹⁹ *Ibíd.* Pág. 1.

A la pregunta sobre la expectativa del TLC (gráfico 48), el 60% de los empresarios respondió que le parece favorable, mientras que el 40% lo considera desfavorable debido a que no están muy informados sobre sus oportunidades o amenazas.

Gráfico 48 Efectos del TLC para las empresas



Fuente: Encuesta Propia. 2006

El papel del gobierno Municipal es crear un ambiente regional que estimule un mejor desempeño de las mipymes. Debe asumir responsabilidades fundamentales para el desarrollo del municipio tales como la ampliación de la cobertura educacional (primaria, secundaria y Universitaria), el mejoramiento de la infraestructura, invertir en capacitación especializada, y entender el impacto de las relaciones entre los diferentes actores de la sociedad (Universidad, Estado, Instituciones capacitadoras, empresarios). El sector privado por su parte, debe mejorar las relaciones con el sector público, y dejar atrás el viejo modelo de competitividad basado en el individualismo, para refugiarse en las nuevas tendencias que se expusieron en este estudio.

CONCLUSIONES

El municipio de Floridablanca (Santander - Colombia), necesita crear un *ambiente competitivo* que invite a todos los sectores de la región a construir y mantener la *ventaja* que se necesita para subsistir a largo plazo en los mercados actuales.

El paradigma del diamante competitivo de Michael Porter y estudios de otros autores expertos en el tema de productividad y competitividad de las empresas y las naciones, coinciden en afirmar que existen elementos, los cuales, individualmente y como un sistema, constituyen el insumo necesario e indispensable para la competitividad y productividad de las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas).

Basándonos en algunas teorías podemos identificar algunos de los factores de mayor importancia para crear la ventaja competitiva de un sector; estos son: las inversiones en educación, en tecnologías de punta, en Investigación y Desarrollo (I+D) y en infraestructura; las alianzas con las demás empresas, sectores e industrias conexas que eventualmente le puedan brindar un apoyo; las estrategias de mercadeo, de administración y de organización que implementen las empresas; el conocimiento detallado de los clientes, de sus necesidades y gustos; y la participación del sector público, como un actor que escuche las necesidades del sector privado y que propicie las condiciones para mejorar el ambiente competitivo general de la región.

La encuesta y el diagnóstico que se realizó del sector confecciones del Municipio de Floridablanca, constituyó un avance fundamental en la identificación de las características y las barreras de productividad y competitividad que están presentes en este sector.

Pues bien: los resultados del diagnóstico demuestran que:

- El grado de educación de los empresarios del sector es muy deficiente, cuestión que no permite tener un mejor desempeño de la empresa, pues constantemente el empresario no puede diferenciar sus intereses de los de su empresa.
- Existe también una gran falta de capacitación especializada a los empresarios del sector. Es claro que las técnicas, la moda, la educación administrativa y comercial son una preocupación constante en ellos, pero al respecto nada se ha hecho lo que ha dado como resultado la carencia de un ambiente de aprendizaje.
- Ninguna empresa ni el sector en conjunto, han destinado inversiones para nuevas tecnologías y para investigaciones. La utilización del comercio electrónico por parte de las mipymes del sector, al cual pueden tener un mayor alcance con pequeñas inversiones, es nulo. Asimismo las diferentes innovaciones que se pueden dar en las mipymes, son un elemento extraño para los empresarios.
- Los empresarios de las mipymes manifiestan que, por su misma condición de "pequeñas empresas", han tenido dificultades para acceder al crédito privado. Por su parte, los proveedores de materias primas e insumos, juegan un papel importante en la financiación de parte de la maquinaria que han adquirido los empresarios del sector.
- Para los empresarios del sector, la infraestructura en general del municipio, no es la mejor para el desarrollo competitivo de sus actividades. Lo anterior confirma lo presentado al respecto en el Plan de Desarrollo de Floridablanca, en el cual se indicaba que los servicios básicos de agua, energía eléctrica y la red vial, presentaban grandes problemas.

- Ninguna microempresa ha realizado estudios de mercado. Las pequeñas y medianas empresas, que tan solo constituyen un 20% del total de las empresas, realizó alguna vez un estudio de mercado con el objetivo de obtener alguna información sobre las características de la demanda (compradores) de sus productos y de la oferta (competencia) de los mismos. En general se evidencia un precario conocimiento de las condiciones de la demanda. Además de lo anterior, ninguna empresa tiene consolidada una base de datos que maneje información detallada sobre sus clientes. Al lado de ello, se encontró que sus principales clientes se encuentran ubicados -por orden de importancia- en Bucaramanga, Floridablanca, Bogotá y la Costa Atlántica.
- Los proveedores de los empresarios son en buena parte almacenes pequeños o minoristas ubicados en Bucaramanga, que no aseguran los precios competitivos que necesita manejar el sector. La relación proveedor – comprador es muy pobre; no existe ninguna clase de cooperación, ni existe tampoco la base para la transmisión de información y conocimientos sobre tendencias tecnológicas y de moda entre proveedor y fabricante. La gran mayoría (95%) de las empresas se limitan única y exclusivamente a la compra de materias primas dejando de lado cualquier clase de retroalimentación entre las partes no obteniendo los beneficios que resultarían de la ayuda mutua.
- El 95% de los empresarios manifestó no tener conocimiento de lo que son las cadenas productivas; al explicarles sucintamente a lo que se refiere el concepto, existe cierta incredulidad en ellos, pues no sienten que los proveedores mas cercanos a su localidad puedan ofrecerles los beneficios que demandaría el sector, por tratarse en su mayoría, de proveedores minoristas.
- Los conceptos de asociaciones y cooperativas gozan de un mayor conocimiento por parte del sector. Al respecto parece haber un

consenso sobre los resultados positivos que podrían darse al implementarse estrategias cooperativistas entre los confeccionistas de Floridablanca. Por lo tanto se hace necesaria la búsqueda de una relación más estrecha con los diferentes eslabones de la cadena Textil –Confección y otros actores como el Estado y la Universidad, para así poder crear la auténtica ventaja competitiva del sector confección.

- Las políticas y las diferentes herramientas de Gestión y Planeación son totalmente desconocidas para los empresarios. La subcontratación como estrategia de eficiencia en el sentido de reducir costos y fomentar la especialización, es ampliamente practicada por las diferentes empresas: el 80% de los confeccionistas subcontratan algunos procesos de la producción. El diseño, el bordado y el ensamble son de las actividades que más subcontratan. No existe ninguna empresa que practique la maquila.
- El sector se especializa principalmente en ropa infantil; en menor medida se encuentra algún grado de especialización en ropa femenina y especial (ropa de colegio). El diseño y la innovación de productos son un punto débil dentro de las estrategias de las empresas; básicamente para estas actividades recurren a las revistas y catálogos, resaltando la inexistencia de mano de obra especializada en el diseño y la nula articulación con instituciones que puedan ofrecer estos servicios.
- En el sector existe una clara identificación de quienes son los más fuertes competidores. Según los empresarios, confeccionistas como Guevara Sport, Creaciones Burbujitas y Creaciones Rubielita, se han venido posicionando como grandes competidores dentro del Municipio. A nivel nacional Medellín y Bogota son las plazas donde mayor competencia existe para el sector. Para las empresas el aumento de la competencia los ha llevado a mejorar el servicio,

entrega y puntualidad (100%), mejorar la calidad del producto (80%), especializarse en la producción (60%) y a disminuir los precios (50%).

- Ninguna empresa maneja catalogo y pagina Web como vitrina; solo un 20% de las empresas tiene local comercial; el resto de empresas exhiben sus productos con mostrarios físicos. Lo anterior evidencia el casi nulo posicionamiento y exhibición en el mercado (y en el Internet) de los productos que se fabrican en Floridablanca.
- La falta de información es un obstáculo a nivel competitivo para muchas empresas. La información sobre los clientes, basada en sus gustos y necesidades debe orientar la estrategia de producción y convertirse en una prioridad para los confeccionistas. Se suma a lo anterior el hecho de que la información que manejan las instituciones sobre el sector no tiene en cuenta el factor de la informalidad de algunas empresas (las cuales no se registran en la Cámara de Comercio para poder evadir sus responsabilidades fiscales). Como consecuencia se subestima el número de empresas confeccionistas, así como el personal ocupado en ellas; esto origina que cualquier programa o proyecto se base en cifras que no corresponden a la realidad.
- Por ultimo, cuando se le pregunto a los empresarios si sentían que el Gobierno Municipal promovía constantemente mecanismos para el mejoramiento de la competitividad del sector, coincidieron todos los empresarios en manifestar que el gobierno Municipal no promueve mecanismos para fortalecer el sector.

RECOMENDACIONES

Estas recomendaciones son el resultado de un amplio diagnóstico sobre el contexto y las necesidades del sector de las confecciones del municipio de Floridablanca (Santander – Colombia). Se basan, por lo tanto, en la información que fue capturada mediante la encuesta aplicada a los empresarios de dicho sector, la cual será base para suministrar un modelo y una serie de elementos que contribuirán al desarrollo, a largo plazo, de un ambiente competitivo apropiado para los confeccionistas.

- Lo primero es **invertir en educación**. Las inversiones en educación son las más rentables en el largo plazo. El gobierno municipal se debe responsabilizar por ampliar la cobertura en educación primaria, secundaria y universitaria con lo cual estimule a antiguas y nuevas empresas a obtener unos mejores niveles de desempeño.
- Se deben desarrollar **alianzas** con el Gobierno, las Universidades, el Sena, las Cajas de compensación familiar como Comfenalco, Cajasan, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, y/o el CDP, para llenar los vacíos existentes en Administración y Gestión Empresarial, en diseño y moda, y en comercialización (electrónica). Existen posibilidades de incluir a diferentes empresas privadas de confecciones, de otros gremios y eslabones de la cadena Textil – confección, para que ofrezcan becas a las diferentes personas interesadas en trabajar para el sector, y así empezar a crear una mano de obra especializada en los diferentes asuntos de las confecciones con miras a impulsar en el futuro una **Escuela especializada** en la cadena Textil – Confección. Con esto el sector avanzaría en superar la deficiencia en aspectos como la moda, diseño, calidad, servicio, tendencias mundiales y al mismo tiempo lograría que las nuevas

incorporaciones de maquinaria y tecnología se usaran y funcionaran lo más eficientemente posible. Sumado a lo anterior, la incorporación al sector de mano de obra calificada seria el medio ideal para incentivar los procesos de innovación, que como lo hemos visto, pueden ser modificaciones a los dispositivos de las maquinas, incorporación de materiales nuevos, diseño de equipos, etc.

- Consolidar un **Evento o Actividad para la Promoción de la Innovación** del sector, en donde cualquier éxito en materia de innovación (ver la tabla 10: tipos de innovación) se reconozca y se *premie*, para poder así de una manera formal e institucional, estimular la creatividad y otros mecanismos que hacen mas competitivas a las empresas.
- El Gobierno debe mejorar las condiciones de infraestructura de Floridablanca, **invirtiendo en la red vial** y en el cubrimiento de los servicios básicos, circunstancia que es necesaria para que las empresas de Floridablanca compitan en condiciones de igualdad.
- Así mismo, el Gobierno Municipal debe tomar al sector como un todo y **acercarlo a las políticas, proyectos y programas del orden nacional**, y pugnar por que trabaje mas estrechamente con las diferentes instituciones que promueven el desarrollo de las exportaciones de los productos colombianos, ya que si bien esto puede asegurar la entrada a nuevos mercados, también permite conocer las nuevas tendencias mundiales, nuevos productos y asimismo, enfrentarse a un tipo de cliente más exigente que estimule la creación, la innovación, y el mejoramiento de la calidad y el servicio.
- **Convenir con una institución la capacitación** y el apoyo a los empresarios que deseen realizar análisis sofisticados de mercados nacionales y extranjeros y segmentaciones de clientes

basados en sus necesidades, para poder identificar y orientar la estrategia de fabricación en áreas en que tengan más posibilidades de triunfar. Existe un mercado de millones de personas en donde existe un descontento en muchos clientes que se sienten desatendidos.

- Crear una **Asociación o Cooperativa** que pueda servir de mecanismo para la *transferencia de conocimiento* en todo el sector, para estimular la comunicación, la cooperación, la enseñanza sobre tecnologías, innovaciones, costos, clientes, competidores, mercados, que vincule al gobierno y a los diferentes actores de los que se demande sus servicios. En la medida que el sector se haga fuerte y se consolide, este puede ofrecer un *mercado atractivo* para los proveedores y para una fuerza laboral especializada, además ser reconocida por las grandes empresas y que estas busquen subcontratarlas para algunos procesos; y de esta manera con un sector consolidado, pensar para el futuro en un encadenamiento armónico de los diferentes eslabones de la cadena Textil –Confección crear así la auténtica ventaja competitiva del sector confección (Cluster).
- Igualmente la Asociación o Cooperativa jugará un papel importante en la **compra a mayor escala** de materias primas e insumos, maquinaria y tecnología asegurando precios más bajos. Muchas veces los proveedores competitivos internacionalmente no pueden atender los pedidos de los pequeños confeccionistas por ser estos relativamente pequeños.
- Crear un **directorio de compradores, fabricantes y proveedores nacionales** para ayudar a los confeccionistas a conocer más el mercado colombiano, su segmentación, a identificar las nuevas tendencias, brindar un mejor servicio y consolidar una base de datos real que no subestime el número de empresas del gremio.

- Se debe promover el uso de los **vínculos directos electrónicos** (Internet, páginas Web) con los diferentes empresarios que conforman el directorio. Asimismo, la Asociación junto con el Gobierno debe hacer amplias actividades de **lobby** en el mercado nacional y mundial.
- Como Asociación de confeccionistas, esta debe buscar **mejorar la relación proveedor – fabricante**, tratando de apropiarse del conocimiento técnico que poseen los diferentes proveedores. Los proveedores poseen un mayor conocimiento de las últimas tendencias.
- Desarrollar **grupos asesores** en conjunto con el sector público y privado para establecer los precios de los productos. La fuerte competencia muchas veces lleva las guerras de precios. De la misma manera podrán decidir que tipo de capacitación se demanda en el sector.

BIBLIOGRAFIA

Badaracco, Joseph. Alianzas Estratégicas. Mc.Graw-Hill. España. 1992.

Baek, Nakki. Desarrollo e Incentivos Para las Pequeñas y Medianas Empresas Coreanas. En: Comercio Exterior, Vol. 43, No 6, Junio de 1993.

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

Buitelaar, Rudolf M. y Mertens, Leonard. El desafío de la competitividad Industrial. En: Revista de la CEPAL, Santiago de Chile, Diciembre de 1993.

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

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

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

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

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.005 Documento recuperado Octubre 2.005. WEB site: www.camaradirecta.com

Centro de estudios Económicos de la ANDI. Colombia en Busca de la Modernidad: La competitividad Un Tema Pertinente. En: Revista de la ANDI No 125, Noviembre-Diciembre de 1993.

Chen, Tain-Jy. Las Empresas Pequeñas y Medianas de Taiwán. En: Comercio Exterior, Vol. 43, No 6, Junio de 1993.

CIDETEXCO. La Globalización en la cadena Fibra Textil Confecciones. Retos y Desafíos. Bogotá 2003.

CIDETEXCO. Textiles y confecciones de Colombia. Documento recuperado Diciembre del 2.001.

Comisión Económica Para América Latina Y El Caribe (CEPAL). Alianza Del Sector Público, Sector Privado Y Academia Para El Desarrollo Productivo Y La Competitividad De Bucaramanga, Colombia.

Conor Ingenieros. Microempresa y Competitividad. Confecciones. Ministerio de Desarrollo & Departamento Nacional de Planeación. (Serie N° 3). Bogotá. 1997.

DANE. Informe Cadena textil Confecciones. www.dane.gov.co.

De Maria y Campos, Mauricio. Hacia un Desarrollo de las Micro y Pequeñas Industrias Compatible con el Cuidado del Ambiente. En: Comercio Exterior, Vol. 43, No 6, Junio de 1993.

Duran R., Clemente. México: Crecimiento e Innovación en las Micro y Pequeñas Empresas. En: Comercio Exterior, Vol. 43, No 6, Junio de 1993.

Fainboim Y., Israel. La Política Tecnológica, Columna Vertebral de la Política Industrial. En: Estrategia Industrial e Inserción Internacional. Fescol. Bogota. 1992.

Fajnzylber, Fernando. La CEPAL y el Neoliberalismo. Entrevista a Fernando Fajnzylber. En revista de la CEPAL No 52, Santiago de Chile, Abril de 1994.

Garay, Luís G. Política Comercial Estratégica y Cooperación Internacional: Un viejo Debate Bajo una Nueva Visión Analítica. En: Estrategia Industrial e Inserción Internacional. Fescol. Bogota. 1992.

Henriquez A., Lysette. Chile: Experiencia exportadora de las Empresas Pequeñas y Medianas. En: Comercio Exterior, Vol. 43, No 6, Junio de 1993.

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

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

Krugman, Paul R. Competitividad Económica: Mitos y Realidades. Revista Facetas No 97, Washington D.C., Marzo de 1992.

Mojica, Francisco. La Prospectiva, técnicas para visualizar el futuro. Legis editores. 1991.

Muriel F., Rafael D. Competitividad Internacional de las Naciones y de las Empresas: Un debate en curso. En: Revista de la ANDI No 125, Noviembre Diciembre, 1993.

Novick, Marta. Una mirada integradora de las relaciones entre empresas y competencias laborales en América Latina. Argentina: CONICET. 1997.

Porter, Michael. Estrategia Competitiva. CECOSA. México. 1998.

Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Revista Facetas No 91, Washington D.C., Enero, 1997.

Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara. México. 1991, Pág. 121.

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

Pugel, Thomas. Economía Internacional. España. McGraw-Hill. 2004.

Ricardo, David. Principios de Economía Política y Tributación. Bogota. Fondo de Cultura Económica, 1993.

Rodríguez A., Edilberto. La Competitividad Industrial en la Perspectiva Neoestructuralista. Apuntes del CENES, Separata No 2, I semestre de 1995.

Rodríguez A., Edilberto. La Productividad: palanca de la Competitividad Externa. En: Apuntes del CENES, separata No 3, 1995.

Rosales, Osvaldo. Política Industrial y Fomento de la Competitividad. En: Revista de la CEPAL No 53, Santiago de Chile, Agosto de 1994.

Plan de Desarrollo Floridablanca Entre la Gente. 2004 – 2007, Alcalde Jairo Ulloa Cadena, Administración Municipal.

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

Shalman, William. La Nueva Economía es más fuerte de lo que se piensa. En: Revista Dinero. Bogotá, Mayo 26 del 2000.

Smith, Adam. La Riqueza de la Naciones. New York. The Modern Library. 1937.

Ten Kate, Adriaan y Hernandez Laos, Enrique. Fuentes De las Ventajas competitivas en la Industria Mexicana. En: Programa de Estudio, La Industria de América Latina Ante La Globalización Económica. Tomo 2. DNP, Conciencias, Conserjería Económica y de Competitividad, Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Hacienda y Crédito Publico, Proexport. Santafé de Bogota, Colombia, 1998.

Villavicencio, Daniel. Las Pequeñas y Medianas Industrias Innovadoras. En: Comercio Exterior, Vol. 44, No 9, Septiembre de 1994.

Watson, Gregory. Benchmarking Estratégico. Vergara. Argentina. 1995.

Willemsen, Arnold. Pequeñas y Medianas empresas: La Experiencia Alemana. En: Comercio Exterior, Vol. 43, No 6, Junio de 1993.

Zerda S., Álvaro y Rincón G., Nicolás. La Pequeña y la Mediana Industria en la Encrucijada. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad nacional de Colombia, UNIBIBLOS, 1998.

Zerda S., Álvaro. El comportamiento de la Productividad y sus determinantes: un debate abierto. En: Estrategia Industrial e Inserción Internacional. Fescol. Bogota. 1992.

ANEXOS

ANEXO A METODOLOGIA DE LA ENCUESTA

Por ser la encuesta un pilar fundamental de este estudio, a continuación presentamos en detalle, la metodología empleada para llevar a cabo esta encuesta.

Respondiendo a las necesidades que el Municipio de Floridablanca (Santander) tiene de cifras oportunas que reflejen el comportamiento del sector de las confecciones, se realiza en este trabajo una encuesta que está diseñada, organizada y estructurada para asegurar la obtención de la información básica para la generación de indicadores que permitan evaluar la estructura y las características de dicho sector, a través de las variables de educación, empleo, líneas de especialización, salarios, asesorías y capacitación, subcontratación, consumo intermedio, inversiones y financiación, infraestructura, comercialización y mercados, proveedores, acuerdos gremiales y nivel tecnológico e innovación, entre otras. Esta serie de variables obedecen a las tendencias recientes (ver el capítulo que trata sobre el MARCO TEORICO) que caracterizan los aspectos que acabamos de mencionar como insumos y productos indispensables para la competitividad y productividad de las mypimes (micro, pequeñas y medianas empresas) del sector confecciones del Municipio de Floridablanca.

1. Clasificación

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas – CIIU Rev. 3 A.C.¹⁰⁰, la actividad¹⁰¹ o el proceso productivo de las confecciones, se halla en el Grupo 181 llamado “fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel,” en el que se encuentran agrupados los establecimientos¹⁰² objeto de estudio en este trabajo. “Esta clase incluye: la fabricación de prendas de vestir utilizando materiales producidos o no en la misma unidad. Los materiales pueden ser de todo tipo (excepto pieles), como telas, telas no tejidas, encajes, cuero natural o artificial, materiales trenzables, etc. Estos materiales pueden estar bañados, impregnados o encauchados. En principio el material se corta en piezas que luego se empalman mediante costura. Se incluyen tanto las labores ordinarias de producción, como aquellas realizadas por contrata. Igualmente se incluyen las actividades auxiliares o complementarias integradas a la producción, tales como: la compra de materias primas, el diseño y la preparación de muestras, la concertación de contratos (de fabricación con subcontratistas para confeccionar prendas de vestir utilizando materiales suministrados por el contratante). La confección de ropa sobre medidas.

En general, se incluye la fabricación de: prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés, de ropa exterior, interior y de dormir, ropa de diario y de etiqueta, ropa para trabajo y para practicar deportes, de sombreros y gorros y todo tipo de accesorios para el vestuario, tales como: guantes, cinturones, chales,

¹⁰⁰ Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, y Sistema Estadístico Nacional y Territorial - SENT. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades - CIIU Rev. 3 Adaptada para Colombia.

¹⁰¹ El término *actividad* se caracteriza por unos insumos, un cierto proceso de producción, y la obtención de productos específicos. *Ibíd.* Pág. 95.

¹⁰² El concepto de *establecimiento*, según el DANE es: “Una empresa o parte de una empresa, que de manera independiente, desarrolla una y solo una actividad principal en o desde una sola ubicación o área geográfica, y para la cual existe información, que permite establecer su cuenta de producción completa.” *Ibíd.* Pág. 96.

corbatas, bufandas, redecillas para el cabello, artículos de tocado, etc., así como la fabricación de partes de esos productos. Se incluye la fabricación de chalecos antibalas especiales para dama y para caballero. La fabricación de fajas y corsés no ortopédicos. Se incluye igualmente la confección de prendas de vestir y artículos en tejido de punto y ganchillo, cuando son fabricados con telas o hilados no producidos en la misma unidad. La fabricación de calzado de material textil sin suela aplicada.”¹⁰³

Se excluyen en este grupo la fabricación de prendas de vestir confeccionadas con pieles, el calzado, las prendas de vestir de caucho o plástico, la fabricación de cascos, las prendas de asbesto, las fajas, corsés y similares para fines ortésicos, la fabricación de guantes, cascos y demás accesorios para practicar deportes y la reparación de prendas d vestir.

2. Universo de Estudio

Este comprende todos los establecimientos de confecciones ubicados en el Municipio de Floridablanca – Santander (Colombia).

3. Población Objetivo

El total de establecimientos que según la Cámara de Comercio de Bucaramanga para el año 2006, se encuentran actualmente registrados y clasificados dentro del Grupo 181 llamado “fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel” de la CIIU Rev. 3 A.C., y que están ubicados en el Municipio de Floridablanca – Santander (Colombia). Se obtuvieron 177 establecimientos registrados a Marzo de 2006.

¹⁰³ *Ibíd.* Pág. 146.

4. Selección de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra cuando los datos son cualitativos es decir para el análisis de fenómenos sociales o cuando se utilizan escalas nominales para verificar la ausencia o presencia del fenómeno a estudiar, se recomienda la utilización de la siguiente formula¹⁰⁴:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

donde, $n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$

Sabemos además que:

σ^2 es la varianza de la población respecto a determinadas variables.

s^2 es la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de $s^2 = p(1 - p)$ probabilidad como:

se es error estándar que está dado por la diferencia entre $\mu - \bar{x}$ la media poblacional y la media muestral ().

$(se)^2$ es el error estándar al cuadrado, que nos servirá para determinar σ^2 , por lo que $\sigma^2 = (se)^2$ es la varianza poblacional.

Entonces, tenemos que:

¹⁰⁴ Celorrio Sánchez, Arsenio. Muestreo y tamaño de muestra. www.monografias.com

$$N = 177$$

$$se = 0,1$$

$$\sigma^2 = (se)^2 = (0.1)^2 = 0.01$$

$$s^2 = p(1-p) = 0.5(1-0.5) = 0.25$$

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2} = \frac{0.25}{0.01} = 25$$

Por lo que,

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{25}{1 + (25/177)} = 21.90 = 22$$

Es decir, para realizar la investigación se necesita una muestra de al menos 22 empresas.

5. Periodo y Método de Recolección

La información de la encuesta es obtenida en el primer semestre del 2006. Para tal fin, se realiza una entrevista directa al propietario, administrador o encargado del establecimiento que tenga conocimiento de su funcionamiento. Se realizó una encuesta piloto (al 20% del total de la muestra) que permitió la evaluación del contenido del formulario. El resultado fue la actualización y el

mejoramiento de la encuesta, ya que se detectaron y corrigieron las inconsistencias y redundancias, y asimismo se completó la información omitida. Por último, se generó la información estadística a través de cuadros de salida.

6. Objetivos de la Encuesta

Objetivo General

Obtener información básica de la actividad de confecciones, que se halla clasificada según la CIIU Rev. 3 A.C., en el Grupo 181, llamado: “fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel”, que estén ubicados en el Municipio de Floridablanca – Santander (Colombia), y así generar un diagnóstico que den cuenta de su desarrollo, estructura y características.

Objetivos Específicos

- Obtener información básica para consolidar una base de datos objetiva y verídica.
- Diagnosticar la situación en que se encuentra el sector de las confecciones en el municipio, permitiéndole al gobierno (municipal, Departamental y Nacional) y a los diferentes actores de la sociedad, adoptar políticas para la promoción del desarrollo de los establecimientos del sector.
- Constituirse en soporte básico para la elaboración de indicadores de competitividad y productividad, mediante el suministro de variables que permitan el cálculo de dichos indicadores.
- Obtener información que de a conocer el desarrollo, la estructura, las características del sector y el ambiente competitivo en el cual se desenvuelve este.

7. Definiciones y Conceptos Básicos¹⁰⁵

Personal Ocupado: Es el número de personas ocupadas en el establecimiento, incluidos los propietarios que trabajan, los socios activos y los trabajadores familiares no remunerados según conste en la nómina del establecimiento a la fecha más próxima para la cual se disponen los datos. Incluye el personal ocupado que figura en nómina pero que temporalmente se encuentra ausente, como: trabajadores con licencia por enfermedad, en vacaciones remuneradas, en huelga, etc., trabajadores contratados por intermedio de empresas especializadas en el suministro de personal. Se excluyen los trabajadores con licencia limitada y no remunerada, trabajadores en servicio militar, pensionados, miembros de la junta directiva de la empresa, a quienes se les paga únicamente por la asistencia a las reuniones; tampoco incluye a las personas que realizan labores industriales en su domicilio particular, para el establecimiento.

El personal ocupado se ha clasificado en siete categorías, así:

- a. Propietarios, socios y familiares sin remuneración fija: son propietarios y socios del establecimiento aquellas personas que trabajan en él sin percibir por su actividad un salario determinado y derivan sus ingresos exclusivamente de las utilidades. Son familiares sin remuneración fija, aquellos parientes de los propietarios que desarrollan actividades de carácter administrativo u operativo para el establecimiento, generalmente en jornadas inferiores a las normales. Esta categoría de ocupación es característica de los establecimientos que funcionan bajo las formas jurídicas:

¹⁰⁵ Algunas de estas definiciones se han tomado de: DANE. Colombia: Metodología de la Encuesta Anual Manufacturera. 1991.; también de: DANE y SENT. Op. Cit.; y otras,

propiedad individual, sociedad limitada, colectiva, de hecho y en comandita simple.

- b. Personal directivo: las personas que dirigen los aspectos económicos, financieros y administrativos del establecimiento y a cuyo cargo esta la elaboración y conducción de la política industrial general del mismo. Incluye: gerentes, subgerentes, directores, administradores, etc., remunerados.
- c. Empleados: todas aquellas personas como jefes administrativos, mecanógrafas, contadores y tenedores de libros, choferes, supervisores, personal de vigilancia, celadores, etc., que pertenezcan a la nomina del establecimiento.
- d. Personal técnico: se refiere a técnicos de la producción tales como ingenieros y demás personal calificado especializado en la dirección técnica de la producción.
- e. Obreros y Operarios: las personas que dedican la jornada laboral a actividades exclusivamente de producción o a tareas auxiliares de la misma. Incluye: trabajadores dedicados a la fabricación, elaboración, ensamble, montaje, mantenimiento, inspección, almacenaje, cargue y descargue, mensajeros de taller o internos, fogoneros, personal de limpieza de maquinaria, supervisores y capataces, conductores de vehículos que transportan materias, materiales o productos dentro del establecimiento, trabajadores dedicados a la reparación y mantenimiento del equipo del establecimiento, etc.

corresponden a definiciones propuestas por los autores y que se basan en el MARCO TEORICO de este estudio.

- f. **Aprendices:** las personas que por un periodo convenido (máximo un año) trabajan en la parte operativa del establecimiento, donde reciben capacitación en una profesión, arte u oficio y se les retribuye con un salario en efectivo o en especie.

Nota: Siempre que se hable de *Personal Empleado* (y no de personal Ocupado) por las empresas, no se tomara en cuenta las personas que se encuentren en la categoría de Propietarios, socios y familiares sin remuneración fija.

Actividad Económica: proceso productivo, es decir, la combinación de recursos técnicos, humanos, financieros para la producción u obtención de un conjunto de bienes y servicios.

Establecimiento: una empresa o parte de una empresa, que de manera independiente, desarrolla una y solo una actividad principal en o desde una sola ubicación o área geográfica, y para la cual existe información.

Consumo intermedio: todos los insumos utilizados por el establecimiento en el proceso productivo. Incluye las siguientes variables: materias primas, materiales y empaques, energía eléctrica, obsequios y muestras gratis, accesorios y repuestos consumidos, otros energéticos consumidos, servicios públicos (agua, correo, teléfono etc.), gastos por subcontratación industrial, gastos por labores industriales realizadas por trabajadores a domicilio, honorarios y servicios técnicos, gastos por servicios de mantenimiento y reparaciones, seguros (excepto los de prestaciones sociales), arrendamiento de los bienes inmuebles y arrendamiento de los bienes muebles.

Activos Fijos: aquellos bienes de naturaleza relativamente duradera, no destinados a la venta, dedicados al uso del establecimiento para el desarrollo de su actividad industrial; incluye

todos los bienes físicos que se espera tengan una vida productiva superior a un año y todas aquellas ampliaciones, adiciones o mejoras y reformas importantes que prolongan la vida útil o eficiencia económica normal de los activos. Se agrupan en cinco clases: terrenos, edificios y estructuras, maquinaria y equipo, equipo de transporte y equipo de oficina.

Ventas: las ventas efectuadas en el país o fuera de el, de los productos, subproductos, y de los trabajos de carácter industrial realizados por el establecimiento durante el año. Incluye las ventas de aquellas materias primas, materiales y empaques adquiridos por el establecimiento para ser utilizados en su proceso productivo, pero que fueron vendidos sin transformar.

Cluster: es el conjunto de unidades empresariales de diferentes tamaños y roles productivos, dentro de una cadena de producción y con instituciones que apoyan su desempeño como las asociaciones, los centros de investigación especializados, las universidades, entre otros; que crean mecanismos de cooperación interempresarial a partir de los niveles en donde comienza el encadenamiento productivo.

Cadena Productiva: es un enlace armónico entre proveedores de insumos, productores y comercializadores para maximizar eficiencia.

Proyectos De Investigación Y Desarrollo (I+D): los proyectos de I+D comprenden el trabajo creativo emprendido sistemáticamente para incrementar el acervo de conocimientos, y el uso de este conocimiento para concebir nuevas aplicaciones. Pueden incluir el desarrollo de prototipos y plantas piloto. Un proyecto de I+D puede ser de investigación básica, aplicada o de desarrollo experimental.

Capacitación Tecnológica: comprende la capacitación en temas estrechamente relacionados con las tecnologías centrales en el proceso productivo de la empresa. Estas tecnologías pueden ser “blandas” (gestión y administración) o “duras” (tecnología de procesos productivos), que involucran un grado de complejidad significativo (no evidente) que requiere de un personal capacitador altamente especializado.

Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU: para clasificar la actividad industrial el DANE ha organizado y agrupado la información correspondiente al sector manufacturero siguiendo los lineamientos de la Clasificación Internacional Uniforme de todas las actividades económicas – CIIU Rev. 3, de la Organización de Naciones Unidas ONU, en una adaptación para Colombia elaborada por el DANE.

Mipymes: micro, pequeña y mediana empresa. La primera clase de empresa tiene hasta 10 trabajadores; la segunda tiene de 11 a 50 trabajadores; y la tercera, de 51 a 300 trabajadores.

Modalidades de Remuneración:

- a. Por unidad de tiempo (jornal y sueldo). Las partes pueden acordar el salario teniendo en cuenta sólo el tiempo. Tenemos los siguientes ejemplos: \$2.000 por hora, ó \$ 9.600 diarios, ó \$64.000 semanales, ó \$120.000 quincenales, \$350.000 mensuales, en los que la unidad de tiempo es la hora, día, la semana, la quincena y el mes. El salario toma denominaciones particulares según se pacte por días o por períodos mayores: se denomina jornal cuando se pacta por días, por ejemplo el empleador pagará al trabajador un salario de \$15.000 diarios; y Sueldo si se pacta por períodos mayores de un día. Por ejemplo, el empleador pagará al trabajador un sueldo de \$128.000 quincenales.

- b. A destajo o por unidad de obra. Se paga cierta cantidad por cada pieza que fabrique o procese el trabajador. No siempre es posible pactarlo, pues depende de la labor que vaya a realizar; es el caso por ejemplo de una secretaria recepcionista, la cual no se podría pactar por esta modalidad de remuneración. No son aplicables las normas sobre el salario mínimo, si el trabajador No está obligado a cumplir la jornada ordinaria. Por el contrario, cuando Sí lo está, deberá recibir el salario mínimo, aunque el valor de las unidades producidas no alcance dicho límite. Cuando se paga por tarea, el trabajador puede comprometerse a realizar una determinada cantidad de obra – por ejemplo 5 vestidos diarios- y el empleador obligarse a pagar una suma determinada en dinero –por ejemplo \$8.000 el día -, entendiéndose que el trabajador cumple su jornada cuando termina la obra.
- c. Salario integral para el personal permanente o temporal directo. Cuando el trabajador cause un salario ordinario de más de 10 salarios mínimos legales mensuales, es válida la estipulación por escrito de un salario integral que además del salario ordinario incluya el pago de todas las prestaciones sociales, recargos por trabajo nocturno, horas extras, dominicales y festivos, pagos en especie, subsidios e intereses, con excepción de las vacaciones cuyo derecho se conserva, y sin perjuicio de que el empleador unilateralmente o previo convenio le reconozca adicionalmente otros pagos laborales. En ningún caso el valor del salario integral puede ser inferior a 10 salarios mínimos legales mensuales más el factor prestacional, el cual no podrá ser inferior al 30% de dicha cuantía. Esta se debe ajustar de acuerdo a lo establecido en el código sustantivo del trabajo.

Organización Jurídica:

- a. Persona Natural o Propiedad Individual: cuando pertenece a un solo dueño.
- b. Sociedad Limitada: es la que se forma entre dos o mas socios (no excederán de 25), cuyos aportes no se presentan por papeles o títulos libremente negociables, y que responden solidariamente por las obligaciones sociales hasta por el monto de sus aportes, y efectúan el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras Vompañía Limitada o la sigla "Cia. Ltda."
- c. Sociedad Anónima: es la entidad mercantil cuyo capital, dividido en acciones negociables de igual valor, se forma por el aporte que efectúan los individuos integrantes en ella, llamados accionistas (no inferior de 5) y que responden únicamente por el monto de sus acciones. La razón social puede ser tomada del objeto de la empresa o de los nombres de los socios agregando la palabra "Y Compañía", "Hermanos", "E Hijos" u otra análoga. En cualquiera de los casos la razón social terminara con las letras S.A.
- d. Cooperativas de trabajo asociado: son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria, de acuerdo con las capacidades, aptitudes y requerimientos del cargo. (Ley 79 de 1988 y Dec.468 de 1990).
- e. Empresas asociativas de trabajo: son organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido y algunos entregan al

servicio de la organización una tecnología, destrezas u otros activos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. (Ley 10 de 1991 y Dec.1100 de 1992).

ANEXO B. ENCUESTA

Nombre de la Empresa:

1. Indique el año de fundación de la empresa. _____

2. Según el numero de trabajadores la empresa es:

a. Microempresa _____

b. Pequeña empresa _____

c. Mediana empresa _____

3. ¿La empresa esta dentro de su residencia o en otro lugar?

Si _____ No _____

4. Señale la *línea* de producción en la que se especializa:

LINEA DE PRODUCCIÓN	PRODUCTOS QUE CONFECCIONAN
a. Ropa Exterior femenina	Sastres, conjuntos, abrigos, blusas, slack, faldas, batas, conjuntos, ropa de gala, ropa eventual, slack, pescadores, bermudas, chiclas, batas, faldas, túnicas, overoles, enterizos
b. Ropa Exterior especial	Ropa trabajo, uniforme colegio, uniforme trabajo, delantales, elementos trabajo, uniformes, deportes, uniformes formales, ropa medica, ropa seguridad, ropa infantil, vestiditos, ropa bebé, mamelucos, ropa ocasional para maternidad, disfraces, ropa tejida como suéteres
c. Ropa Exterior masculina	Vestidos, chaquetas, bermudas, safaries, guayaberas, camisa de cuello, camisa sport, pantalones
d. Ropa Exterior general	jeans chalecos, bermudas, pantalones sport, chaquetas sport, camisetas, camiseta playera,

	chompas, pantalonetas, sudaderas, trusas, vestidos baño, salidas baño.
e. Ropa Intima y descanso	Panties, brassieres, enaguas, bodies, fajas, pantaloncillo, franelas, pijamas, dormidoras, levantadoras, batolas, calcetines, medias
f. Artículos y decoración	Cortinas, tapicería muebles, cojines, colchones, forros, protectores, accesorios, misceláneos, bolsos, artilugios
g. Ropa Hogar	Sábanas, fundas, toallas, elementos baño, manteles, limpiones, cobijas, sobrecamas, cubrelechos, cobertores.
h. complementos vestuario	Corbatas, pañolones, pañuelos, elementos debe gorros, guantes, ruanas.
i. Ropa infantil	Ropa para bebe, para niño y para niña

5. Los principales problemas de calidad de los productos de la empresa son:

- a. Procesos Omitidos _____
- b. Piezas omitidas o equivocadas _____
- c. Mala calidad de los insumos _____
- d. No tienen problemas de calidad _____
- e. Otros ¿Cuáles? _____

6. El tipo de marca asignado a los productos de la empresa es:

- a. Marca propia _____
- b. Otra marca _____
- c. Maquila _____
- d. Mixta _____

Si es maquila mencione el nombre del país y/o empresa matriz:

7. Para el diseño de una nueva colección o inclusión de un nuevo producto en la empresa, se recurre a:

- a. Revistas y catálogos _____
- b. Análisis de tendencias _____
- c. Diseñador exclusivo _____
- d. El cliente facilita el diseño _____
- e. Ferias y desfiles de moda _____
- f. Centros de Apoyo _____
- g. Otros ¿Cuál? _____

11. Según la categoría ocupacional, el genero y el contrato, clasifique la *cantidad* de personal que labora en la empresa actualmente.

Categoría Ocupacional	Por Genero		Por Contratación		Educación			
	H	M	Fijo	Tempo	Primaria	Secundaria	Tecnológica	Univiver
a. Propietarios, socios y Familiares sin remuneración fija			X	X				
b. Personal directivo								
c. Empleados Admón.								
d. Personal técnico								
e. obreros y operarios								
f. Aprendices.								

9. La forma de pago en la empresa, para el personal de contratación fijo es de:

- a. Salario integral _____
- b. por unidad de obra _____
- c. Por unidad de tiempo _____

10. ¿Los operarios de planta que tiene la empresa poseen algún tipo de *capacitación* en sus respectivas áreas?

AREAS/	TOTAL EMPLEADOS	CAPACITADOS	EXPERIENCIA
a. Diseño			
b. Molde			
c. Ensamble			
d. Terminación			
e. Ventas			

11. ¿En que instituciones se capacitan?

12. Hace uso de la subcontratación? Si____ No____

13. ¿Por qué razones subcontrata la empresa?

- a. Mayor Economía _____
- b. No posee tecnología _____
- c. Mejorar la Productividad Laboral _____
- d. Otros _____

14. De las siguientes actividades señale cuáles subcontrata.

Labores del Proceso Productivo	Sub contratación
a. Diseño	
b. Consecución de materias primas	
c. Patronaje	
d. Molde	
e. Marcado	
f. Corte	
g. Ensamble	
h. Bordados	
i. Acabados	
j. Costura	
k. Plancha	
l. Ventas	
m. Mantenimiento	

15 Señale hacia donde fueron dirigidas las inversiones hechas por la empresa en los últimos cinco años:

- a. Capital de trabajo
- b. Compra de maquinaria
- c. Ampliación de Planta
- d. Investigación y desarrollo
- e. Creación de página en Internet

- f. Capacitación
- g. Publicidad (radio, periódicos, televisión)
- h. Otras ¿Cuál?
- i. No ha hecho inversiones

16 ¿Ha encontrado dificultades para acceder al crédito?

a. Crédito Oficial Si__ No__

b. Crédito Privado Si__ No__

17 La infraestructura que dispone el Municipio, el departamento y el país, afecta la competitividad de la empresa de manera (Coloque para, M: Municipio; D: Departamento; P: País.):

a. Positiva _____

b. Regular _____

c. Negativa _____

¿Porque?

18 Considera que la localización geográfica del Municipio de Floridablanca (S/der.) facilita el intercambio del/los producto(s) final(es) que ofrece su empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

19 En qué zonas vende la empresa sus productos (Nombre)

LOCAL (MUNICIPIOS)	NACIONAL (DEPARTAMENTOS)	INTERNACIONAL
-----------------------	-----------------------------	---------------

1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.

20 Qué tipo de clientes posee el establecimiento (indique la cantidad)

- a. Particulares _____
- b. Almacenes de cadena _____
- c. Pequeños almacenes _____
- d. Otros _____

21 Qué medios utiliza la empresa para exhibir y vender sus productos

- a. Local comercial _____
- b. Ferias y exposiciones _____
- c. Catálogos _____
- d. Otros _____
- e. Página web _____

22 ¿Realiza la empresa estudios de mercado?

Si _____ No _____

23 En caso afirmativo, el objetivo buscado es:

- a. Nivel de precios _____
- b. Calidad del producto _____
- c. Introducción de un nuevo producto _____
- d. Penetración a nuevos mercados _____
- e. Servicio al cliente _____
- f. Alianzas estratégicas _____

g. Otras ¿Cuál?

24. El estudio de mercado lo realiza la empresa:

- a. Directamente _____
- b. Firmas especializadas _____
- c. centros de investigación _____
- d. Otros ¿Cuál? _____

25. ¿qué nivel de importancia tiene para la empresa los estándares de calidad internacionales como el ISO 9000?

- a. No importante
- b. Poco importante
- c. Medianamente importante
- d. Importante
- e. muy importante

26. Enuncie los proveedores clave de la empresa a nivel local, nacional e internacional (de mayor a menor importancia):

a. PROVEEDORES LOCALES	b. PROVEEDORES NACIONALES	c. PROVEEDORES INTERNACIONALES
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

27. Los proveedores de la empresa son de tipo:

- a. Almacén Mayorista _____

- b. Almacén Minorista _____
- c. Fabricante _____
- d. Otro _____

28 Cree que los proveedores de la empresa son competitivos?

	a. Si	b. No
1. Por precios		
2. Por calidades		
3. Por reconocimiento		
4. Contacto Directo		
5. Puntualidad		
6. Otros		

29 Los proveedores de la empresa le ayudan a:

- a. detectar nuevos métodos para la innovación
- b. Crear oportunidades para aplicar nuevas tecnologías
- c. Investigar el mercado (precios, tendencias, competidores, etc.)
- d. Exclusivamente el abastecimiento de materias primas
- e. Otro ¿Cuál?

30 indique con una "X" los sectores afines que cree usted que son competitivos a nivel local, nacional e internacional:

SECTORES CONEXOS	LOCALES	NACIONALES	INTERNACIONALES
a. TEXTILERAS			
b. HILANDERAS			
c. HERRAJERIAS			
d. BORDADO			
e. CUEROS Y			

CALZADO			
---------	--	--	--

31 Existen acuerdos de cooperación con sectores afines (proveedores, comercializadores, etc.) para mejorar la competitividad del los productos que ofrece la empresa:

Si _____ No _____

Si existen acuerdos menciónelos:

32 La estructura organizativa de la empresa es de carácter:

- a. Horizontal _____
b. Jerárquico vertical _____

33 Hay Planeación y políticas de gerencia?

- a. Si _____ b. No _____

34 El grado de cooperación u coordinación entre las secciones, divisiones o departamentos es:

- a. Alto _____ b. Medio _____ c. Bajo _____

35 Existe una participación activa de las empresas en asociaciones, cooperativas o gremios empresariales?

- a. Si _____ b. No _____

Enúncielas:

- 36 Que centros de investigación y desarrollo, de asesorías productivas o empresariales *del* sector confecciones *en* el Municipio de Floridablanca (S/der.) conoce la empresa?
- a. Centro de Desarrollo Productivo (CDP)
 - b. Centros vinculados a la Cámara de Comercio como el CARCE
 - c. Otros ¿Cuáles?
- 37 ¿Tiene alianzas con alguno de ellos para mejorar en investigación y desarrollo (I+D), en adquisición de nuevas tecnologías o nuevos procesos, o en asesorías de tipo empresarial?
- a. Si _____
 - b. No _____
- 38 ¿Conoce el significado y la importancia de una cadena productiva?
- a. Si _____
 - b. No _____
- 39 ¿Qué opina de la creación de una cadena productiva en el sector de confecciones del Municipio de Floridablanca (S/der.) como una estrategia competitiva?

Excelente _____
Muy bueno _____
Bueno _____
Regular _____
malo _____

- 40 La empresa estaría *comprometida* en hacer parte de la Cadena productiva?
- a. Si _____
 - b. No _____

41 ¿Qué opina de la creación de una Cooperativa o Asociación en el sector de confecciones del Municipio de Floridablanca (S/der.) como una estrategia competitiva?

- a. Excelente _____ b. Muy bueno _____ c. Bueno _____
 d. Regular _____ e. malo _____

42 Señale qué tipo de innovación ha realizado en la empresa.

TIPOS DE INNOVACIÓN		
a.	Innovaciones en el proceso productivo con modificaciones menores a los dispositivos técnicos de las maquinas	
b.	Mejoras en el diseño de los productos o elaboración de otros distintos, incorporando tecnología o materiales nuevos	
c.	Diseño y manufactura de equipos de producción	
d.	Incorporación de equipo de control numérico o robots para mejorar la precisión de las operaciones y la calidad del producto	
e.	adaptación, diseño y fabricación de maquinaria propia para el reemplazo de actividades artesanales y manuales	
f.	Modificaciones y mejoras en la organización, gestión e integración del proceso productivo, la asociación con otra empresa, o la creación de una segunda empresa cercana	
g.	la manufactura de productos únicos (sobre pedido)	

43 El nivel tecnológico actual de la empresa es:

- a. Moderno _____
 b. Adecuado _____

- c. Deficiente _____
- d. Obsoleto _____

44 Los precios de los productos de la empresa son fijados por:

- a. Costo mas utilidad _____
- b. Precios de la competencia _____
- c. Valor agregado _____
- d. Por acuerdos gremiales _____
- e. Otros ¿Cuáles? _____

45 eneralmente, que tipo de negociación acostumbra a realizar la empresa y en que porcentaje?

A. Con los clientes:	%	B. Con los proveedores:	%	C. Con los distribuidores:	%
1. Contado =		1. Contado =		1. Contado =	
2. Pago anticipado =		2. Pago anticipado =		2. Pago anticipado =	
3. Crédito =		3. Crédito =		3. Crédito =	
4. Otro ¿Cuál? =		4. Otro ¿Cuál? =		4. Otro ¿Cuál? =	

46 Mencione los tres principales competidores de la empresa a nivel (de mayor a menor importancia):

a. LOCAL (Nombre Empresa)	b. NACIONAL (Nom. Empresa ó Región)	c. INTERNACIONAL (Nomb. Empresa ó País)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

47 Marque con una "X" sus fortalezas y debilidades frente a sus competidores respecto a:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
a. Diseño		
b. Tecnología		
c. Precios		
d. Alianzas		
e. Distribución		
f. Ventas		
g. Proveedores		
h. Prestigio		

48 La competencia, la formación de nuevas empresas y el aumento de la rivalidad domestica ha llevado a la empresa a:

- a. Creación de Economías de escala _____
- b. Mejorar la calidad del producto _____
- c. Desmejorar la calidad del producto _____
- d. Reducir los precios _____
- e. Aumentar los precios _____
- f. Mejorar el servicio al cliente, la entrega y puntualidad _____
- g. Desmejorar el servicio al cliente, la entrega y puntualidad _____
- h. Reducir las inversiones (tecnología, capital físico, capital humano)
- i. Aumentar las inversiones _____

- j. Diversificar la producción _____
- k. Mayor especialización en algún producto _____
- l. Creación de defensas contra la penetración de otras empresas y marcas (ejemplo: marca propia, productos patentados) _____

49 Marque con la escala de 1 a 5, evaluando la importancia de las siguientes variables.

a	Apertura	1	2	3	4	5
b	Contrabando	1	2	3	4	5
C	Legislación tributaria	1	2	3	4	5
D	Legislación laboral	1	2	3	4	5
E	Cadenas Productivas	1	2	3	4	5
F	Cluster	1	2	3	4	5
G	Investigación y Desarrollo	1	2	3	4	5
H	Informalidad del Sector	1	2	3	4	5
I	Créditos	1	2	3	4	5
J	Acuerdos comerciales	1	2	3	4	5
K	Simplicidad en trámites y permisos oficiales	1	2	3	4	5
L	Gobierno como cliente	1	2	3	4	5
M	Programas de capacitación	1	2	3	4	5
N	Educación	1	2	3	4	5
O	Asesoría Gubernamental	1	2	3	4	5
P	Subsidios	1	2	3	4	5
q	Premios de calidad	1	2	3	4	5

50 El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos (TLC), será favorable para la empresa?

a. Si _____ b. No _____

¿Por qué?

51 Siente que el Gobierno municipal promueve constantemente mecanismos para el mejoramiento de la competitividad y la productividad del sector de las confecciones del Municipio de Floridablanca (S/der.)?

Si _____ No _____

¿Por qué?
