

TRABAJO DE GRADO
MENTALIDAD EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD COMERCIAL
INTERNACIONAL: EL CASO DEL SECTOR CONFECCIONES EN
SANTANDER

AUTORES

PAOLA ANDREA PIMIENTO DE LA OSSA
MÓNICA ALEJANDRA REY ESTEBAN

CÓD. 2020221
CÓD. 2020213



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA
BUCARAMANGA
2008

TRABAJO DE GRADO
MENTALIDAD EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD COMERCIAL
INTERNACIONAL: EL CASO DEL SECTOR CONFECCIONES EN
SANTANDER

AUTORES

PAOLA ANDREA PIMIENTO DE LA OSSA CÓD. 2020221
MÓNICA ALEJANDRA REY ESTEBAN CÓD. 2020213

Trabajo de Grado para optar el Título de Economista

DIRECTOR

AMADO ANTONIO GUERRERO RINCÓN.
MAGÍSTER EN HISTORIA Y ECONOMISTA.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA
BUCARAMANGA
2008

Este trabajo de grado lo dedico a Dios por darme salud, sabiduría y fortaleza por darme lo que tengo y no dejarme caer nunca, por permitirme llevar a cabo este proyecto.

Lo dedico también a la memoria de mi abuelito Manuel de la Ossa, que su espíritu, su bondad y su sentido del humor siga tocando mi vida.

A mis padres, en especial a mi mamá quien creyó en mí y que de no ser por su sacrificio no estaría aquí en estos momentos.

A mi hermana, por los momentos vívidos, aún en la distancia.

Y a Tí por haber aparecido y cambiado mi vida Daniel Camilo, por ser ese angelito que le hacía falta a mi vida.

Paola Andrea Pimiento de la Ossa

Mi tesis la dedico con todo mi amor a tí Dios que me diste la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa. A mis padres en especial a mi mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí. A mis hermanos con mucho cariño a mi hermana Mayra a quien admiro por su sabiduría y conocimiento, gracias por apoyarme constantemente. A mis amigos por estar conmigo en todo este tiempo donde he vivido momentos felices y tristes gracias por ser mis amigos y recuerden siempre los llevaré en mi corazón.

Mónica Alejandra Rey Esteban

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las siguientes personas:

A la profesora Susana Valdivieso Canal por sus aportes, especialmente en la estructuración del Marco Teórico del Trabajo y en la pertinencia de sus correcciones, por compartir sus conocimientos con nosotras.

A la Cámara de Comercio de Bucaramanga y en su representación a Horacio Cáceres Tristancho, por su valioso apoyo, gracias a él se pudo tener acceso a información única, concreta y reciente del sector Confecciones en Santander.

A los señores Juan Manuel García y Fabio Cáceres, microempresarios del sector, por compartir su conocimiento y experiencia de manera abierta y espontánea.

A nuestros amigos de la universidad por ayudarnos y estar con nosotras a lo largo de la carrera, y aun después...

A todas aquellas personas, que de una u otra manera, nos abrieron las puertas haciendo posible el cumplimiento de nuestros objetivos.

Gracias a todos por su incondicional apoyo

Las Autoras

TABLA DE CONTENIDO

	<i>Pág.</i>
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	4
1.1. TEORÍA DEL EMPRESARIO INNOVADOR DE JOSEPH SCHUMPETER	4
1.2. MENTALIDAD EMPRESARIAL E INSTITUCIONES	9
1.3. ALGUNOS REFERENTES TEÓRICO-CONCEPTUALES DE LA COMPETITIVIDAD	17
1.4. COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CONFECCIONES EN SANTANDER	23
2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR CONFECCIONES EN SANTANDER	25
2.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR TEXTIL/CONFECCIONES	25
2.2. EL SECTOR CONFECCIONES EN EL ESCENARIO INTERNACIONAL	27
2.2.1. La amenaza de China en el comercio textil-confecciones del mundo	31
2.3. EL SECTOR CONFECCIONES EN EL ESCENARIO NACIONAL	32
2.4. EL SECTOR CONFECCIONES EN EL ESCENARIO REGIONAL	37
2.4.1. Estructural general	40
2.4.2. Composición del sector	42
3. COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CONFECCIONES EN SANTANDER Y ACUERDOS COMERCIALES INTERNACIONALES	47
3.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE SANTANDER CON OTROS DEPARTAMENTOS EN CONFECCIONES	50

3.2. DETERMINANTES DE LA VENTAJA DE COMPETITIVIDAD	56
3.2.1. Condiciones de los Factores	56
3.2.2. Condiciones de la Demanda	60
3.2.3. Estrategia y Rivalidad de las Firmas	61
3.2.4. Industria Relacionadas y de Soporte	62
3.3. PROGRAMAS Y ORGANIZACIONES INVOLUCRADOS EN EL SECTOR DE LAS CONFECCIONES	63
3.3.1. Algunos Acuerdos Comerciales	63
3.3.2. Instrumentos de Política Comercial	67
3.3.3. Organizaciones	69
4. MENTALIDAD EMPRESARIAL	73
4.1. ALGUNAS CONSIDERACIONES A PARTIR DEL ESTUDIO MONITOR	76
4.1.2. Algunos resultados	79
4.2. ESTUDIOS DE DOS CASOS	80
4.2.1. CASO 1: C.I Creaciones Ruffy	81
4.2.2. Perfil del empresario	81
4.2.3. Entrevista	84
4.2.4. Análisis del caso a partir de algunos referentes teóricos	84
4.3. CASO 2: EL NOGAL	86
4.3.1. Perfil del empresario	86
4.3.2. Entrevista	87
4.3.3. Análisis consideraciones finales del Caso 2	88
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	103

LISTA DE TABLAS

	<i>Pág.</i>
Tabla 1. Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2000. (Miles de millones de dólares y porcentajes).	29
Tabla 2. Proveedores de confecciones de Estados Unidos, 2003.	30
Tabla 3. Participación de las confecciones en el PIB Nacional 1992-2000.	35
Tabla 4. Empresas clasificadas según su actividad principal.	41
Tabla 5. Aspectos generales de las confecciones en el departamento de Santander.	41
Tabla 6. Participación porcentual en los totales generales, según Línea de Ropa.	44
Tabla 7. Años de antigüedad, por período de tiempo.	45
Tabla 8. Exportaciones de confecciones de los principales departamentos de Colombia.	50
Tabla 9. Crecimiento de EIMI en el periodo 2003-2006.	70

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Participación de confecciones en el PIB Nacional 1992-2000	35
Gráfica 2. Principales proveedores de la industria Textil/Confecciones (2006)	37
Gráfica 3. Clasificación de las empresas de la Industria Textil/Confecciones en Santander, según número de empleados (2007)	39
Gráfica 4. Distribución prendas de vestir por línea (2007)	40
Gráfica 5. Clasificación de las empresas del sector Confecciones en Santander, según número de empleados (2007)	42
Gráfica 6. Distribución Geográfica del sector Confecciones en el departamento, por número de empresas (2007)	43
Gráfica 7. Clasificación de las empresas registradas por tipo jurídico, 2007	44
Gráfica 8. Participación del PIB de Santander en la economía nacional, 2005	49
Gráfica 9. Tendencia de las Exportaciones Nacionales, participación Porcentual (1998-2006)	52
Gráfica 10. Participación de las exportaciones santandereanas de los principales países (1998-2006)	52
Gráfica 11. Principales destinos de las exportaciones santandereanas, 2007	54
Gráfica 12. Comportamiento de las exportaciones de confecciones en Santander (1998-2006)	54
Gráfica 13. Principales partidas arancelarias exportadas por Santander (1998-2006)	55
Gráfica 14. Exportaciones totales de Colombia a Estados Unidos 1996-2005	66
Gráfica 15. Exportaciones totales de Confecciones de Colombia a Estados Unidos 1996-2005	66

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Determinantes de la Ventaja Nacional.	18
Figura 2. Cadena de valor de la fibra de algodón.	25

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Ley 905 de 2004.	104
ANEXOS ESTADÍSTICOS:	106
ANEXO B. Clasificación de las empresas de la Industria Textil/Confecciones en Santander, según número de empleados (2007)	106
ANEXO C. Distribución de la Producción de prendas de Vestir por Línea (2007)	106
ANEXO D. Distribución Geográfica del sector Confecciones en el Departamento, por número de empresas (2007)	107
ANEXO E. Clasificación de las empresas registradas por tipo jurídico (2007)	107
ANEXO F. Participación Porcentual en los Totales Generales (2007)	108
ANEXO G. Nivel Tecnológico (2007)	108
ANEXO H. Exportaciones totales de Confecciones de Colombia a Estados Unidos 1996-2005.	109
ANEXO I. Participación porcentual de las exportaciones de confecciones de las principales ciudades en el total nacional (1998-2006).	109
ANEXO J. Principales partidas arancelarias exportadoras por Santander de prendas de vestir (1998-2006).	110
ANEXO K. Principales destinos de las exportaciones santandereanas (1998-2006).	110
ANEXO L. Metodología de las Entrevistas	111

RESUMEN

1. TÍTULO: MENTALIDAD EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD COMERCIAL INTERNACIONAL: EL CASO DEL SECTOR CONFECCIONES EN SANTANDER.*

2. AUTORES: PIMIENTO DE LA OSSA, Paola Andrea y, REY ESTEBAN, Mónica Alejandra**.

3. PALABRAS CLAVES: COMPETITIVIDAD, MENTALIDAD, SANTANDER, CONFECCIONES.

4. DESCRIPCIÓN:

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el sector confecciones en la región de Santander, mediante una caracterización del mismo, buscando caracterizar la estructura de patrones de comportamiento de los empresarios y su incidencia en el nivel de competitividad en el proceso de inserción en la economía internacional.

Para alcanzar los objetivos establecidos el estudio se iniciará con un análisis teórico que permita abordar con propiedad la relación compleja entre mentalidad empresarial y competitividad. Para lo anterior se requiere la conjugación de tres líneas de análisis. Por un lado, se tomará los aportes teóricos del economista Schumpeter acerca del empresario innovador, a la vez se revisarán las contribuciones referentes al neoinstitucionalismo por medio de los planteamientos del teórico Douglass North, Por último, se tomarán algunos estudios sobre competitividad, haciendo alusión al pensamiento de Michael Porter y su utilización por parte de la CEPAL. De igual manera para realizar la caracterización del sector confecciones se hizo necesaria la recopilación de la información de la economía regional, proporcionadas por entidades como la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

El estudio y caracterización que en este trabajo se expone, identifica una serie de elementos generales del sector y de la región, los cuales constituyen el insumo necesario e indispensable para la competitividad y la mentalidad empresarial adecuada para el departamento de Santander.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Economía, Director Amado Guerrero.

SUMMARY

1. TITLE: ENTREPRENEURIAL DISPOSITION AND GLOBAL COMMERCIAL COMPETITIVENESS. THE CASE OF TAYLORING SECTOR IN SANTANDER*.

2. AUTHORS: PIMIENTO DE LA OSSA, Paola Andrea y, REY ESTEBAN, Mónica Alejandra**.

3. KEY WORDS: Competitiveness, disposition, Santander, Fashion design

4. DESCRIPTION:

The following work has as objective the analysis of the tailoring sector in the Santander region, through its categorization; in turn the behavioral patterns of entrepreneurs and their occurrence in the level of competitiveness in the insertion processes into the global economy will be categorized.

To reach the study's objective a three-part theoretical analysis will be employed to assess the complex relationship between entrepreneurial disposition and competitiveness. Schumpeter's theory on innovative entrepreneurs, as well as Douglass North's neoinstitutionalism will be employed in the analysis. Additionally, the studies of Michael Porter will be considered as part of the CEPAL's utilization of the fore mentioned. Economic data from various entities was gathered, among them Bucaramanga's chamber of commerce.

This study and its classifications identify a series of general elements of the region that are the foundation for the Entrepreneurial Disposition and Global commercial competitiveness for the Santander department.

* Undergraduate Thesis

**Department Social Science; School of Economy; Director Amado Guerrero.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de integración que se están desarrollando actualmente a escala mundial, es una de las principales características de la economía internacional. Estos fenómenos se han venido presentando como parte de un sistema global que intervincula a las economías participantes. Por esta razón es de gran importancia comprender los factores o variables que determinan las transformaciones en las estructuras y procesos productivos y organizacionales a nivel mundial, por lo que la conducta empresarial frente a los retos que trae la globalización económica es parte de la temática central del proyecto de grado.

El contexto globalizador del que somos testigos en la actualidad acentúa la necesidad de introducir la competitividad en los sectores productivos para enfrentar así un mundo más interrelacionado, y para vincularse al proceso en curso sacando el mayor beneficio en cuanto a lo que a crecimiento y desarrollo compete.

El departamento de Santander, en el plano nacional, es uno de los pioneros en la industria de confecciones, sector que se ha convertido en un renglón importante para la economía regional, por lo cual este estudio tiene como objetivo analizar la mentalidad de los empresarios del sector, buscando caracterizarla frente a un panorama de competitividad comercial en relación a otros países.

Es evidente el desarrollo del sector confecciones en el departamento, en referencia a los niveles de productividad,¹ pero aún es inconcluso determinar los patrones de comportamiento que delinear la toma de decisiones en los empresarios para captar los cambios que fueron y serían necesarios introducir

¹ Relación entre el producto final y los factores productivos (tierra, capital, trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios.

bajo el contexto globalizador actual. Dentro de este marco de referencia, se hace necesario resaltar, el papel de las instituciones que actúan como limitante o incentivo a la acción del individuo. Es decir, la calidad de las instituciones existentes en un determinado país son esenciales para el desarrollo competitivo del sector, fortaleciendo así su desempeño en los mercados nacionales e internacionales.

El estudio se inicia con un análisis teórico que permita abordar con propiedad la relación compleja entre mentalidad empresarial y competitividad. Para lo anterior se requiere la conjugación de tres líneas de análisis. Por un lado, se tomará los aportes teóricos del economista Joseph Schumpeter acerca del empresario innovador, resaltando la innovación como el medio capaz de explicar el desarrollo del proceso económico. A la vez se revisarán las contribuciones referentes al neoinstitucionalismo por medio de los planteamientos del teórico Douglass North, cuya preocupación se centra en el análisis de la naturaleza de las instituciones y sus consecuencias en el desempeño económico. Por último, se tomarán algunos estudios sobre competitividad, haciendo alusión al pensamiento de Michael Porter y su utilización por parte de la CEPAL para derivar de allí el concepto de Competitividad Comercial, atendiendo a la necesidad de las organizaciones de adoptar nuevas formas de manejo administrativo en el mercado global.

En segunda instancia se realizará una caracterización del sector de las confecciones, a través de la descripción, evaluación y análisis de la situación actual. El estudio y diagnóstico que se expondrá, identifica una serie de elementos generales del sector y del departamento. Para este fin se recurrió a información secundaria, donde se obtuvo datos y registros con los que cuenta la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Para el tercer capítulo, se realizará un análisis comparativo de Santander con otros departamentos líderes en esta actividad económica, como los son Antioquia, Valle y Bogotá. Al mismo tiempo se aplicará los determinantes del

Diamante competitivo, que el profesor Michael Porter expone en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, al sector confecciones con el fin de identificar sus debilidades y fortalezas. Adicionalmente, se examinará los programas y organizaciones que apoyan al Sector de las Confecciones.

Una vez expuesto lo anterior, se procederá a hacer una revisión de los factores que influyen en la formación de la mentalidad empresarial, es decir, el entorno institucional que actúa como interventor en la toma de decisiones. Además se expondrá las principales conclusiones del estudio MONITOR. Posteriormente, se realizará un estudio de dos casos que permita confrontarlos con los planteamientos expuestos previamente con referencia a la mentalidad empresarial, y modelos mentales.

Finalmente, se hace una síntesis de lo expuesto en los capítulos anteriores, es decir, se presenta un balance final de la investigación y se plantean algunas recomendaciones para el sector.

1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Para abordar con propiedad la relación compleja entre mentalidad empresarial y competitividad e intentar, como uno de los objetivos de nuestro trabajo, utilizar estas categorías en el estudio del caso particular del sector de las confecciones en el departamento de Santander, se requiere la conjugación de, por lo menos, tres líneas de análisis. De una parte, es necesario acercarnos al significado y el origen de la competitividad en las economías contemporáneas, para lo cual tomaremos como referencia el pensamiento de Michael Porter y su utilización por parte de la CEPAL para derivar de allí el concepto de Competitividad Comercial. Además, revisaremos el enfoque schumpeteriano del empresario innovador para intentar confrontarlo con la perspectiva reciente del emprendedor competitivo y, por último, recurriremos al enfoque neoinstitucional – fundamentalmente en la versión del Premio Nobel de Economía Douglass North – para construir el concepto de marco institucional y de mentalidad empresarial y para adelantar alguna conclusión sobre su relación con el entorno cultural y normativo. Como se verá más adelante, aún a pesar de estar hablando de corrientes doctrinarias distantes en el tiempo y, aparentemente disímiles, estas tres interpretaciones tienen puntos de contacto evidentes y arriban a conclusiones que pueden servir como punto de partida para el estudio que proponemos como Trabajo de Grado.

1.1. TEORÍA DEL EMPRESARIO INNOVADOR DE JOSEPH SCHUMPETER

Es preciso reconocer la importancia del empresario en la generación de riqueza en cualquier territorio, ya que con su actividad, genera empleo, innovación y progreso. A la vez la conducta empresarial en lo últimos tiempos se enfrenta a nuevos retos que trae la globalización económica, es decir cada día el

empresario se está convirtiendo en parte esencial de la estrategia de crecimiento económico de cualquier país en desarrollo.

Por lo anterior, se hace necesario referirnos a lo planteado por el economista Joseph Schumpeter en su obra *Teoría del Desarrollo Económico*, en la cual la innovación y el empresario innovador que la lleva a cabo, juegan un papel esencial en el desarrollo económico.

Schumpeter da inicio a su estudio de la teoría empresarial con la explicación de la corriente circular lo cual hace referencia al tránsito de un sistema estático a uno dinámico, centrando su análisis en la economía del desequilibrio.

Los planteamientos teóricos de Walras son la base del análisis de Schumpeter, respecto a lo anterior, Manuel Santos sugiere: “donde aparece su contribución original es a la hora de explicar el origen del desequilibrio: no es que el empresario responda al desequilibrio, sino que lo crea”².

Schumpeter presentó la teoría de la innovación como el medio capaz de explicar el desarrollo del proceso económico, y a la vez denominó la innovación como el factor generado por la actividad empresarial. Para el autor, el motor capaz de hacer pasar el sistema de esta situación estacionaria a una situación de desarrollo, es personificado en la figura del empresario innovador, el cual a través del proceso de innovación logra destruir el equilibrio del estado estacionario del flujo circular.

Manuel Santos sugiere al respecto, que para Schumpeter el empresario es quien provoca los cambios, el que hace que la economía no “duerma” en el equilibrio; y el que hace que cada nuevo equilibrio sea una posición mejor, para la sociedad que el anterior.³ Es decir, los empresarios tienen la función de poner en marcha nuevas combinaciones de factores productivos, atendiendo a

² SANTOS, Manuel (1997). Los economistas y la empresa. Alianza Editorial. Madrid, p 97.

³ *Ibíd.* P. 98

su principal característica de empresario portador de mecanismo de cambio en las sociedades.⁴

Ahora bien, el desenvolvimiento es el resultado de la puesta en práctica de nuevas combinaciones, y se refiere a los cinco casos siguientes:

- La introducción de un nuevo bien –esto es, uno con el que no se hayan familiarizado los consumidores- o de una nueva calidad de un bien;
- La introducción de un nuevo método de producción, esto es, aún no probado por la experiencia en la rama de la manufactura de que se trate, que no precisa fundarse en un descubrimiento nuevo desde el punto de vista científico, y puede consistir simplemente en una forma nueva de manejar comercialmente una mercancía;
- La apertura de un nuevo mercado, esto es, un mercado en el cual no haya entrado en la rama especial de la manufactura del país de que se trate, a pesar de que existiera anteriormente dicho mercado;
- La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semimanufacturados, haya o no existido anteriormente, como en los demás casos;
- La creación de una nueva organización de cualquier industria, como la de una posición de monopolio⁵.

En este punto es importante resaltar que al presentarse una ola de innovaciones -que indican el avance exitoso de la puesta en práctica de las nuevas combinaciones- ésta es seguida por la entrada al mercado de un gran número de empresas atraídas por las ganancias de las nuevas creaciones, y a la vez éstas se enfrentan al reto de supervivencia ya que las que sean menos eficientes podrán llegar a su cierre.

⁴ SCHUMPETER, Joseph. La Teoría del desenvolvimiento económico. México: 1963 F.C.E. P. 72.

⁵ *Ibíd.* P. 77.

Ahora bien, esta ampliación de los mercados no garantiza obligatoriamente que esa mayor eficiencia, mencionada anteriormente, beneficie a todos de la misma forma, pues ya es sabido que la globalización también ocasiona desigualdades en algunos grupos o sectores de la economía.

Para Stefano Scarpetta “El proceso de destrucción creativa parece ser una característica natural de las economía de mercado y tiene el potencial para promover una mejor utilización de los recursos en la economía, incluida la mano de obra”.⁶ Es decir, el tránsito de empresas que ingresan y egresan al mercado, no sólo crea y destruye puestos de empleo, también sirve de empuje a las empresas a ser mas competitivas y eficientes.

La innovación como causa del desarrollo va de la mano de los avances tecnológicos, y constituye un factor notable de supervivencia para las empresas y organizaciones. Por esta razón en las economías más dinámicas el conocimiento juega un papel muy importante en la creación de valor y como motor de crecimiento, por lo que se hace necesario invertir en innovación y tecnología y al mismo tiempo en capital humano.

En el panorama económico actual es común escuchar del fracaso y posterior desaparición de las empresas como resultado de la falta de visión innovadora y del atraso tecnológico. En algunos casos, grandes empresas santandereanas del sector confecciones como El Roble, Periquita y Margaret Fashion, cerraron por problemas diversos como los movimientos de la economía, los altos costos en las materias primas, la obsolescencia tecnológica, la falta de incentivos de producción y las altas tasas de interés que afectaron al país hace seis años.⁷

⁶SCARPETTA, Stefano. Cómo aprovechar al máximo la destrucción creativa: Crecimiento de la productividad y creación de empleo. [En línea]
<http://www1.worldbank.org/devoutreach/translations/pdfs-spanish/Scarpetta-5_SP.pdf>
(consultado: 13 de marzo 2007).

⁷ Por Redacción 15. [En Línea] Periódico 15. agosto de 2004, N° 52 Año 3
<http://web.unab.edu.co/periodico15/n52_a3/economia.htm> (consultado: 6 de enero 2007).

Como lo sugiere el economista Jorge Valencia al periódico 15, el cierre de importantes empresas del sector industrial se debe a que "el estilo de liderazgo empresarial que hay en Santander no es de mucho empuje. A los dueños les da miedo invertir, sienten temor a asociarse, a hacer alianzas estratégicas. Los líderes de las compañías de aquí son timoratos, indecisos y con algunos rasgos de egoísmo"⁸.

Al llegar a este punto se hace necesario definir lo que en palabras de Martinelli es el liderazgo:

*Podría definirse como la capacidad de imaginar lo nuevo, de intuir aquello que más tarde se demostrará correcto, de captar lo esencial, de actuar con decisión. El líder actúa más por voluntad que por entendimiento, más por autoridad personal que por ideas originales, distinguiéndose en ello del inventor.*⁹

Como es evidente el empresario debe asumir frente a los cambios del entorno - propios de una economía globalizada- una posición caracterizada por una visión de oportunidades que se enfoque en los procesos de innovación siendo ésta el motor de las estrategias de diferenciación de una compañía.

De manera que el empresario cumple el papel de líder y estratega buscando adaptar la empresa al entorno competitivo de cambio. Hoy en día los líderes atienden el desafío de establecer una estrategia clara que lleve a las organizaciones a generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. En este punto se hace necesario recalcar que Schumpeter elimina el concepto de empresario como persona que soporta riesgos y sugiere que éste recae sobre el propietario de los medios de producción o del capital dinero que se pagó por ellos.

⁸ Ibíd.

⁹ MARTINELLI, Alberto. "Análisis económico y análisis sociológico en el sistema teórico de Schumpeter". [En Línea] < http://reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_030_04.pdf> (Consultado: 2 de marzo 2007).

1.2. MENTALIDAD EMPRESARIAL E INSTITUCIONES

La mentalidad empresarial puede considerarse como una mezcla de factores entre los que tienen especial relevancia las ideologías, los valores y las conductas que han tomado forma a través de la historia, las cuales pueden resultar favorables o adversas en el desempeño empresarial, conductas que se reflejan en las formas de producción que finalmente evidencian el nivel de competitividad adquirido.

Referente a estos condicionamientos culturales, Juan García sugiere: “quizá el frente más insidioso contra el que haya que luchar para llevar adelante un emprendimiento sea la limitación que impone determinada mentalidad cuando está generalizada”¹⁰.

Lo anterior se ve reflejado en los planteamientos de Porter¹¹ en el estudio MONITOR, en el cual sugiere que las idiosincrasias locales de cada región afectan enormemente los modelos mentales colectivos en todo lo que tiene que ver con la competitividad. En el caso específico de Santander se puede vislumbrar que la herencia histórica y una serie de eventos han influido en el modelo de pensamiento de los empresarios, caracterizado por su alto grado de individualismo, su aversión al riesgo y su marcada incertidumbre. Los bumangueses, según MONITOR, sienten disgusto por la toma de riesgos y la incertidumbre, consistente con su alto nivel de ahorros y sus negocios comerciales basados en la explotación de márgenes.

¹⁰ GARCÍA, Juan. Los condicionamientos culturales de la mentalidad empresarial. En: Revista Segunda lectura. [En Línea] <http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/16_segunda_lectura.pdf> (consultado: 13 de agosto 2007).

¹¹ Porter, Michael, Estudio MONITOR COMPANY (1995) “construyendo la ventaja competitiva de 5 ciudades colombianas”. Editor: Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Al llegar aquí, es preciso resaltar lo que plantea el economista Luís Castilla: “la competitividad para el crecimiento depende de la calidad de las instituciones existentes en un determinado país. Instituciones débiles actúan como obstáculos al desarrollo empresarial, la innovación y la transferencia tecnológica.”¹²

Para comenzar a profundizar con el tema de las instituciones se hace referencia a lo planteado por Elia Peralta:

“El concepto de institución va más allá de su carácter ordenacional y de reglamentación, es una construcción histórica, más que una construcción formal, creada por los individuos a través de su ciclo evolutivo; es peculiar según su contextualización es, además, impulsiva, porque las oportunidades económicas deben ser descubiertas y no dadas, capaces de reducir la incertidumbre ante una difusión y abaratamiento de la información.”¹³

Al llegar a este punto, es importante referirnos a los cambios institucionales, los cuales son para North más relevantes que los tecnológicos para explicar el desarrollo económico. Es decir, como sugiere José Ayala, “los institucionalistas se preocupan por el análisis de las estructuras de poder y el papel del Estado en la formación y mejoramiento de la operación de los mercados y consecuentemente relativizan el papel del mercado en el logro de la eficiencia.”¹⁴ A la vez, buscan aplicar los conocimientos a la elaboración de políticas públicas.

¹² CASTILLA, Luís. Instituciones y Competitividad. [En Línea] <<http://www.caf.com/attach/4/default/InstitucionesyCompetitividad.pdf>> (Consultado: 6 de marzo de 2007).

¹³ PERALTA, Elía. José Ayala Espino (1999), Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico. En: Revista Región y sociedad [En Línea] Vol. 8, Nº 22, (2001). < <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/102/10202210.pdf> > (consultado: 2 de agosto 2007).

¹⁴ AYALA, José (2001) Instituciones y economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico: México. F.C.E. P. 28.

Las modernas teorías económicas neoinstitucionales tiene sus antecedentes históricos en la Alemania de finales del Siglo XIX y comienzos del XX, de esta manera, su principal representante fue el economista Gustav von Schmoller (1838-1917) autor del libro Compendio de Teoría Económica General, y defensor de la tradición del historicismo alemán. En términos generales la importancia radica en la atribución que se otorgan a las características de cada pueblo y sus variadas costumbres económicas, es así como se resalta la imposibilidad de comprender de manera precisa a las instituciones económicas de un país, sino se recurre a su historia y nivel de progreso económico y social logrado.

Por otro lado se encuentra el institucionalismo norteamericano, contemporáneo al historicismo alemán. En este caso su principal figura fue Thorstein Veblen, gran influyente en la economía de Estados Unidos, y sobre todo después de la crisis económica de 1929; a pesar de que no era una escuela opuesta a la neoclásica, le criticaba su concepto de “equilibrio general” y su exclusión de las otras ciencias en el análisis económico. Dentro de este marco, los institucionalistas del Siglo XX, encontraron en los hábitos, costumbres y leyes, gran importancia económica, conformando así el marco institucional que regía y determinaba los hechos económicos.

De esta manera, el institucionalismo económico ha resurgido de la mano de autores modernos como Ronald Coase, Armen Alchian, Oliver Williamson y Douglass North. En resumen, todos coinciden en el hecho de que en toda actividad productiva o de distribución económica son determinantes los factores del mercado¹⁵.

Es importante resaltar aquí, que sus planteamientos teóricos se edificaron a partir de una crítica a la teoría neoclásica, aceptando algunos de sus supuestos, y al mismo tiempo fueron introduciendo nuevos argumentos que no

¹⁵ Realizado por: Instituto Internacional de Gobernabilidad Barcelona, 1998. Proyecto PNUD “Red para la Gobernabilidad y el Desarrollo en América Latina”, Douglass C. North: La teoría económica neo-institucionalista y el desarrollo latinoamericano.

eran admitidos por esta teoría, como es el caso de la trascendencia que le atribuían a la intervención del Estado en otras esferas negadas por la teoría tradicional y sobre todo en materia de corregir las fallas en el mercado y al mismo tiempo mejorar la eficiencia y el bienestar social.

De igual forma, aceptaban la presencia de fallas en el gobierno, estableciendo mecanismos institucionales para corregirlas, induciendo de esta manera, al crecimiento de la productividad. Es decir, consideran central la intervención del Estado para el buen funcionamiento de las economías¹⁶

Así mismo, explican las manifestaciones que se dan paso, como consecuencia de la intervención del Estado en la economía y de los actores involucrados en dichas manifestaciones, es decir, las instituciones, los agentes económicos y el mercado.

Ahora bien, en este punto se hace necesario evocar a uno de los más importantes exponentes de esta teoría: Douglass North, cuya preocupación se centra en el análisis de la naturaleza de las instituciones y sus consecuencias en el desempeño económico. De esta manera, su esquema teórico servirá de base para el estudio arrojando respuestas que indique qué tan eficiente resultará la implementación de esta teoría a nuestra investigación y qué tan eficiente es en el momento de realizar un análisis al desempeño económico del departamento de Santander en particular.

En su libro “Instituciones Cambio Institucional y Desempeño Económico”, North presenta y desarrolla un marco analítico para explicar la forma en que las instituciones afectan el desempeño económico de un país o región, y cómo éste se ve influenciado por el modo en que ellas evolucionan.

Se evidencia de esta manera, el acercamiento de la teoría neoinstitucional a la teoría tradicional interesándose esta última por la estructura organizacional

¹⁶ TRUJILLO, Juan Pablo. et al. (2002) El Enfoque Institucional del Desarrollo Económico (investigación en curso) [En línea]: (Consultado: 3 de Enero de 2007).

económica, haciendo referencia a los costos de transacción y derechos de propiedad, de esta manera, quedan intactos los postulados neoclásicos y se incorporan otros aspectos que son por un lado, los siguientes: la información en los mercados es incompleta e imperfecta, y por lo tanto, el *homo economicus* no siempre toma decisiones racionales, es decir que existe una racionalidad limitada. Y por otro lado, se añade una perspectiva histórica en el análisis.

Para un mayor entendimiento de la teoría y de lo expuesto anteriormente, es conveniente presentar algunas definiciones, evaluando los conceptos expuestos en el libro. Para comenzar North precisa las instituciones como:

Las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. El cambio institucional conforma el modo en que las sociedades evolucionen a lo largo del tiempo, por lo cual es la clave para entender el cambio histórico¹⁷.

En otras palabras, se podría decir que las instituciones son los incentivos o desincentivos para los individuos en el momento de crear estructuras productivas y así obtener resultados ya sean positivos o negativos en el crecimiento económico de un país o de una región. Cabe señalar que las instituciones no son personas, sino costumbres y reglas; pero nacen y evolucionan como producto de la interacción humana y por esto traen consigo limitaciones, que según el autor pueden ser informales y formales; entre las primeras se encuentran las costumbres, tradiciones y códigos de conducta, que provienen de información transmitida socialmente y son parte de la herencia. Por su parte, las formales son las normas, leyes, constituciones, etc., las cuales pueden complementar e influir en la efectividad de las limitaciones informales.

¹⁷ NORTH, Douglass. (1995). Instituciones, Cambio institucional y desempeño económico. México. Fondo de Cultura Económica, P. 13.

Dentro de este marco neoinstitucional, y dado que las instituciones determinan la conducta y el comportamiento de los individuos, es decir, su comportamiento racional y egoísta, ahora se encuentra limitado por las mismas, así mismo, la información es incompleta y asimétrica, por lo que se evidencia la incertidumbre y el riesgo en el momento de tomar decisiones. Todo esto nos lleva a concluir que son las reglas del juego de una sociedad, o las instituciones quienes condicionadas por el contexto cultural, estructuran incentivos¹⁸ en el intercambio humano y por lo tanto reducen la incertidumbre que aparece en la interacción humana, en otras palabras, mientras exista una estructura de incentivos sólida, la economía y la sociedad en un país o región alcanzarán niveles altos y adicionalmente se harán más eficientes y en caso contrario, la economía decrecerá.

En este mismo contexto, en el modelo neoclásico no existen los costos de transacción, y por lo tanto no hay instituciones. Sin embargo, la teoría neoinstitucional considera que el solo intercambio de bienes implica costos que como se indicó anteriormente se originan de la asimetría de la información, es decir, los costos de transacción¹⁹ se manifiestan de manera positiva por lo que se requiere de las instituciones como medida preventiva, para disminuir su impacto, utilizando herramientas tales como acuerdos, códigos de conducta, e incluso leyes, derechos de propiedad y contratos. En otras palabras, el individuo se encuentra en una situación de relativa incertidumbre para el ejercicio de su criterio racional. En este punto la teoría neoclásica afirma que la decisión individual que maximiza los beneficios es totalmente personal e intransferible de la racionalidad económica.

¹⁸ La teoría institucional identifica como incentivos todo aquello que motiva a los agentes de la economía a buscar oportunidades de ganancia o a obtener algún tipo de beneficio. Op. Cit. P. 7.

¹⁹ Para North, “los costos de la información son la clave de los costos de la negociación, que se componen de los costos de medir los atributos valiosos de lo que está intercambiando los costos de proteger y de hacer cumplir compulsivamente los acuerdos”. Op.Cit. P. 43

Dentro del enfoque neoinstitucionalista, North plantea la racionalidad procesal²⁰, la cual actúa como una racionalidad limitada, haciendo que el individuo recurra a rutinas y hábitos que reducen la incertidumbre, esta racionalidad limitada señala que las personas no van a poder regirse por la racionalidad de su mayor beneficio debido a que no poseen toda la información del mercado. En estas circunstancias, lo que finalmente se observa son actores racionales con construcciones mentales intrínsecas o influencias culturales, quienes al actuar modifican de manera progresiva su contexto institucional. Bajo estas condiciones surge la necesidad de la organización y la institución como medio de apoyo, éstas serían las encargadas de eliminar la incertidumbre y el riesgo.

Se debe establecer entonces la diferencia entre instituciones y organizaciones, las cuales pertenecen a planos diferentes. Como lo plantea North, las instituciones son las reglas del juego en una sociedad, es decir, pertenecen al orden social, mientras que las organizaciones son los jugadores (cuerpos políticos, económicos, sociales, y órganos educativos), que se caracterizan por tener objetivos en común y finalmente influirán en la forma en que evoluciona el marco institucional, es decir que dentro de las organizaciones se originaran las relaciones entre individuos o grupos.

Como bien lo dice Llamas Sánchez²¹, estos límites impuestos por las instituciones al establecimiento de las elecciones individuales y organizativas, proporcionan una estructura estable, aunque no necesariamente eficiente a los intercambios económicos reduciendo de este modo la incertidumbre.

Instituciones y organizaciones son el resultado de la gestión del hombre, por lo que ahora la atención se centra en la interacción entre instituciones y organismos lo que determinará la dirección del cambio institucional, según

²⁰ Ibid. P. 140

²¹ NORTH, D (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Political economy of institutions and decisions. Cambridge University press. **Citado por:** LLAMAS SÁNCHEZ, Rocío. Un Análisis institucional de la implantación de la agenda local 21 por los ayuntamientos españoles. Granada 2005, 420 H. Tesis doctoral, Universidad de Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Disponible en: <<http://hera.ugr.es/tesisugr/15403051.pdf>>

North, es de esta forma como se presentará de manera activa una relación entre tecnología, conocimientos e instituciones. Pero su eficiencia depende en gran medida de la información disponible, que como se mencionaba en párrafos anteriores, tienen un costo. De esta manera, North plantea que “las instituciones, junto con las limitaciones ordinarias de la teoría económica, determinan las oportunidades que hay en una sociedad. Las organizaciones u organismos son creados para aprovechar esas oportunidades y, conforme evolucionan los organismos, alteran las instituciones”²²

Y esto conduce a concluir que son los empresarios, agentes políticos y económicos, los encargados del desarrollo de la región, en palabras de North: “las organizaciones y sus empresarios participan en actividades deliberadas y en ese carácter están los agentes, los cuales determinan la dirección del cambio institucional”²³. Bajo esta perspectiva, cabe destacar, el interés de las diferentes organizaciones en la formulación de sus objetivos, así, a través de los diferentes tipos de conocimientos que deberán adquirir, les facilitará la búsqueda de éstos, y por lo tanto, su desempeño será crucial en la evolución de sus aptitudes y destreza, y en el óptimo uso de ellas.

De este modo, el tipo de información que requerirá el empresario dependerá, entonces, del contexto institucional en el que se desenvuelva, dando forma a los conocimientos y aptitudes adquiridos e igualmente generará el buen desarrollo de las sociedades.

Ahora bien, dado que las instituciones determinan el desempeño de las economías, este esquema teórico permitirá analizar el proceso histórico de cambio institucional, partiendo del supuesto de que las instituciones tienen la capacidad de generar incentivos o por el contrario frenar la economía de un país; igualmente tiene el mismo efecto en los agentes económicos y políticos, propiciando diversas formas de comportamiento. De manera que el entorno institucional en el que se desenvuelven las empresas es fundamental para que

²² *Ibíd.* P. 18.

²³ *Ibíd.* P. 99.

éstas sean competitivas en los mercados. Con la finalidad de generar un entorno competitivo el sector público, privado y sociedad civil deben comprometerse a afianzar el sistema institucional del país, asumiendo retos como los sugeridos por Wiesner, quien concluye que “el desafío es construir y mantener condiciones institucionales propicias al cambio, a la competencia y a la evaluación de sus resultados a través del mercado económico y del proceso político”²⁴.

1.3. ALGUNOS REFERENTES TEÓRICO-CONCEPTUALES DE LA COMPETITIVIDAD

En los últimos años, se han realizado ingentes esfuerzos por comprender y debatir el fenómeno de la globalización enfocando el análisis a resaltar sus manifestaciones en el ámbito económico, político y social, pero como lo sugiere Jaime Ramírez Faundez “en este tipo de definiciones el análisis teórico queda de alguna manera relegado bajo la idea que la globalización se genera a partir de un proceso espontáneo del mercado”²⁵.

El ambiente de competencia en el mercado global y la acelerada dinámica del desarrollo científico tecnológico son, bajo el criterio del autor señalado, dos procesos de gran trascendencia, debido a que son los responsables de las modificaciones que está experimentando la conducta empresarial para adaptarse y apropiarse de un nuevo paradigma de eficiencia impuesto por la globalización económica.

²⁴ WIESNER, Eduardo. "Estructura institucional y desarrollo económico y social en Colombia", Departamento Nacional de Planeación. [En Línea] Capítulo VI, 1997. <<http://www.grupochoorlavi.org/php/doc/documentos/economianeoinstitucional.pdf>> (consultado: 5 de marzo de 2007).

²⁵ RAMÍREZ, Jaime, “La Globalización, la Competencia y el surgimiento de un nuevo paradigma de eficiencia”. [En Línea] en “Revista Gestión y estrategia” UAM. Diciembre, 1995. Número 8. <<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/indice.htm>> [Consulta: 3 de Enero de 2007]

Actualmente, al mismo tiempo que vuelven a florecer las premisas del liberalismo económico, se observan cómo los parámetros de productividad y competitividad se convierten en requisito esencial para entrar al mercado global. Al llegar a este punto, se hace preciso recalcar lo sugerido por Porter cuando afirma que “la competitividad es una práctica y no una teoría”²⁶ y por ésta razón es un concepto que no tiene límites y su definición depende del punto de referencia de análisis.

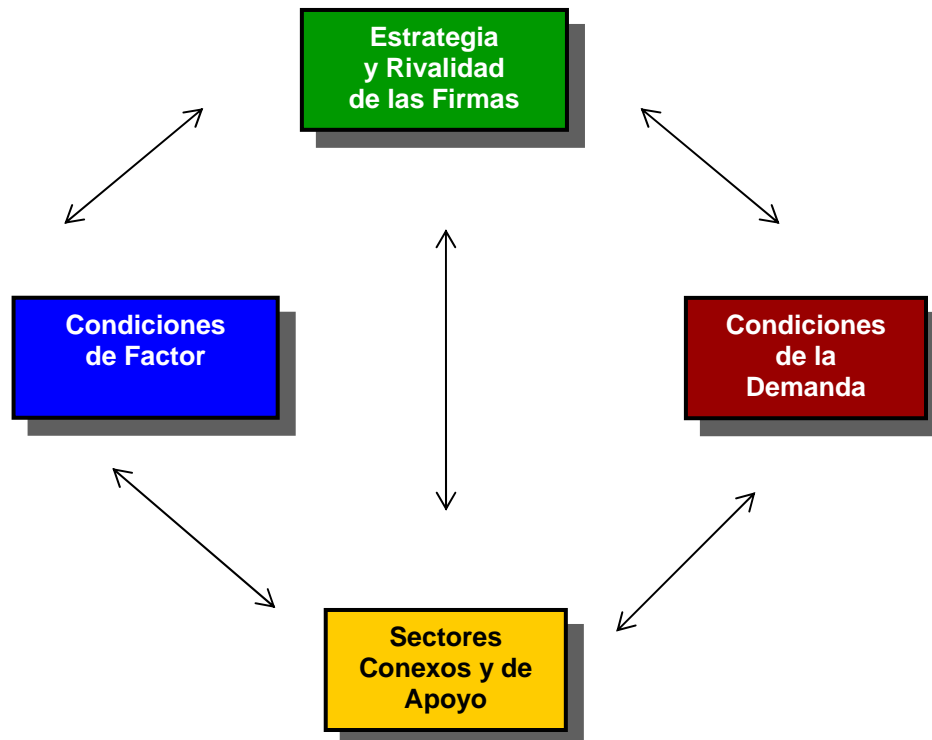
Siguiendo los planteamientos de Michael Porter, se podría definir competitividad como la capacidad de usar la fuerza laboral, la tierra, los recursos naturales y el capital para producir bienes y servicios productivos, además que es una construcción social²⁷, todo lo cual se traduce que la competitividad de una nación depende de la capacidad de la industria para innovar y mejorar. Así mismo, Porter, en su teoría sugiere que las condiciones de una región crean el entorno económico de tal forma que éste promueve o retrasa la creación de ventajas competitivas sostenibles.

De esta manera, los atributos que conforman el entorno, se agrupan en cuatro elementos. Ver Figura 1.

Figura 1. Determinantes de la Ventaja Nacional

²⁶ PORTER, Michael, Estudio MONITOR COMPANY (1995) “construyendo la ventaja competitiva de 5 ciudades colombianas”. Editor: Cámara de Comercio de Bucaramanga.

²⁷ PORTER, Michael. (2005). Hacia una Colombia más competitiva. P. 16-23. Revista Semana.



Fuente: PORTER, Michael. "La Ventaja Competitiva de las Naciones". Madrid: Ed. Vergara, 1991. Cáp. III. P. 111.

Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Sectores conexos y de apoyo y Estrategia y rivalidad de las firmas, son los cuatro elementos que hacen parte de lo que el profesor Porter denominó el Diamante, que como lo demuestra la gráfica anterior, es un sistema dinámico, conectado, donde los atributos de uno de los determinantes causará el comportamiento de los demás.

Ahora bien, como lo menciona Porter en su libro, las características de los determinantes del Diamante son oportunidades que los países, regiones, sectores o empresas deberán aprovechar para obtener éxito. Citando las palabras de Porter, el plantea: "Las empresas consiguen ventaja competitiva cuando su base central permite y apoya las más rápida acumulación de activos

y técnicas especializadas, lo que a veces no obedece a más razones que la de un mayor compromiso.”²⁸

Dentro de este contexto, es claro que, para un mayor entendimiento de la estructura del sector confecciones en Santander, se incluirá en el presente estudio un análisis de los determinantes del Diamante de la ventaja competitiva de Porter, aplicado al sector. Al hablar de las condiciones de los factores, se hace referencia a un conjunto de categorías de las que está dotada una nación: infraestructura, recursos humanos, físicos, de conocimiento y de capital, insumos necesarios para la ventaja competitiva. Por otro lado se encuentra las Condiciones de la demanda, tres atributos componen este segundo determinante de la ventaja competitiva, a saber, la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector, crecimiento del mercado interno e internacionalización de la demanda interior (segmentos especializados). Sectores conexos y de apoyo indican la presencia o ausencia de sectores proveedores y relacionados (conexos), con capacidad de ser competitivos a nivel internacional. La presencia de sectores proveedores internacionalmente competitivos, crea ventajas a una nación. Los sectores conexos por su lado, brinda beneficios en cuanto al manejo de información e intercambio técnicos. Sin embargo, los beneficios de ambos dependen del comportamiento de los otros determinantes del Diamante. Estrategia y Rivalidad de la firmas, agrupa las condiciones de una nación, afectando directamente la creación organización y/o gestión de las empresas; la rivalidad doméstica es parte esencial cuando ésta crea presión sobre las empresas en pro de mejorar e innovar con mayor rapidez y eficiencia, convirtiéndolas en empresas competitivas.

Con base en esto, Luís Jorge Garay²⁹ plantea que en los procesos de apertura e internacionalización de las economías se hace necesario un ambiente

²⁸ PORTER, Michael. “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Madrid: Ed. Vergara, 1991. Pág. III. P. 111.

²⁹GARAY Luís Jorge. Programa de Estudio “La Industria de América Latina ante la Globalización Económica”. Tomo I. Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización 1967 -1996 DNP, COLCIENCIAS, 1998. P. 563.

orientado al fortalecimiento de la innovación, el cambio técnico y el mejoramiento de la productividad.

Al respecto, Manuel Castells en su trilogía “La era de la información, economía, sociedad y cultura”, sugiere que en los últimos tiempos ha surgido una nueva economía a escala mundial, la cual es informacional y global, ya que la productividad se genera y la competitividad se ejerce a través de una red global de información³⁰, lo cual plantea un reto para las organizaciones económicas, ya que las relaciones de competencia se ven inmersas en una red global en expansión.

La definición de competitividad esta sujeta a un abanico de interpretaciones y son muchos los estudios que hacen referencia a este concepto, aún así, como lo plantean Romo y Andel, “la mayoría de las definiciones contemporáneas describen la competitividad como la capacidad de crear un entorno que favorezca el crecimiento sostenido de la productividad y que se refleje en niveles de vida más elevados de la población”³¹. De manera similar para Garay: “La competitividad de una nación es el grado al cual se puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, y simultáneamente incrementar los ingresos reales de sus ciudadanos.”³²

Como algunas de las ventajas que la integración comercial trae consigo se puede resaltar el mejoramiento en la satisfacción de las preferencias de los consumidores, sobre todo en la variedad de los productos; pero este es también un nuevo reto al que se tienen que enfrentar los empresarios, ya que

³⁰ CASTELLS, Manuel “La era de la información, Economía, Sociedad y Cultura. Sociedad Red”. Madrid: Editorial Alianza, 1996.

³¹ ROMO, David. ABDEL, Guillermo “Sobre el concepto de Competitividad” [En Línea] CEPAL, Vol. 55, Num. 3, Marzo de 2005.
<<http://www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/1/27731/26845597.pdf>> (consulta: 15 de diciembre de 2006).

³² GARAY Luís Jorge. Programa de Estudio “La Industria de América Latina ante la Globalización Económica”. Tomo I. Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización 1967 -1996 DNP, COLCIENCIAS, 1998. P. 560.

se ven de frente a las exigencias de los consumidores, quienes son los que ahora toman la decisión.

En este punto, es importante resaltar que las políticas dirigidas al mejoramiento de la competitividad deben tener a la empresa como su objetivo fundamental, debido a que son las empresas las que compiten en el ámbito global, al menos comercialmente.

El significado de la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos. Así, la pérdida de competitividad se traduciría en una baja en las ventas, menor participación de mercado y, finalmente, el cierre de la planta.³³

Bajo la consideración que cada día juega un papel más importante la generación de conocimiento, el cual se ha convertido en materia prima de los procesos productivos y en elemento esencial de la competitividad, se hace necesario que la ciencia y la tecnología sean objeto de políticas públicas y de estrategias concertadas entre Estados, empresas y universidades. En el plano nacional se puede observar una estrecha relación entre los organismos institucionales y los cambios tecnológicos, como lo presenta Maria del Rosario Guerra:

*Colombia ha contado con buenos marcos institucionales para desarrollar la CT+I, pero no los necesarios para comprometer a los actores con unos mismos objetivos para un desarrollo económico y social creciente y sostenible, con unas reglas de juego consensuadas y seguidas, y un financiamiento suficiente y permanente para apostarle a las actividades de CT+I como estratégicas para el desarrollo.*³⁴

³³ ROMO, David. ABDEL, Guillermo. Op. Cit P. 203.

³⁴ GUERRA. Maria del Rosario. La Educación Superior y La Política de Ciencia, Tecnología e Innovación. [En Línea] Colombia. COLCIENCIAS. <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-91427_archivo_pdf10.pdf> (consultado: 7 de enero 2007).

Lo anterior lleva a pensar que, para que en Santander se den las condiciones necesarias para ser más competitivos, hace falta la vinculación de las universidades al mundo real de las empresas, lo cual es consecuencia de la percepción que de la asociatividad tienen los empresarios de la región, esto es, alto nivel de individualismo. Por lo tanto, el entorno institucional juega un papel muy importante en el desarrollo de políticas competitivas como lo sugiere North.

1.4. COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CONFECCIONES EN SANTANDER

A través del tiempo, se ha podido vislumbrar algunos limitantes en el desarrollo y el crecimiento económico del departamento de Santander, que reducen la efectividad de los numerosos esfuerzos que se hacen en la región por desarrollar actividades que recuperen su sector productivo, focalizados en el desarrollo de la competitividad, es decir, en los elementos que inducen al aumento de la productividad de los factores y con ello repercutir en el crecimiento del ingreso real de la población.

La gran mayoría de iniciativas enfocadas a la competitividad no han perdurado en el tiempo, y han sido aproximaciones diferentes en enfoque y en institucionalidad. Como se menciona en el estudio Santander: Entorno de Negocios Competitivo frente al mundo:

Entre los factores de fracaso de anteriores iniciativas se identifican: la falta de continuidad, debido a que hacen parte de políticas de gobiernos de turno; ausencia de un sistema de indicadores que permita identificar niveles de avance e impactos generados; falta de focalización de las acciones; ausencia de una política regional unificada y consistente; poca sinergia entre las instituciones encargadas; ausencia de difusión hacia

*distintos grupos de interés regional, y por último, no se garantizan los recursos necesarios que generen sostenibilidad.”*³⁵

A pesar de lo anterior el departamento de Santander cuenta con una ubicación geográfica que lo posiciona como uno de los principales centros económicos del país, su desempeño económico como lo sugiere la Cámara de Comercio³⁶, aporta cerca del 7% al PIB nacional y representa una importante opción en la comercialización de la producción del nororiente, principalmente con Venezuela.

El sector de confecciones en Santander, representativo en la economía regional se enfrenta al reto de tomar la iniciativa de seguir una estrategia de competitividad, dado que se busca su proyección a nivel nacional e internacional, y es considerado uno de los sectores estratégicos en la economía santandereana.

Desde una perspectiva internacional la competencia en la industria de confecciones se ha incrementado, con la emergencia de nuevos actores como China en la Organización Mundial de Comercio. Lo anterior lleva a que las empresas necesariamente busquen ser más flexibles, y se adapten más rápido a los cambios del entorno. En este contexto se hace inevitable que las empresas de este sector desarrollen una serie de estrategias que tenga en cuenta las nuevas exigencias de la intensa competencia actual.

³⁵ Estudio realizado para la cámara de comercio: Santander: Entorno de negocios competitivo frente al mundo. Centro de estrategia y competitividad. UNIANDES. Bogotá, 2006 P. 81.

³⁶ *Ibíd.* P. 5.

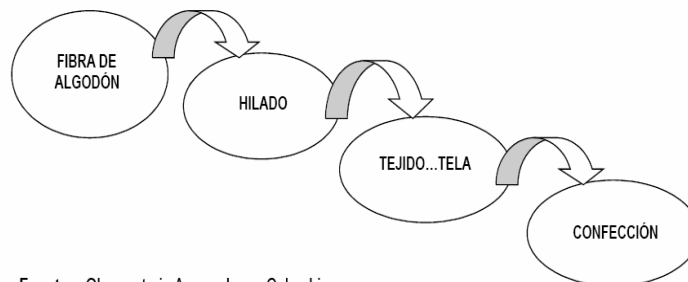
2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR CONFECCIONES EN SANTANDER

2.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR TEXTIL/CONFECCIONES

A nivel mundial, la organización de las Naciones Unidas, ubican a la industria textil dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), con el código 321, y la actividad económica de confecciones dentro del código 322. La industria de las confecciones, en el ámbito internacional, está compuesta principalmente por diferentes tipos de compañías: Diseñadores, manufactureros, confeccionistas de paquete completo (desde el diseño hasta la producción de las telas) y subcontratistas (o maquiladores).

Se iniciará esta sección hablando de la industria textil/confección, debido a la estrecha relación que existe entre ellas. Por esto, es indispensable que la problemática del sector confecciones deba estudiarse considerando la cadena *fibras/textiles y confecciones* como una globalidad, debido al gran vínculo entre ellas, dado que este es uno de los eslabonamientos Industriales en los cuales la interrelación es muy alta. Observar Figura.

Figura 2. Cadena de valor de la Fibra de Algodón



El mercado mundial de textil/confecciones es altamente concurrido, las tecnologías de los bienes de capital se expanden con rapidez y su uso tiende a generalizarse, de esta manera, el desafío para la industria es diferenciar sus productos, encontrar mercados con un alto potencial competitivo y así adoptar estrategias logísticas, de atención al cliente y de alianzas, con el fin de llegar a mercados internacionales, es decir, traspasar fronteras.

Ahora bien, desde el punto de vista de la generación de valor, de empleo y de divisas, la cadena textil/confecciones es una de las más importantes de Colombia, al igual que en otros países en desarrollo. Ello en razón a que casi todas sus fases registran producción nacional, es decir, una alta participación en el mercado local, por otro lado, en las fases finales de la cadena hay una participación relativamente alta de las exportaciones en el total de la producción y se observa una tendencia reciente de incorporar valor agregado a través de la industria de la moda. Asimismo, la competencia externa es acelerada, situación que se demuestra por la elevada penetración de importaciones.

En Colombia, la industria nacional de textiles y confecciones dispone de alto potencial de crecimiento y se caracteriza por su participación en la generación de valor agregado nacional, mediante la orientación de su oferta hacia productos y mercados diferenciados por su alta calidad. 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. Por su parte, el sector se encuentra relativamente desarrollado, permitiendo la implementación de varios procesos productivos, que a su vez facilitan importantes alianzas entre la industria nacional y reconocidas marcas internacionales de confecciones. Además, gran parte de las industrias cumplen con los requisitos y parámetros establecidos a nivel internacional en aspectos laborales, ambientales y de salud, y controles de calidad como ISO 9001, con el fin de ser más competitivos en el mercado mundial.

Finalmente, no se debe dejar a un lado el recurso humano, pues es sabido que éste también es factor de competitividad. En este aspecto, las empresas cuentan con personal altamente capacitado y con costes competitivos en relación con otros países de la región.

2.2. EL SECTOR CONFECCIONES EN EL ESCENARIO INTERNACIONAL

De acuerdo con los análisis que presenta el estudio sobre la cadena textil colombiana durante los años 1995 – junio de 2005³⁷, el comercio de la cadena textil/confecciones, representa el 5.7% del total de las exportaciones mundiales, con una cifra cercana a los US\$350 billones, de los cuales un 55% corresponde al comercio de las confecciones y el resto al de textiles, con una tendencia de participación cada vez mayor, del primer grupo.

Actualmente los países en desarrollo participan con el 50% de las exportaciones de textiles y con el 70% de las confecciones, diferencia que se sustenta en el hecho de que las confecciones son más intensivas en mano de obra, lo que les ha representado ventaja sobre los países industrializados. Sin embargo, entre los principales importadores y exportadores de textiles figuran siete países desarrollados. En cuanto a confecciones, cinco países desarrollados están entre los principales exportadores, y nueve de los diez más grandes importadores son también países desarrollados.

Las exportaciones de los países asiáticos representan el 40% de los textiles y el 41% de las confecciones. Los principales exportadores de textiles son: China, Hong Kong, Corea, Italia, Taipei Chino, Alemania, Estados Unidos,

³⁷ DANIES, Rodolfo: (2005). Cadena textil colombiana años 1995 – junio de 2005. Superintendencia de sociedades. [En línea] <http://superwas.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/CADENA_TEXTIL_CONFECCIONES_1_ANIOS_1995_JUNIO_2005.doc> (consultado: 5 de noviembre 2007).

Japón, Francia y Bélgica. Y los importadores: Estados Unidos, Hong Kong, China, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, Méjico, Japón y Canadá.

Dentro de los países que están posicionados a nivel internacional en el sector de las confecciones especializadas se encuentran: Italia y USA. Y como productores de prendas de vestir están: China, Hong Kong, Turquía, Estados Unidos, Alemania, Corea, India, Bangladesh, Francia, Reino Unido, *Colombia*, Rumania, Taiwán, Indonesia, Filipinas, Marruecos, Sri Lanka, República Dominicana, Honduras, Guatemala, Costa Rica, Hungría y México. De este grupo de países que trabajan en el sector confecciones, la Organización Mundial de Comercio (OMC) determina cuales son los más destacados, siendo estos: China –Hong Kong-, Italia, Estados Unidos, Alemania, Turquía y México.

Como se observa en la siguiente tabla, para el año 2000, China se convertiría ya en el principal exportador de prendas de vestir, con unas ventas de aproximadamente 36 mil millones de dólares, experimentando una variación porcentual de sus ventas del 14%, en el periodo 1990-2000. De esta manera, superó a Hong Kong, quien era hasta entonces un importante competidor y en conjunto vendieron alrededor de 60 mil millones de dólares en el mercado mundial, lo que equivale aproximadamente al 50% de las ventas mundiales. En cuanto a las importaciones, hasta el año 2000, Estados Unidos era el principal demandante de prendas de vestir, es así como, en ese año compró cerca de 66 mil millones de dólares, es decir el 31.6% del total mundial, luego se encuentran Japón, Alemania, Hong Kong e Inglaterra, en menores proporciones.

Tabla 1. Principales Exportadores e Importadores de prendas de vestir, 2000. (Miles de millones de dólares y porcentajes)

EXPORTACIONES									
PAÍS. Clasificación año 2000	Valor (MM \$US)	Participación en las exportaciones Mundiales			Variación porcentual anual				
		2000	1980	1990	2000	1990- 2000	1998	1999	2000
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 México	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 Importaciones Mundiales			Variación porcentual anual				
		2000	1980	1990	2000	1990- 2000	1998	1999	2000
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 Final Colombia 2003.

Estados Unidos es considerado un gran mercado para vender prendas de vestir, la tendencia está inclinada al paquete completo, en donde aprovechan esta mercancía exclusivamente para comercializarla posicionando marcas propias. Según el estudio sobre Retos y Desafíos³⁸ la industria está concentrada entorno a marcas propias que buscan economías de escalas a través de volúmenes, optimización de la logística de producción y distribución, racionalización de los inventarios, disminución de costos de producción

³⁸ PINEDA Leonardo, et al, (2003): Retos y Desafíos del ALCA para la cadena textil de Colombia. CIDEXTECO, Sena y COLCIENCIAS.

delegando la manufactura de las prendas a subcontratistas localizados en países subdesarrollados, enfoque de esfuerzos en la comercialización y la promoción de sus productos y en el análisis del comportamiento del consumidor.

Tabla 2. Proveedores de confecciones de Estados Unidos 2003

Principales proveedores de confecciones de Estados Unidos 2003- US\$ Millones				
Países	Ene-Dic 2002	Ene-Dic 2003	Crecimiento 2003	Participación 2003
China	7,473	9,157	22.50%	14%
México	7,702	7,154	-7.10%	11%
Hong Kong	4,101	3,910	-4.70%	6%
Honduras	2,556	2,622	2.60%	4%
Vietnam	954	2,509	136.00%	4%
Subtotal	22,786	25,351	11.30%	39%
Los demás	38,240	39,863	4.13%	61%
Colombia	347	515	48.40%	0.78%
Total	61,373	65,729	7,10%	100%

Fuente: Proexport Colombia, 2004

Es importante resaltar aquí, los principales proveedores de confecciones de Estados Unidos, como lo demuestra la tabla 2, el principal competidor de Colombia y el mundo en general es China, pues desde su ingreso a la OMC en el año de 2001 se ha dado un rápido desarrollo del comercio de este país lo que ha reforzado su importancia en el comercio internacional, pues es el primer proveedor con una participación del 14% en este tipo de productos, sólo para el 2003, es decir que hubo una variación del 22.5% entre 2002-2003, desplazando de este mercado a la producción textil de otros países, principalmente de la industria maquilera de México y Centroamérica. Dicho fenómeno se replica tanto en países industrializados como subdesarrollados, en donde las producciones nacionales deben competir con las manufacturas baratas de China. Cabe anotar que las importaciones de este país hacia Estados Unidos, se restringen inmediatamente éstas superen el volumen que entró el año anterior (Tabla 2).

Dentro de este marco, el país que se posiciona como el más importante oferente de textiles y productos confeccionados en el mundo es China, pero el mercado mundial de textiles y confecciones es bastante concurrido, en el

mercado de los Estados Unidos, por ejemplo, participan de modo importante México, Hong Kong, Vietnam y Honduras. Por lo tanto, la competencia se da en diferentes segmentos, algunos países como los asiáticos ofrecen grandes volúmenes a precios bajos, mientras otros buscan segmentos donde pese más la calidad que el precio.

2.2.1. La amenaza de China en el Comercio textil-confecciones del Mundo

Entre las principales características del comercio internacional de productos textiles y prendas de vestir, cabe señalar el fortalecimiento de la posición de China, la India y el Pakistán. En esos países, las exportaciones de estos productos aumentaron entre el 16 y el 26% en 2005. Por esta razón, la expectativa de los empresarios de textiles y confecciones ha cambiado desde que en 2001 China ingresó a la OMC, lo cual ha significado la entrada masiva de importaciones provenientes de China que han afectado los resultados en el mercado interno. Ante este panorama, los empresarios de la industria textil-confecciones han solicitado que se apliquen medidas de salvaguardia en pro de combatir el ingreso de productos a precios muy bajos. El presidente de ASCOLTEX, Iván Amaya Villegas, estimó que si no se adoptan medidas de salvaguardia a los productos provenientes de la Republica Popular China, la industria textil colombiana sufriría un daño irreparable³⁹.

El ingreso de China a la OMC traerá notables cambios en las relaciones comerciales de éste país con Estados Unidos, afectando directamente la industria nacional ya que este último país es un importante destino de las exportaciones nacionales.

³⁹ Tomado de: "Características que jugarán a favor de Colombia en la fuerte cadena fibra- textil-confección Colombia" [En línea] <http://www.usa.edu.co/derecho/derecho_economico/marcela.htm> (Consultado: 8 de Febrero de 2006).

Una de las principales características de la economía China es su abundancia de mano de obra barata y bajos salarios, lo cual la convierte en el fabricante de textiles más grande del mundo, aún así, todavía existe el imaginario acerca de la mala calidad de los productos provenientes de china, lo cual se explica por su nivel técnico atrasado, pero desde hace ocho años el sector se encuentra en un proceso de reestructuración enfocado a aumentar la competitividad y eficiencia de la industria. Desde entonces se ha importado nueva tecnología de los países líderes en maquinaria textil, entre los cuales se encuentran Italia, Alemania y Francia.

China es una gran amenaza para la industria colombiana en la actualidad, cuando se ha terminado el desmonte de cuotas de importación de los países desarrollados bajo el marco del Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido⁴⁰; con lo cual China empezó a vender a Estados Unidos, uno de los principales destinos de las exportaciones colombianas, productos más baratos. Estos factores dan una mirada de la realidad que está tomando el mercado mundial de la cadena textil-confección, lo que representa grandes desafíos para la industria en nuestro país. Sin embargo, es de resaltar que aunque en el segundo semestre de 2005 se reintrodujeron algunas restricciones a las exportaciones de China de estos productos, este país y la India incrementaron significativamente su participación en el mercado, mientras que muchos proveedores de América del Sur y Central y África perdieron cuota de mercado, como se manifiesta en el Informe sobre el Comercio Mundial de 2006.

2.3. EL SECTOR CONFECCIONES EN EL ESCENARIO NACIONAL

⁴⁰ El objetivo del ATV era el de integrar plenamente el comercio de prendas de vestir en el marco de las disposiciones normales de la Organización Mundial del Comercio (OMC), estableciendo cuatro etapas para la eliminación de las cuotas que existían sobre las importaciones de prendas de vestir, de tal forma que dichas cuotas dejaran de existir totalmente el 1º de enero de 2005.

En Colombia, la industria textil y de confecciones ha sido históricamente muy importante, debido en gran medida al crecimiento ocasionado por el aumento de las exportaciones, y los tratados de preferencias arancelarias que han fomentado el comercio internacional de este sector.

En el estudio realizado por Conor Ingenieros S.A.⁴¹, patrocinado por el Ministerio de Desarrollo y el Departamento de Planeación Nacional en el año 1997, se describe a la industria textil en Colombia como una industria naciente en el siglo XVIII, cuando los artesanos de Socorro, municipio del departamento de Santander, suministraban un próspero 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.

El estudio señala, igualmente, que para las dos primeras décadas del siglo XX, se establecieron las primeras fábricas en el país, determinando así, el destino de la industria textil de la nación. En su mayoría, estas fábricas se encontraban situadas en Medellín, por ser ésta el epicentro de la economía del café, proporcionando el capital inicial. Después de la crisis de la década de los treinta, el sector textil colombiano se reestructuró, surgiendo dos grandes firmas: Coltejer y Fabricato, que junto con Tejicondor se convirtieron en las empresas líderes del país con el 60% de la producción total, entre las 66 empresas registradas hasta ese momento.

Sin embargo, durante el periodo de 1977-1983 la industria sufrió un estancamiento, perdiendo competitividad debido al surgimiento de empresas textiles en otros países de la región e incluso en países del lejano oriente (China, Hong-Kong e India), además de la falta de inversión en el sector, a diseños pasados de moda, a la insuficiente productividad y a los problemas de contrabando.

⁴¹ CONOR INGENIEROS. Microempresa y Competitividad Confecciones. Ministerio de Desarrollo Económico, Departamento Nacional de Planeación. Tomo III, Bogotá. 1997.

Debido a esto, el gobierno colombiano se manifestó implementando una serie de medidas, cuyo propósito era proteger a la industria nacional textil de la competencia exterior, sin embargo, esta protección tuvo cobertura sólo hasta 1991, año en que se da inicio a la apertura económica. En adelante, los márgenes de ganancia de la industria textilera se vieron afectados, descendiendo considerablemente sus precios.

Aún así, el panorama no parece tan desalentador si se tiene en cuenta que la apertura económica también funcionó como un incentivo para que muchas empresas textiles y de confección empezaran a exportar. Según lo reseña el estudio de Conor Ingenieros,⁴² “Un estudio realizado por el Banco de Comercio Exterior de Colombia en 1993, indicaba que 166 empresas textiles y 756 marcas en el sector de la confección habían hecho negocios en el extranjero, y que casi dos tercios habían sido exportadores durante menos de dos años.”

Como se observa en párrafos anteriores, desde sus inicios y hasta hoy, la industria textil y de confecciones ha hecho aportes importantes en el desarrollo industrial del país situándolo en uno de los sectores más dinámicos; sufriendo cambios en su estructura como consecuencia de su adaptación a los agentes externos y a las políticas públicas que la afectan. Ahora bien, según el informe de Agrocadenas⁴³, más de 10.000 establecimientos en el ámbito nacional se dedican a alguna de las actividades desarrolladas por el sector, es decir que generan gran cantidad de empleo, y adicionalmente, se amplía las posibilidades de crear empresa, y no necesitan mayor cantidad de inversión de capital.

En la tabla 3 se expone la participación del sector de las confecciones de Colombia en el PIB nacional para el periodo 1992-2000. Posteriormente, en la

⁴² Ibíd. P. 39,40.

⁴³ AGROCADENAS – Anuario 2005.” La agroindustria del algodón en Colombia: los textiles y las confecciones” [En línea]
<http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo8_Algodon.pdf> (Consultado: 11 de febrero de 2007)

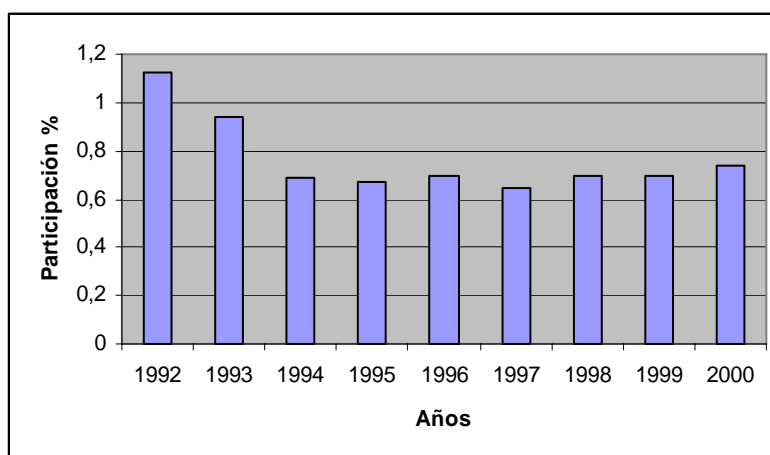
gráfica 1, se ilustra el porcentaje de participación de las confecciones en el PIB del mismo periodo.

Tabla 3. Participación de las confecciones en el PIB Nacional 1992-2000

PARTICIPACIÓN DE LAS CONFECCIONES EN EL PIB DEL PAIS			
Cifras en millones de pesos			
AÑO	PRENDAS DE VESTIR	PIB TOTAL	PARTICIPACIÓN %
1992	448,113.00	39,730,752.00	1.13%
1993	492,763.00	52,271,688.00	0.94%
1994	466,307.00	67,532,862.00	0.69%
1995	568,878.00	84,439,109.00	0.67%
1996	702,527.00	100,711,389.00	0.70%
1997	789,788.00	121,707,501.00	0.65%
1998	972,849.00	140,483,322.00	0.69%
1999	1,049,802.00	151,565,005.00	0.69%
2000	1,278,515.00	173,729,806.00	0.74%

Fuente: Estudio prospectivo de las empresas de confecciones organizadas en “el madrugón” en Bogota, 2010. Universidad Externado de Colombia.

Gráfica 1. Participación de confecciones en el PIB Nacional 1992-2000.



Como se puede ver en el gráfico 1⁴⁴, la participación de las confecciones en el PIB nacional ha presentado una reducción en el periodo analizado, para el año 1992 la participación era de 1.13%, mientras que para el año 2000 pasó a 0.74%, disminuyendo así su aporte al PIB del país. Sin embargo, la producción de prendas de vestir prácticamente se triplicó para el mismo periodo, pasando

⁴⁴ Ver anexo estadístico.

de \$448,113 millones en 1992 a \$1,278,515 millones para el 2000. (Ver tabla y gráfico anterior).

Con el ATPDEA (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas, sancionado el 6 de agosto de 2002 y con vigencia hasta el 31 de diciembre de 2006), la industria Colombiana se ha visto en la necesidad de buscar ser más competitiva en precios y en calidad como respuesta a los requerimientos mínimos del acuerdo; que es sin duda la entrada a lo que puede significar un tratado de libre comercio con Estados Unidos.

Por esta razón, es de gran importancia la divulgación y conocimiento de los distintos temas relacionados con el acuerdo, de manera que los empresarios puedan aprovechar de forma optima las ventajas otorgadas. Se hace necesario resaltar este punto debido a que la anterior ley de preferencias arancelarias andinas, ATPA, estuvo vigente durante 10 años (1991-2001) y no fue completamente aprovechada por los empresarios colombianos. En este sentido, el grado de aprovechamiento que los industriales del sector den a este tipo de acuerdos de comercio exterior, es esencial para lograr un beneficio para ambas partes. Por eso Estados Unidos se ha convertido en nuestro principal demandante de productos debido, fundamentalmente, al impacto positivo de las preferencias otorgadas por la ya mencionada ATPDEA.

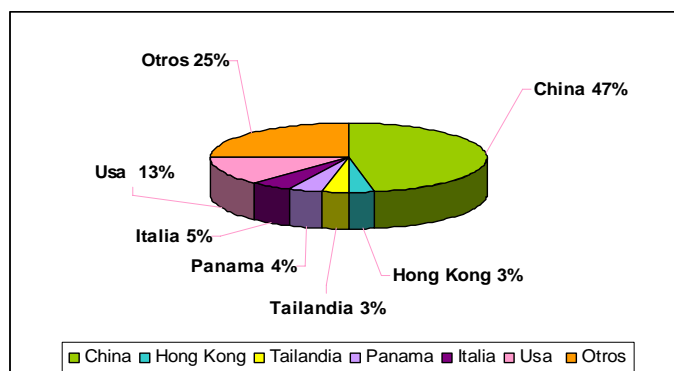
Sin embargo, la inminente finalización del acuerdo es una presión constante para la industria, obligándolos a fortalecer el mercado interno y a prepararse para mantenerse competitivos, y no perder participación en el mercado mundial, sobre todo frente a los competidores asiáticos, y así mismo evitar ser invadidos por productos provenientes de este continente.

Es así como, en el sector de las confecciones, la industria no solo satisface gran parte del mercado interno, sino que su tasa de apertura exportadora va cada vez en aumento.

Pasando al tema de las materias primas, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura⁴⁵, hasta 1993 Colombia fue un importante productor y exportador de fibra de algodón, pero a partir de entonces fue perdiendo participación hasta convertirse en importador de este producto, como resultado del descenso de la producción, sumado a los bajos precios internacionales y la disminución de los aranceles de importación, lo cual sesgó el negocio comercial hacia la compra en el exterior. El comercio total de telas en el año de 2004 fue de US\$232 millones, de los cuales US\$183 millones correspondieron a las importaciones y los restantes US\$49 a las exportaciones. El país importa telas de algodón de Estados Unidos, Hong Kong y China entre otros.

Para satisfacer la demanda de prendas de vestir, se destaca para el año 2006 el papel de China como uno de nuestros principales proveedores de las importaciones de la industria textil colombiana con el 47%, seguido por Estados Unidos, con un 13%. (Gráfica 2)

Gráfica 2. Principales proveedores de la Industria Textil/Confecciones de Colombia (2006)



Fuente: Bancoldex cita a la DIAN. Informe de Indicadores Sectoriales, junio 2007.

2.4. EL SECTOR CONFECCIONES EN EL ESCENARIO REGIONAL

⁴⁵ AGROCADENAS, Op cit. 2005, P. 9

La cadena Textil-Confecciones es bastante diversa debido a la cantidad de productos finales que genera. La característica más destacable de este sector es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar (lencería, cortinas, toallas, etc.), sin embargo la industria textil abarca también la producción de fibras técnicas utilizadas por otras industrias, 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 revestimientos, alfombras, etc.

Las actividades de la cadena vista de manera muy general y según su grado de transformación, van desde la producción de materia prima (fibras naturales, artificiales, sintéticas) hasta la manufactura de aquella variedad de productos semiacabados y acabados (pantalones, camisas, ropa interior, pijamas, entre otros). Los procesos intermedios de la cadena son la fabricación de hilos (hilatura), tejido (plano y de punto) y el teñido y acabado de telas.

Tanto la producción nacional como la regional de confecciones incluye ropa infantil, ropa exterior femenina, ropa exterior masculina, ropa exterior especial (ropa de trabajo, uniformes de colegio, uniformes deportivos, etc.), ropa exterior casual para hombre y mujer, ropa íntima y de descanso, artículos de decoración y ropa para hogar, y complementos de vestuario (corbatas, pañuelos, guantes, gorros, etc.).

De la misma manera, el sector confecciones cuenta con múltiples modalidades de producción de las prendas de vestir; algunas de las compañías que generan marcas se concentran exclusivamente en las actividades de diseño y a través de terceros se realizan la confección de sus diseños.

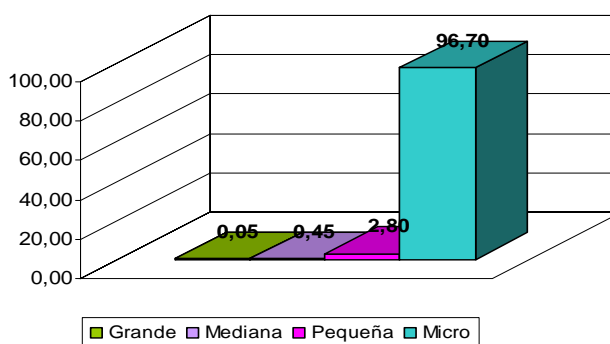
El departamento de Santander debe crear un ambiente competitivo, esto es posible si el gobierno y demás entidades establecen un escenario donde se logre el apoyo a las empresas, e invite a construir y mantener unas ventajas

competitivas en relación a otros departamentos del país. El estudio y diagnóstico que aquí se expone, identifica una serie de elementos generales del sector y del departamento. Para este fin se recurrió a información secundaria, donde se obtuvo datos y registros con los que cuenta la Cámara de Comercio de Bucaramanga y con lo que se pudo llevar a cabo el diagnóstico del sector.

En la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, hasta el segundo semestre de 2007, se encuentran inscritas 1999 empresas relacionadas con la industria textil/confecciones.

A continuación, se ha clasificado estas empresas de la industria textil/confecciones por su tamaño, de acuerdo al número de empleados teniendo como referencia básica la ley 905 del 2004⁴⁶.

Gráfica 3. Clasificación de las empresas de la Industria Textil/Confecciones en Santander, según número de empleados (2007)



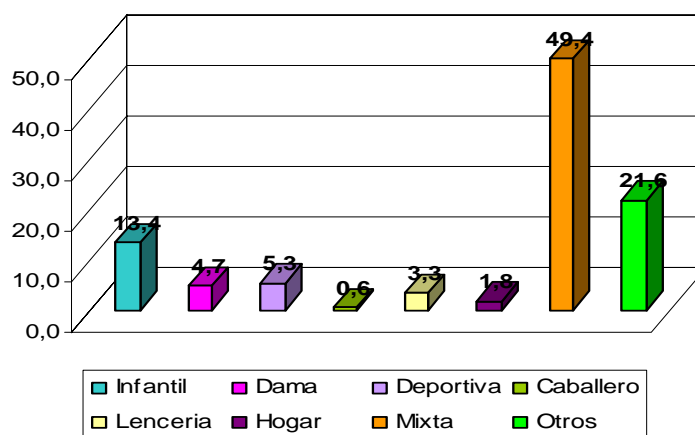
Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Como se hace notar en la gráfica 3, la mayoría de las empresas constituidas en Santander, son micro, es decir, tienen menos de 10 empleados, con un 96.70% del total; seguido, y con gran diferencia, se encuentra la pequeña empresa con un 2.80%, la mediana con 0.45% y grande con 0.05%. En este primer esquema

⁴⁶ Ver Anexo A

se tuvo en cuenta todas las empresas registradas en la industria Textil/confecciones, más adelante se clasificará de manera que solo se tendrá en cuenta el sector confecciones.

Gráfica 4. Distribución prendas de vestir por línea (2007)



Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En términos generales, en Santander, los empresarios no se especializan en una línea de ropa definida, como se puede observar en la gráfica 4, la línea que impera en la producción de la región es la mixta, es decir, empresas que se dedican a fabricar y comercializar prendas de vestir en general, esto incluye elaborar todo tipo de ropa para dama, caballero y niño, con un 49.4%; o se dedican a otro tipo de ropa (pijamas, uniformes, vestidos de baño, entre otros), 21.6%; en tercer lugar se encuentra la línea de ropa infantil, 13.3%; seguido por la fabricación de ropa deportiva, y en menor proporción está ubicada la ropa para caballero con solo el 0.65% de la producción total⁴⁷. (Ver gráfica 4).

2.4.1. Estructural general

De acuerdo a la información hallada en la base de datos empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la industria de confecciones en

⁴⁷ En éste conteo estadístico se incluyó datos tanto del sector confecciones, como de la industria textil.

Santander está compuesta principalmente por diferentes clases de compañías. Se registran en total 1814⁴⁸, de éstas 941 son comercializadores y/o distribuidores (subcontratistas), es decir, el 51.95% del total de las empresas se dedican sólo a comercializar y/o distribuir, mientras que 807 son fabricantes y comercializadores (manufactureros), es decir que el 44.5% ejercen ambas actividades. A continuación en la tabla 4 se presenta la clasificación de las empresas según su actividad: Proveedores de Insumos, Fabricantes y Comercializadores, Comercializadores y/o Distribuidores, Servicios de Satélites y/o Maquilas.

Tabla 4. Empresas Clasificadas Según su Actividad Principal (2007)

ACTIVIDAD	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Proveedores de insumos	22	1,2%
Fabricantes y Comercializadores	807	44,5%
Comercializadores y/o Distribuidores	941	51,9%
Servicios de Satélites y/o Maquilas	44	2,4%
Total	1814	100,0%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Tabla 5. Aspectos generales de las confecciones en el departamento de Santander (2007)

⁴⁸ Para este conteo estadístico se tuvo en cuenta las empresas del sector confecciones, es decir, no incluye la industria textil, por esto solo se registran 1814 en total.

ÍTEM	2.007
Total de establecimientos	1.814
Total de empleados registrados	3.954
Total de Ventas	371.231.016.971
Total de Utilidades	14.954.059.484
Total de Activos	258.666.596.371
Total de Pasivos	148.715.690.781
Total de Patrimonio	106.794.125.142

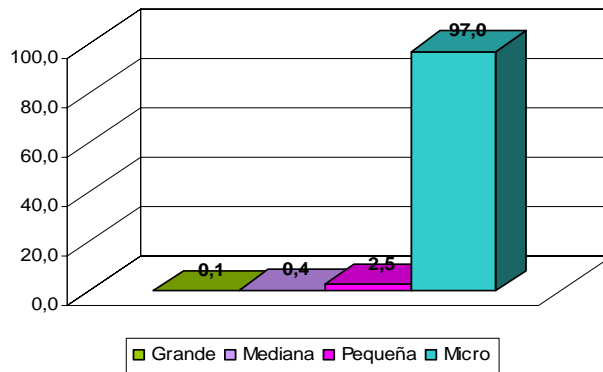
Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

De acuerdo con la información proporcionada, para el 2007 se encontraron 1814 empresas confeccionistas registradas en la Cámara de Comercio, aunque se estima que esta cifra puede variar, debido a la defectuosa descripción de su actividad y/o de su razón social, por su clasificación CIIU, o por que el sector denota una alta fragmentación por la presencia de un importante número de empresas familiares y/o informales que no se reportan en la Cámara de Comercio. Estas empresas reportaron unas ventas a 2007 de aproximadamente \$371 mil millones de pesos y unas utilidades de casi \$15 mil millones de pesos.

2.4.2. Composición del sector

A continuación en la gráfica 5, se encuentra la clasificación de las empresas por su tamaño según el número de empleados.

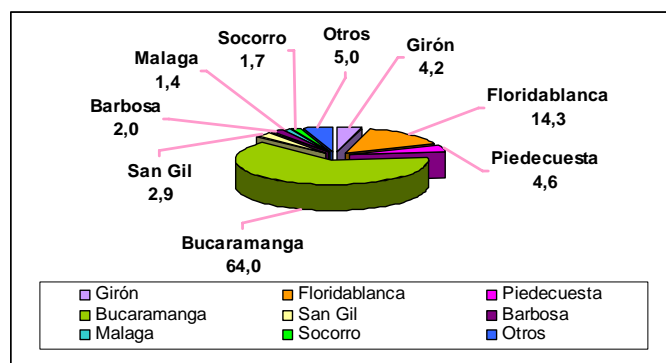
Gráfica 5. Clasificación de las empresas del sector Confecciones en Santander, según número de empleados (2007)



Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Desde este punto de vista, como se comprueba en la gráfica 5, el 97.0% de las empresas confeccionistas son micro, es decir, tienen menos de 10 empleados, seguido y en menor proporción es la pequeña empresa con 2.5%. El tamaño de las empresas puede explicar, en gran medida, el atraso tecnológico que presenta el sector, pues la micro y pequeña empresa de la confección tienen un carácter poco tecnificado, además que sus requerimientos de inversión de capital son mínimos.

Gráfica 6. Distribución Geográfica del sector Confecciones en el departamento, por número de empresas (2007)

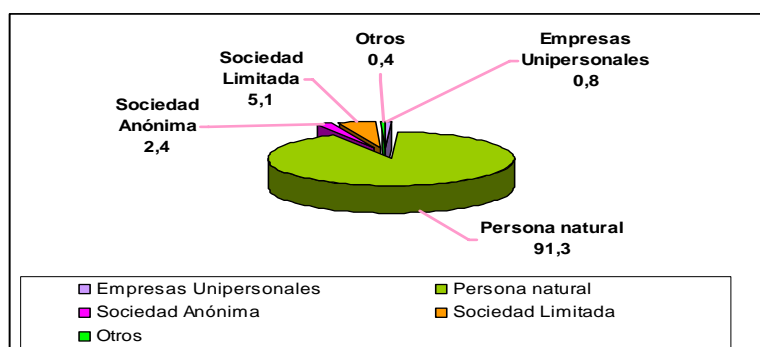


Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En cuanto a la ubicación geográfica, como indica la gráfica anterior, las empresas de confecciones se concentran en la ciudad de Bucaramanga con el 64%; en el municipio de Floridablanca, 14.3%; y en menor proporción se encuentra Piedecuesta, Girón, San Gil, con el 4.6%, 4.2% y 2.9%, respectivamente. Entre los municipios que conforman la lista, con un menor porcentaje y que no figuran en la gráfica, están Zapatota, Villanueva, Vélez, Oiba, Florián, Contratación, Barichara, entre otros.

Así mismo, al clasificarlas por tipo jurídico, se encontró que las empresas naturales son las que poseen el mayor porcentaje de las registradas ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el 2007, seguido se encuentra la sociedad limitada con el 5.1% del total (gráfica 7).

Gráfica 7. Clasificación de las empresas registradas por tipo jurídico (2007)



Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Tabla 6. Participación Porcentual en los totales generales, según Línea de Ropa

LÍNEA DE ROPA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN LOS TOTALES GENERALES				
	Patrimonio	Utilidad	Pasivo	Activo	Venta
Infantil	24,8	21,5	13,1	17,8	16,6
Dama	1,5	4,3	0,5	0,9	1,5
Deportiva	3,2	5,7	8,6	6,3	6,9
Caballero	0,4	0,7	0,0	0,3	0,4
Lencería	1,2	3,7	1,0	1,0	1,1
Hogar	0,4	0,9	0,3	0,5	0,4
Mixta	62,2	51,4	73,2	68,6	67,2
Otros	6,4	11,8	3,2	4,6	5,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Como se pudo apreciar en la gráfica 4, en la región, la línea de ropa más representativa es la mixta, es decir, las empresas que se dedican a confeccionar ropa para dama caballero y niño, de igual manera, es ésta misma la que tiene mayor participación en cuanto a utilidad y ventas de los totales generales. Así entonces, la línea mixta representa el 51.4% en las utilidades y el 67.2% en ventas; seguido se encuentra la línea infantil con un 21.5% en utilidades y 16.6% en ventas del total generales. Lo anterior se explica en parte por la labor realizada por EIMI, Exposición Internacional de Moda Infantil, liderada por ACOPI y el apoyo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con lo cual se ha logrado posicionar la línea de moda infantil a través de esta feria internacional, permitiendo el desarrollo integral de este rubro de las confecciones, reflejándose en sus ventas y utilidades como se observa en tabla anterior.

Tabla 7. Años de Antigüedad, por Período de Tiempo

Periodo de tiempo	Número de Empresas	Porcentaje
1950-1980	36	2,0
1981-1990	102	5,6
1991-2000	386	21,3
2001-2007	1290	71,1
Total Empresas	1814	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Finalmente, en la tabla 7, se observa los años de antigüedad de las empresas santandereanas, así pues, se hizo clasificación por periodos de tiempo, éste advierte el número de empresas que se matricularon en estas fechas, el primero es de 30 años y registra 36 empresas, es decir, el 2% del total matriculadas tienen más de 50 años de experiencia, según la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la empresa más antigua es El Nogal, fundada en 1950 por el Señor Josué Cáceres Bermúdez; el siguiente periodo va de 1981 a 1990, en éste se registra 102 empresas, lo que significa que el 5.6% de las empresas tienen al menos 29 años de vida en el mercado de las confecciones; el siguiente periodo va de 1991 a 2000 en el cual se reportaron 386 empresas inscritas, por último en el periodo de 2001-2007 se registra 1290 empresas lo cual representa el 71.1%.

Ahora bien, es de destacar que en los últimos años se ha incrementado notablemente la formación de empresas en el sector confecciones en las diferentes actividades económicas, (comercialización, producción, distribución, fabricación, entre otras), gracias al soporte de entidades gubernamentales que facilitan la creación de empresas, por medio de programas y proyectos de apoyo dirigidos hacia los empresarios emprendedores para que así puedan desempeñarse en un entorno que los estimule a formular sus propios proyectos productivos. A lo anterior se le suma el bajo nivel de inversión de capital que este tipo de actividades requiere.

3. COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CONFECCIONES EN SANTANDER Y ACUERDOS COMERCIALES INTERNACIONALES

En Santander desde años atrás se ha empezado a hablar en términos de competitividad como respuesta a la importancia que este tema tiene para el desarrollo de la región.

El departamento de Santander y en especial el área metropolitana de Bucaramanga, conformada por los tres polos de desarrollo, Girón, Floridablanca y Piedecuesta, conforma un escenario de visión de futuro y abierto a los cambios que trae la globalización. Como una de las ventajas se encuentra que el Área Metropolitana cuenta con una infraestructura amplia de servicios públicos y un buen nivel de vida.

La región cuenta con una localización estratégica por su fácil conexión con las ciudades más importantes del país. A la vez se hace importante recalcar lo que plantea el estudio de la el estudio de competitividad realizado por la Universidad de los Andes⁴⁹: “En la actualidad, aunque el Área Metropolitana de Bucaramanga tiene los problemas propios de una ciudad en un continuo crecimiento, es epicentro regional para el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios.”

Actualmente se llevan a cabo procesos de integración que se están desarrollando a escala mundial que son la principal característica de la economía internacional. Estos fenómenos se han venido presentando de la mano de la creación de un sistema global que intervincula a las economías participantes. Pero el éxito de estas naciones no sólo se limita a su inserción

⁴⁹ Estudio realizado para la cámara de comercio: Santander: Entorno de negocios competitivo frente al mundo. Centro de estrategia y competitividad. UNIANDES. Bogotá, 2006 P. 81.

global, sino que la base de su crecimiento económico está en los esfuerzos para mejorar los factores que determinan su competitividad. Las alianzas entre el sector público, la academia y el sector privado han sido herramientas efectivas porque sientan as bases para un desarrollo sólido de la competitividad en el largo plazo para la ciudad y la región en su conjunto.

Como se plantea en el estudio de la CEPAL⁵⁰ las alianzas han dado los siguientes resultados:

“El primero de ellos, el desarrollo de la incubadora de empresas a través de la cual se han incubado y se mantiene en operación a cerca de trece empresas en diversos sectores productivos. El segundo, el fortalecimiento y creación de centros de investigación tales como la Corporación para la Investigación de la Corrosión, el Centro de Investigación en Catálisis, el Centro de Innovación de Biotecnología Industrial, entre otros. Finalmente, la creación de tres centros de desarrollo productivo en los sectores textil, de alimentos y del cuero. Cada uno de estos proyectos se ha originado y mantiene, de una u otra manera, la participación de los gobiernos departamental y municipal, de universidades y del sector privado”

Lo anterior nos afirma la idea que para generar un entorno competitivo, todos los actores –sector público, privado y sociedad civil – que conforman el capital social de la empresa deben comprometerse a afianzar el sistema institucional del país.

El entorno institucional en el que se desenvuelven las empresas es fundamental para que éstas sean competitivas en los mercados. Las reglas de juego claras y estables con un sistema jurídico que garantice el cumplimiento de las mismas asegura el buen funcionamiento de los mercados. La ausencia

⁵⁰ VARGAS, Cesar. PRIETO, Roberto. (2000) “Alianza del sector público, sector privado y academia para el desarrollo productivo y la competitividad de Bucaramanga Colombia”. CEPAL, Santiago, Chile. [En línea] <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/6082/lcr2017e.pdf> (Consultado: 9 de agosto de 2007)

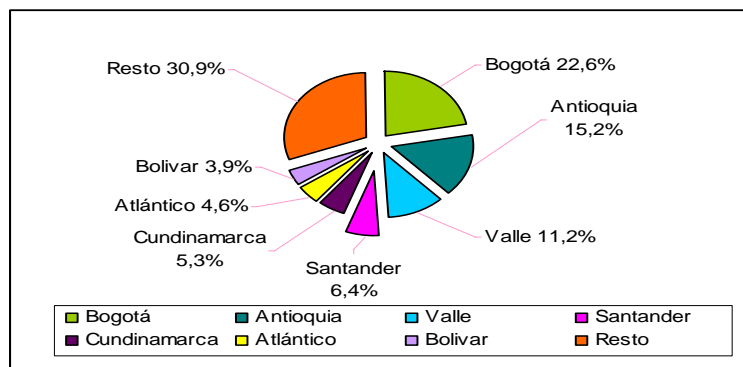
de éstas genera privilegios entre los ciudadanos y fomenta el comportamiento oportunista y la corrupción. La limitación y pobre asignación de los derechos de propiedad, así como la reducción de las oportunidades para participar de la libre y leal competencia, desincentivan el incremento de la productividad.

En cuanto al crecimiento económico del departamento, en relación a los demás departamentos del país, Santander ha venido ganando participación en el contexto nacional. A continuación, en el gráfico 8, se expone la participación que el departamento ha tenido en la economía nacional en el año 2005; se puede observar que éste ocupa el cuarto lugar en participación en el PIB del país, siendo superado sólo por Bogotá, Antioquia y Valle, con un aporte de 22.6%, 15.2% y 11.2% respectivamente. Según Juan Camilo Montoya Bossi Presidente de la Cámara de Comercio “en los últimos 15 años Santander ha evolucionado positivamente, pues pasó del 9 puesto en competitividad en el año 1992 al cuarto lugar en el 2007”⁵¹.

En la gráfica 8 puede observarse claramente como en el 2005 la participación porcentual de Santander en el PIB fue del 6.4%, superando la cifra del año anterior del 6.1%, y ubicándose por encima de la mayoría de los departamentos.

Gráfica 8. Participación del PIB de Santander en la economía nacional (2005)

⁵¹ Por DÍAZ, William, “Avance positivo de Santander en la política de competitividad” Periódico el Frente. [En línea]: elfrente.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=740&Itemid=603 (Consultado: 6 de octubre de 2006).



Fuente: Informe de actualidad económica. N° 57. Cámara de comercio de Bucaramanga, Junio 2007.

3.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE SANTANDER CON OTROS DEPARTAMENTOS EN CONFECCIONES

El departamento de Santander en el plano nacional ha sido reconocido a través del tiempo como pionero en la industria de confecciones, sector que se ha convertido en un renglón importante para la economía regional y también es parte primordial de todas las estrategias de competitividad que en la región se llevan a cabo, ya que junto al sector calzado son considerados fundamentales para el desarrollo del departamento. Sin embargo como es sabido, entre los grandes competidores de Santander, en cuanto al sector de las Confecciones, se encuentran: Antioquia, Bogotá y Valle.

Tabla 8. Exportaciones de Confecciones de los principales Departamentos de Colombia

	Nacional	Antioquia	Bogotá	Valle	Santander
Exportaciones 2006 (millones de USD)	947,2	551,3	111,8	45,6	25,6
Crecimiento 2005-2006	5,7%	-1,0%	18,1%	25,7%	1,3%
Crecimiento promedio por año 1998-2006	6,6%	6,4%	33,6%	3,6%	9,1%
Participación en las exportaciones nacionales del capítulo (2006)		58,2%	11,8%	10,2%	2,7%
Ranking nacional 2006		Primero	Segundo	Tercero	Séptimo
Ranking nacional 1998		Primero	Octavo	Segundo	Quinto

Fuente: Cámara de comercio de Bucaramanga, Informe 15, recuperado diciembre 2007.

Como se puede observar en la tabla 8, el desempeño de Santander sigue siendo muy bajo, sólo aportó en el 2006 el 2,7% de las exportaciones totales de confecciones nacionales ocupando el séptimo lugar en el ranking nacional, empeorando dos puestos ya que en 1998 ocupó el quinto lugar. En mejor posición está Antioquia quien se encuentra en el primer lugar con el 58,2%, seguido de Bogotá con una participación del 11,8% y finalmente Valle con un 10,2%.

El crecimiento promedio por año de Santander para el periodo 1998-2006 fue de 9.1% siendo el más representativo entre los tres principales departamentos exportadores. Aún así, es el departamento con menor participación en las ventas de confecciones nacionales sólo el 2,7% para el 2006 (tabla 8).

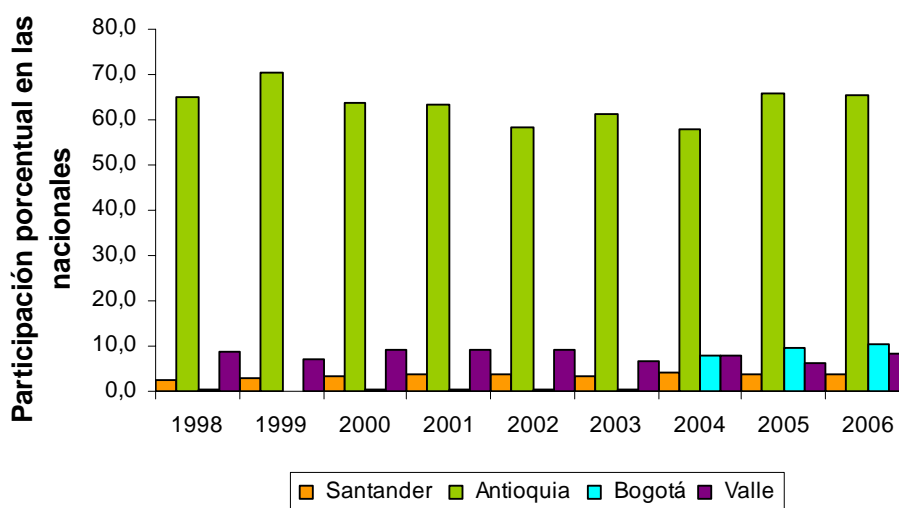
Geográficamente en ésta industria, la parte de las confecciones se concentra en un 50% en Medellín y aproximadamente el 30% en Bogotá. Por esto, es importante resaltar el notable desempeño del departamento de Antioquia el cual ha sido el principal jalonador de las exportaciones nacionales de confecciones y su participación esta muy por encima de los principales lugares de origen de éstas en Colombia. Según un informe de Proexport⁵² “los principales lugares de origen de las exportaciones de confecciones en el período analizado fueron Antioquia, cuyas ventas pasaron de US\$ 570 millones a US\$ 569 millones; y Bogotá, que pasó de US\$ 103 millones a US\$ 124 millones. En tercer lugar se encuentra el departamento del Valle del Cauca, con exportaciones por US\$ 77 millones y US\$ 98”.

En la siguiente gráfica, se advierte la tendencia de los principales exportadores de confecciones en Colombia, como lo comprueba la gráfica, Antioquia se destaca como el principal centro confeccionista del país, manteniéndose por encima del 50% del total nacional, en los últimos nueve años; seguido y con

⁵² PROEXPORT.(2007) “Comportamiento sector textiles y confecciones – enero-diciembre 2006” [En línea]
<www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8844DocumentNo7296.PDF
> (consultado: 7 de junio de 2007)

una gran diferencia se encuentran Valle, Bogotá y por último Santander, por debajo del 10% del total nacional⁵³. Lo que se observa en la gráfica es que, aunque las exportaciones santandereanas muestran una tendencia de aumento en los últimos nueve años, no son lo suficientemente significativos estos aumentos, pues no le alcanzan aún para igualar a Antioquia. Con Bogotá, se evidencia un incremento en sus exportaciones, que lo situaron en los últimos tres años, por encima de Santander.

Gráfica 9. Tendencia de las exportaciones nacionales del sector Confecciones. Participación porcentual * (1998-2006)

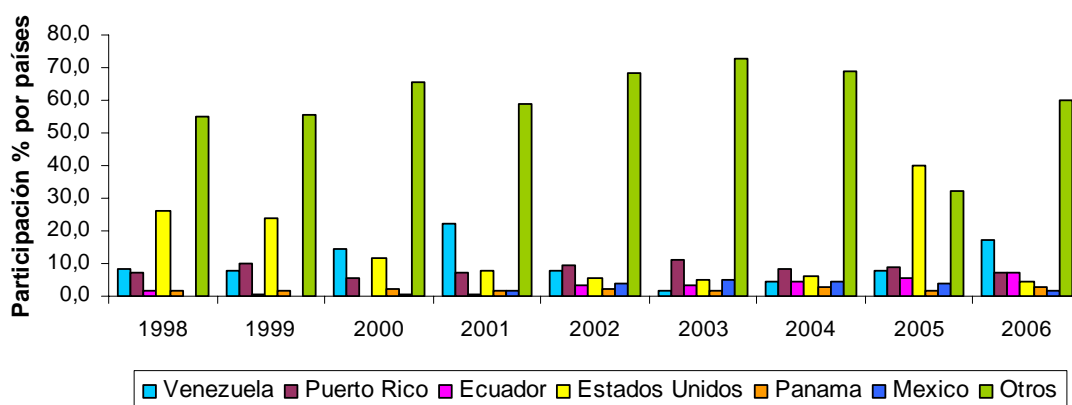


Fuente: Elaboración propia con datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga

Gráfica 10. Participación de las exportaciones santandereanas de los principales países (1998-2006)

⁵³ Ver anexo estadístico

* Este porcentaje se realizó con base en cifras en miles de USD FOB



Fuente: Elaboración propia con datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga

En la gráfica⁵⁴ anterior se observa los principales destinos de las exportaciones santandereanas, de los últimos nueve años, allí se puede apreciar que en los primeros años el país al que más se exportaba era Estados Unidos, sin embargo, las exportaciones hacia este país decrecieron recuperándose sólo para el 2005; por otro lado, al país al que siempre se ha exportado es Venezuela, por su cercanía al departamento.

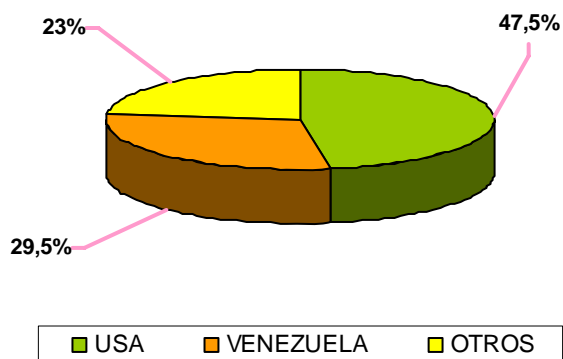
En el siguiente gráfico se puede corroborar lo dicho anteriormente acerca de la importancia de Estados Unidos como uno de los principales destinos de las exportaciones del departamento en el sector confeccionista, seguido de Venezuela. Como es sabido, el principal socio comercial de Colombia en referencia a las Confecciones es Estados Unidos con el 47.5% de las exportaciones Santandereanas y Venezuela con 29.5%. Según los análisis del estudio textil confecciones,⁵⁵ la importancia de Estados Unidos como destino de nuestras exportaciones se debe en gran parte al acuerdo comercial firmado con ese país, ATPDEA. En virtud de esta ley, en 2003 y 2004 las ventas colombianas hacia ese nuevo destino crecieron de manera significativa, y alcanzaron los US\$ 756.4 millones en 2003 y US\$ 349 millones en los primeros cinco meses de 2004.

⁵⁴ Ver anexo estadístico.

⁵⁵ Textil confecciones [En línea]

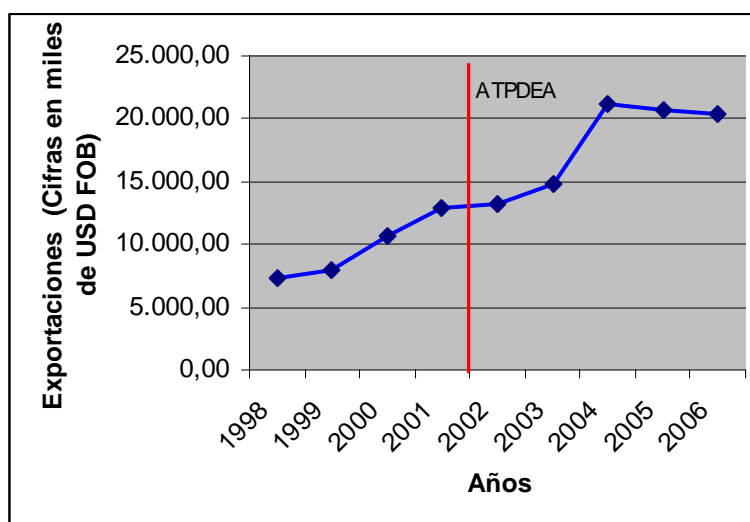
www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Textiles.pdf
(consultado: 5 de noviembre 2007)

Gráfica 11. Principales destinos de las exportaciones santandereanas, 2007



Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Santander exporta N° 22, Exportaciones Enero a septiembre de 2007.

Gráfica 12. Comportamiento de las exportaciones de confecciones en Santander (1998-2006)



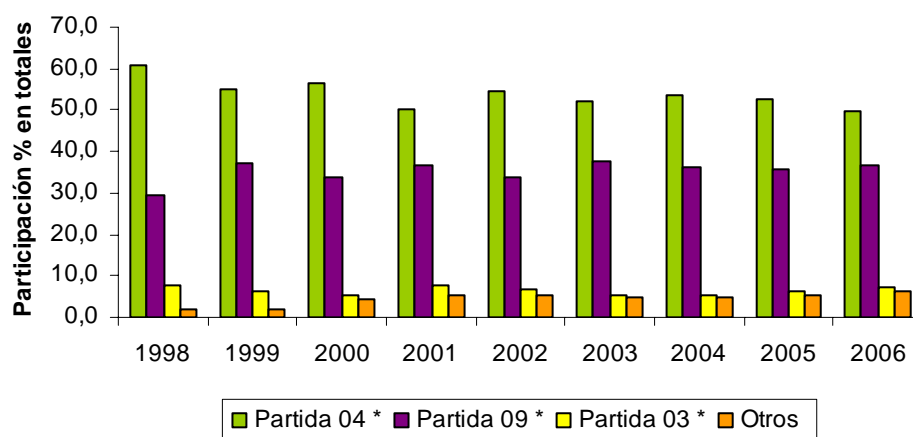
Fuente: Elaboración propia con base en información de la Cámara de Comercio.

Como podemos observar en el gráfico 12⁵⁶ el impacto del Atpdea en la industria de confecciones en Santander es realmente positivo, a pesar de que

⁵⁶ Ver anexo estadístico

para el periodo de 1998-2002 la tasa de crecimiento anual de las exportaciones fue del 12% y en el periodo 2002-2006 (periodo en el que aplica el Atpdea) un 9% cifra un poco menor. Aún así las ventas pasaron de 13.176,80⁵⁷ en el 2002 a 20.455,30 en el año 2006 cifras que casi se duplica en tan solo 5 años en que el acuerdo de preferencias arancelarias ha estado en vigencia.

Gráfica 13. Principales partidas arancelarias exportadas por Santander (1998-2006)



Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En la gráfica anterior se muestran los principales productos que se exportaron en el periodo de 1988 a 2006 del capítulo 62⁵⁸, se observa que las partidas⁵⁹ 04 y 09 son las más representativas, pues ambas superaron el 30% del total de las exportaciones de confecciones del departamento.

⁵⁷ Cifras en miles de USD FOB

⁵⁸ Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto.

⁵⁹ **04:** Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y "shorts" (excepto de baño), de punto, para mujeres o niñas. **09:** Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés. **03:** Trajes (ambos o ternos), conjuntos chaquetas (sacos), pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y "shorts" (excepto de baño), de punto, para hombres o niños.

3.2. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVIDAD

Tal y como se menciona en el marco teórico de este estudio, y siguiendo los planteamientos de Michael Porter, se podría definir competitividad como la capacidad de usar la fuerza laboral, la tierra, los recursos naturales y el capital para producir bienes y servicios productivos, además que es una construcción social⁶⁰, todo lo cual se traduce que la competitividad de una nación depende de la capacidad de la industria para innovar y mejorar. En el siguiente gráfico se expone el diamante competitivo, donde se encuentra reunido todos estos elementos mencionados anteriormente, aplicado al sector de las confecciones en Santander, según un estudio de la Cámara de Comercio de Bucaramanga en conjunto con la Universidad de lo Andes⁶¹

A continuación se realizará un breve análisis a cada uno de los elementos relacionados con el diamante competitivo de Porter, para el sector de confecciones en Santander, a fines de determinar y cualificar cada uno de los elementos que hacen al sector confecciones una industria altamente competitiva a nivel internacional, o que por el contrario, lo sitúa en desventaja en el mercado global.

3.2.1. Condiciones de los factores

Infraestructura Física: El departamento de Santander limita al Norte con Cesar y Norte de Santander, al Sur con Boyacá y al Occidente con Antioquia y Bolívar. En términos generales, una de las fortalezas del departamento es su cercanía a importantes regiones del país, centro de producción y consumo,

⁶⁰ PORTER, Michael. (2005). Hacia una Colombia más competitiva. pp. 16-23. Revista Semana.

⁶¹ Santander: Entorno de Negocios Competitivo frente el mundo. Estudio realizado por la Cámara de comercio de Bucaramanga y Centro de Estrategia y Competitividad, UNIANDES. Bogotá, 2006.

como Bogotá, Antioquia y la costa Atlántica, se beneficia especialmente por su cercanía a Venezuela, con la que se han firmado convenios de comercialización importantes como el TLC-G3 y MERCOSUR y políticas comerciales como las Zonas Francas, lo que potencializa el desarrollo económico regional. Sin embargo, el departamento encuentra deficiencias en cuanto a infraestructura vial, aérea, fluvial y férrea, ya que esto se traduce en un encarecimiento de la logística, a la hora de la comercialización externa. En lo que tiene que ver con el transporte aéreo, el aeropuerto no cuenta con un terminal de carga, ni vuelos de carga internacional; tampoco tiene la infraestructura óptima para el transporte de pasajeros de negocios de carácter internacional, es decir, la región cuenta con una precaria infraestructura de transporte que le impide una óptima conexión con otras zonas de país, así como con el mundo. La infraestructura vial tiene un desarrollo medio y en ocasiones se convierte en un obstáculo para la comercialización de insumos y productos finales principalmente hacia departamentos vecinos como Norte de Santander.

Recursos humanos: Santander sobresale a nivel nacional por la capacidad de trabajo de su gente, disponibilidad de profesionales gracias a la presencia de destacadas Universidades en la región, y los ingentes esfuerzos que éstas hacen para promover los centros de investigación al interior de ellas. Sin embargo, aún cuenta con poca disponibilidad de talento humano altamente calificado y mano de obra especializada, esto se debe principalmente a la falta de oferta de educación técnica con programas especializados ajustados a las necesidades del sector, adicionalmente, el bilingüismo es otra de las desventajas de los profesionales por la falta de un segundo idioma, principalmente el inglés, como herramienta para competir profesionalmente además que existe un promedio de nivel de escolaridad por debajo de la media nacional. Igualmente es preocupante la poca cultura de retención de empleados, es decir, la fuga de talento humano debido a los bajos salarios que los mismos empresarios ofrecen a sus empleados, sumado a la deficiente

capacitación de los mismos y las pocas oportunidades que se les ofrece. A todo lo anterior hay que sumar el poco talento de los empresarios, para desarrollar habilidades de negocios, debido también al estigma del individualismo y el egoísmo del que es catalogado el empresario santandereano.

Recursos de capital: Éste es uno de los factores en el que el departamento más debe trabajar, ya que la dinámica del sector financiero es insuficiente para responder al desarrollo empresarial de la región, es decir, el acceso a créditos y la falta de productos financieros diseñados de acuerdo con los requerimientos que los clusters necesitarían, en caso tal que existieran, se convierten en otro factor negativo del ambiente de negocios, la micro y pequeña empresa prefieren recurrir a microcréditos antes que a productos financieros de la banca que muchas veces resultan poco viables debido a las garantías exigidas y a las tasas de interés.⁶²

Infraestructura Científica y Tecnológica: En lo que se refiere al nivel de desarrollo tecnológico e innovación, en el sector se caracteriza por ser bajo, viéndose reflejado en el escaso número de patentes logradas, como resultado de los bajos niveles de inversión de las empresas en actividades de investigación y desarrollo y de la cultura de aversión al riesgo, caso particular, programas de diseños especializados, o la generación de productos con poco valor agregado. Según un informe⁶³ de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el sector de las confecciones registró un crecimiento negativo entre el 2000 y el 2005, consolidándose como el único entre los seis principales sectores del departamento, en disminuir su valor agregado, así entonces, la variación promedio anual entre 2000-2005 para Santander fue de -0.7%, frente

⁶² *Ibíd.* P. 75

⁶³ Cámara de Comercio de Bucaramanga, Informe de actualidad económica #58. Julio de 2007. [En Línea]: <www.camaradirecta.com.co> (Consultado: 8 de noviembre de 2007).

a Antioquia y Valle quienes fueron los más representativos en cuanto a su valor agregado, cada uno con 8.7% y 4.0%, respectivamente.

Infraestructura de la Información: El departamento se destaca por su nivel de desarrollo en materia de infraestructura de telecomunicaciones, sobresale por su vocación en Tecnologías de Información y Telecomunicaciones (TICs) aprovechando principalmente los adelantos obtenidos en este tema en la región. De las 1814⁶⁴ empresas de confecciones inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga y que renovaron su matrícula hasta el 2007, sólo 308, aproximadamente el 17%, se encuentran adelantadas en cuanto a la tecnología de información y telecomunicaciones en lo que respecta al uso de Internet, de éstas, el 15.6% del total tienen correo electrónico y negocian a través de esta herramienta, por otro lado, de acuerdo a la base de datos suministradas por Cámara de Comercio, sólo el 1.3% de las empresas cuentan con su propia página web e igualmente realizan negocios y adicionalmente exhiben sus prendas de vestir por este medio, lo que los pone en ventaja frente a los demás empresarios que no están al día en lo que respecta a las telecomunicaciones.

Recursos Naturales: Santander se destaca por la calidad de sus servicios públicos. En cuanto a la materia prima, presenta una insuficiencia en el abastecimiento, debido a que las telas deben ser importadas lo que implica altos costos para las empresas de confecciones; esto se debe a la dependencia que se ha creado a las materias primas del extranjero, adicionalmente se suma que los cultivos de algodón son insuficientes para abastecer el mercado nacional, encareciendo, considerablemente, las telas, lo

⁶⁴ Cifras resultado del análisis estadístico con base en el registro mercantil 2007, Cámara de Comercio de Bucaramanga.

que hace menos competitivas las empresas textiles, esto significa que el país depende del abastecimiento del mercado internacional en al menos un 80%.⁶⁵

3.2.2. Condiciones de la demanda

Naturaleza de las necesidades de la demanda interior (nivel de Sofisticación): Santander se caracteriza por ser un departamento con una cultura de austeridad y ahorro muy alta, a esto hay que añadir que a los consumidores locales les atrae poco la moda, o por el contrario se consumen más las marcas internacionales, lo que hace que la región no sea líder en consumo, este conjunto de elementos ayudan a mantener una demanda poco sofisticada que además no reconoce en el precio factores diferenciadores como calidad, comodidad y servicio. Por otro lado, la mayoría de las empresas no contribuyen a incrementar la sofisticación del mercado ofreciendo productos diferenciados que cumplan con las regulaciones y estándares de calidad que son de importancia creciente en el comercio internacional.

Tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno: Un elemento importante a resaltar es, la poca interacción entre los clientes y las empresas que hacen que en algunas ocasiones no sean satisfechas las necesidades de los consumidores, al no existir canales de comunicación que identifiquen estas necesidades.

Segmentos Especializados (Mercado Nacional e Internacional): Hay algo positivo a destacar aquí, y es que se está reconociendo los productos de ropa infantil en el mercado internacional, con clientes extranjeros con alto poder

⁶⁵ CORZO, Luz Ángela. Hacia la competitividad de la industria de confecciones en Santander, Colombia. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Tesis, Facultad de Administración de Empresas, Junio 2004. P. 14

adquisitivo, se observa igualmente, un cambio de actitud del consumidor colombiano que vuelve a preferir la calidad de los confeccionistas de la industria nacional, con una alta influencia de la moda, ya que Colombia participa de certámenes importantes como la ferias internacionales, y en el caso particular de Santander, la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI) es la encargada de promover el principal centro de negocios de moda infantil en Colombia, Exposición Internacional de Moda Infantil, EIMI, en ferias con presencia de clientes internacionales para que los diseñadores muestren sus colecciones. Otra ventaja de la que gozan lo empresarios que exportan es que la ropa cuentan con estacionalidad en la demanda, lo que les permite variar la moda, estilos y diseños pudiendo de esta manera fortalecer aún más su ventaja.

3.2.3. Estrategia y Rivalidad de las Firmas

Inversión y mejoramiento continuo: En el departamento existen altos niveles de informalidad propiciados entre otros aspectos por los bajos costos de entrada que se presentan en el negocio de las confecciones en donde para iniciar una empresa no se requiere de mayores niveles de inversión. El gran problema con la informalidad es que estos negocios además de no pagar impuestos se convierten en actividades secundarias de amas de casa, beneficiándose de servicios subsidiados en los estratos uno, dos y tres. De esta manera, las empresas del sector formal más afectadas por la competencia de la informalidad son aquellas de menor tamaño, con menor experiencia o menor tiempo en el mercado, y principalmente son aquellas ubicadas en este sector.

Otra debilidad que se encuentra en el sector es que la gran competencia entre éstos en el departamento está dada principalmente por el precio, lo que no contribuye al desarrollo de ventajas competitivas. Así mismo, como se

mencionaba anteriormente, el contrabando, la informalidad, la corrupción y la falta de continuidad en las políticas públicas, siguen siendo factores que afectan el desarrollo de los negocios en la región.

Sin embargo, para los Santandereanos, la calidad de vida es la principal ventaja del ambiente de negocios. Entre otros aspectos, esta percepción es producto del bajo costo de vida y la sensación de seguridad que prevalece en el departamento. Este factor es relevante a la hora de atraer inversión a la región.

Rivales Locales: Igualmente se destaca el nivel de intensidad de la competencia local entre las empresas, la eficiencia en los trámites para la creación de nuevas empresas, y los niveles relativos de rentabilidad que alcanzan las empresas localizadas en la región. Pero por otro lado, la estructura empresarial del departamento está compuesta principalmente por empresas de tamaño pequeño, y dentro de este contexto se presentan bajos niveles de innovación y crecimiento, producto de la poca inversión en I&D y las estrategias poco sofisticadas de las empresas.

3.2.4. Industria Relacionadas y de Soporte

Proveedores: Se observa escasa presencia de proveedores de insumos y materias primas elaboradas en la región lo que aumenta los costos de los productos finales, es decir, se requiere mayor oferta de proveedores de insumos, ya que las materias primas para el sector de las confecciones se obtienen en su mayoría de Bogotá y Medellín y toda la maquinaria es importada, aunque se cuenta con servicio de soporte especializado de parte de los comercializadores.

Clusters y Entidades colaboradoras: Uno de los factores más sobresalientes en Santander es la presencia de Instituciones para la Colaboración (IPCs) que dan apoyo relevante a proyectos como son las empresas del sector, además se cuenta con el apoyo de entidades como la Cámara de Comercio, PROEXPORT, Centro de Desarrollo Productivo del Sector Confecciones, SENA, Inexmoda, e instituciones que ofrecen formación profesional en diseño textil y de modas y entidades que apoyan el desarrollo tecnológico del sector como CIDETEXCO. Sin embargo esta abundancia de instituciones lleva a que los empresarios desconozcan la totalidad de su oferta y no se aprovechen al máximo los servicios que éstas brindan. Adicionalmente, muchas veces estas instituciones no trabajan mancomunadamente, lo que conlleva a la dispersión de esfuerzos y a la poca efectividad de las acciones adelantadas. Es así como, es evidente la baja interacción entre los empresarios con las universidades e instituciones de educación técnica y vocacional regionales, hecho que se refleja en la escasez de programas profesionales relacionados y en las deficiencias en la calidad de la educación técnica. A esto se suma la baja interacción entre el sector empresarial y firmas locales y nacionales que prestan servicios de consultoría.

3.3. PROGRAMAS Y ORGANIZACIONES INVOLUCRADOS EN EL SECTOR DE LAS CONFECCIONES

3.3.1. Algunos Acuerdos Comerciales

Los Acuerdos Comerciales son convenios mediante los cuales dos o más países definen las reglas o normas para realizar intercambio de productos, servicios e inversiones, buscando incrementar el comercio internacional, eliminar las restricciones y obtener mejores condiciones de transparencia.

Esta tendencia global de negociar y aprobar acuerdos comerciales a nivel mundial, regional o bilateral, es el resultado de una serie de intereses

geopolíticos y económicos de los estados, en la búsqueda por maximizar su crecimiento económico por medio de un mayor volumen de comercio y más empleo productivo en sus economías, en pro de disminuir sus costos de producción y aumentar su competitividad comercial.

Entre los principales acuerdos comerciales que ha firmado Colombia y que tienen un impacto positivo sobre los diferentes sectores de la economía regional se encuentran: Sistema Generalizado de Preferencias para los Países Andinos (SGP ANDINO), Comunidad Andina de Naciones (CAN), Tratado de Libre Comercio de los Tres (TLC-G3), Acuerdo de Complementación Económica con Chile, Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Comunidad del Caribe (CARICOM), Acuerdo de Complementación Económica, MERCOSUR y Colombia, TLC- Estados Unidos, Colombia en la Cuenca del Pacífico.

Colombia ha venido estructurando una política de integración abierta, que le permite beneficiarse de ciertos sistemas de exportación e importación. El motivo de analizar los acuerdos de comercio exterior, es medir el impacto de éstos en las exportaciones, en momentos en que la industria está concentrando esfuerzos para ganar participación en mercados externos. A continuación se expondrá el acuerdo de preferencias arancelarias (ATPDEA) en el cual se ha visto beneficiado el sector textil/confecciones en Santander.

ATPDEA

El ATPDEA, *Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga*, por sus siglas en inglés, es un beneficio que tienen los países andinos por la lucha contra las drogas. Este acuerdo comenzó a regir desde 1991 con la ley de preferencias arancelarias andinas, ATPA, el cual reduce a cero los aranceles de alrededor de 3000 productos.

Desde que en 1991 se dio paso a la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, se ha dado un impacto positivo en el comercio bilateral con Estados Unidos, siendo éste el principal mercado y destino de la producción del departamento de Santander. Como lo menciona el periódico BBC⁶⁶ en 2006, Colombia le vendió productos y servicios por US\$9.600 millones y el 42% de ese monto fue beneficiado por el ATPDEA, señala un informe de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF). Con esta ley de preferencias arancelarias la industria Colombiana se ha visto en la necesidad de buscar ser más competitivos en precios y en calidad como respuesta a los requerimientos mínimos del acuerdo.

Esta nueva situación de mercado con los Estados Unidos ha potenciado el sector textil/confección de manera muy importante. Con los años de puesta en práctica que lleva el ATPDEA se ha presentado una nueva dinámica exportadora y múltiples empresas se han atrevido a incursionar en esos mercados de manera exitosa.

La presión que existió en los empresarios por la posible finalización del acuerdo ha significado un incentivo de seguir manteniéndose competitivos y emplear una serie de estrategias en pro de, cómo lo sugiere Porter⁶⁷, diseñar y transitar conjuntamente a un proceso que permita llegar a acuerdos sobre nuestros elementos diferenciadores y nuestra identidad competitiva.

En junio de 2007 el senado de los Estados Unidos aprobó la extensión de las preferencias Andinas por 8 meses más; Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia seguirán exportando la mayoría de sus productos libres de arancel a Estados Unidos. La prolongación es vista por algunos analistas como un puente mientras entra en vigencia el Tratado de Libre Comercio (TLC) con este país, el

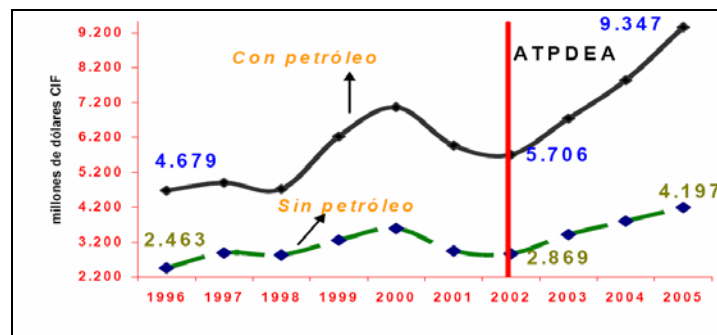
⁶⁶ BBC cita a ANIF. [En línea]
<http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_7084000/7084653.stm> (Consultado: 15 de Diciembre de 2006)

⁶⁷ PORTER, Michael. (2005). Hacia una Colombia más competitiva. P. 4-9. Revista Semana

cual ya fue aprobado por el congreso colombiano y esta en espera de la aceptación por el congreso de Estados Unidos.

En la siguiente gráfica se puede observar que en el periodo de 2002 a 2005 - cuando entra en vigencia el acuerdo- las exportaciones a Estados Unidos se aceleraron al crecer a una tasa del 17 % anual⁶⁸. Al pasar de Apta a Atpdea se adicionaron nuevos productos.

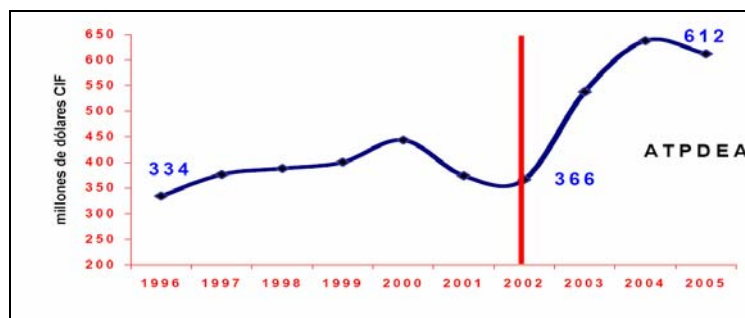
Gráfica 14. Exportaciones totales de Colombia a Estados Unidos 1996-2005



Fuente: USICT. Elaborado por la OEE. Mincomercio

Gráfica 15. Exportaciones totales de Confecciones de Colombia a Estados Unidos 1996-2005

⁶⁸ Álvarez, Martha Cecilia. Porras, Tránsito "Crecieron las exportaciones hacia estados unidos entre 1996 y 2005" Ministerio de Industria y Turismo, República de Colombia. [En línea] [www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/documentos/Productos ATPDEA2005.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/documentos/Productos_ATPDEA2005.pdf) (Consultado: 25 de enero de 2007)



Fuente: USICT. Elaborado por la OEE. Mincomercio

En la gráfica anterior, se observa el incremento que el sector confecciones experimenta en el periodo 1996 a 2002, a una tasa de 1.5% anual, evidenciando la importancia de la entrada en vigencia de ésta ley de preferencia arancelaria, por otro lado, se observa igualmente que en el 2002 a 2005, las exportaciones se aceleraron creciendo a una tasa promedio anual de 18.6%, gracias a la renovación del ATPDEA⁶⁹.

En cuanto a confecciones, a partir de la vigencia del ATPDEA en 2002, la tasa de crecimiento promedio anual de las exportaciones a Estados Unidos, pasó de 8% a 10 por ciento, con un aprovechamiento de las preferencias del 50 por ciento en 2003, y del 85.5% en 2006, cuando las ventas de este tipo de productos alcanzaron 465.5 millones de dólares.

3.3.2. Instrumentos de Política Comercial

Zonas Francas

Una zona franca es un área del territorio nacional que goza de un régimen aduanero y fiscal especial, con exención total o parcial de derechos de aduana e impuestos; con el fin de fomentar la industrialización de bienes y la prestación

⁶⁹ *Ibíd.*

de servicios orientados principalmente a los mercados externos y de manera subsidiaria al mercado nacional.

Incentivos Tributarios de la Zona Franca: Los usuarios de las zonas francas industriales de bienes y servicios gozan de exención del pago de impuesto de renta (35%) y complementario de remesas (7%) sobre los ingresos provenientes de las ventas anuales de bienes y servicios a mercados externos, ya sean ventas a terceros países, ventas en desarrollo de contratos de importación-exportación (Plan Vallejo), ventas a otros usuarios de la misma u otra zona franca colombiana, o ventas en desarrollo de licitaciones internacionales.

En Colombia, las Zonas Francas se encuentran localizadas en los diferentes puertos del país: Barranquilla, Santa Marta, Cartagena de Indias y Candelaria; en la costa pacífica: Pacífico, Buenaventura y Palmaseca. En la zona central: Santa Fe de Bogotá y Rionegro; En la frontera con Venezuela: Cúcuta.

Plan Vallejo

En el año 1959, el gobierno colombiano de entonces creó una estrategia que pretendía estimular a las empresas colombianas para elaborar productos y servicios que luego se enviaran y vendieran en el exterior; es decir, se exportaran. Esa estrategia se denominó el “Plan Vallejo”, este plan permite que las empresas colombianas que hacen productos para exportar no tengan que pagar la totalidad de los impuestos o sólo deban pagar parte de éstos al Gobierno por importar artículos que necesiten desde otros países. Las importaciones de materias primas e insumos realizadas por el programa están exentas de: depósito previo licencia de importación, gravámenes arancelarios,

impuestos a las ventas y demás o contribuciones que se perciban con motivo de la importación.

3.3.3. Organizaciones

Es de vital de importancia reconocer el papel del Estado a través de la instituciones como promotor de políticas comerciales que de manera sistémica determinan el nivel de productividad del país, encaminadas a fortalecer la competitividad de la región y, por consiguiente el mejoramiento de la calidad de vida que una economía puede lograr para sus ciudadanos. Entre las principales organizaciones que lideran el fomento al sector de las confecciones en Santander, se encuentra: ANIF, CIDETEXCO, Centro de Desarrollo Productivo del Sector Confecciones, INCOMEX. A continuación se estudiará algunas de las instituciones más representativas para el sector en la región.

ACOPI⁷⁰

Asociación Colombiana de Medinas y Pequeñas Industrias, está encargada de liderar y representar a la micro, pequeña y mediana empresa, identificando las necesidades de los empresarios en general y los afiliados en particular, con el propósito de diseñar y ofrecer productos que contribuyan con su fortalecimiento y competitividad; contando con una organización responsable, integrada por un equipo de trabajo calificado y comprometido.

EIMI

⁷⁰ Basado en la información de la página Web www.acopi.org.co

Exposición Internacional de Moda Infantil, por sus siglas, constituida hace 12 años, como inquietud de los empresarios santandereanos, surge ante la necesidad de abrirse a nuevos mercados y ampliarse a los actuales, a nivel nacional e internacional, e impulsados, igualmente, por la ausencia de eventos dedicados exclusivamente a la moda infantil, tanto en Colombia, como en Latinoamérica. Esta Exposición Internacional de Moda Infantil es el principal centro de negocios de la moda infantil en Colombia, permitiendo que productores y compradores cuenten con un espacio de encuentro para el desarrollo de sus transacciones comerciales. Es una feria exclusiva para compradores y visitantes profesionales, representantes de almacenes de cadena, importadoras mayoristas, almacenes especializados, comercializadoras y distribuidoras. Es por esto, que ACOPI toma el liderazgo del proyecto EIMI, y con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Cooperativa de Confeccionistas - Cotexcón y PROEXPORT Colombia, hacen de ésta una feria internacional, en un moderno escenario dotado de los elementos indispensables para este tipo de eventos, como lo es el Centro de Ferias y Exposiciones de Bucaramanga - Cenfer.

Tabla 9. Crecimiento de EIMI en el periodo 2003-2006

Estadísticas EIMI 2003-2006

AÑO	Expositores	Compradores Internacionales	Compradores Nacionales	Visitantes	TOTAL	CALIFICACIÓN DEL EVENTO	CAPACITACIÓN EIMI		
							Eventos	Horas	Capacitados
2006	136	140	350	2.890	3.380	Calificación Promedio: 4.04	7	44	541
2005	143	120	328	2.037	2.485	Calificación Promedio: 4.12	7	40	617
2004	115	113	281	2.057	2.451	Excelente para el 46% y Buena para el 28%	9	49	781
2003	70	75	192	940	1.207	Excelente para el 42% y Buena para el 45%	2	16	146

Fuente: Informe Estadístico general de EIMI 2003-2006.

Como se evidencia en la tabla anterior, EIMI a presentado en los últimos cuatro años un comportamiento progresivo, creciendo su número de expositores, e igualmente, de sus compradores nacionales en un 82%, e internacionales en un 87%, además de los visitantes a esta feria.

PROEXPORT⁷¹

Es una organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la Inversión Extranjera en Colombia. A través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocio, adicionalmente realizan alianzas con entidades nacionales e internacionales privadas o públicas, permitiendo al ampliación de recurso de apoyo a las diferentes iniciativas empresariales.

BANCÓLDEX⁷²

Banco de Comercio Exterior, se encarga de contribuir a la competitividad de las empresas colombianas, satisfaciendo sus necesidades financieras mediante ofrecimiento de servicios especializados, su objetivo es financiar las necesidades de capital de trabajo, inversión fija, consolidación de pasivos, arrendamiento financiero y capitalización, de los sectores vinculados directa o indirectamente al proceso exportador. En el exterior ofrecen financiación para el importador de bienes y servicios colombianos. A los créditos de Bancóldex puede acceder, básicamente, toda persona natural o jurídica, ya sea empresas vinculadas al sector exportador colombiano (directo e indirecto), importadores de productos y servicios colombianos y empresas concesionarias que desarrollen proyectos de infraestructura de transporte que contribuyan a

⁷¹ Basado en la información extraída de la página Web www.proexport.com.co

⁷² Basado en la información de la página Web: www.bancoldex.com.co

mejorar la competitividad de los bienes exportables. Bancoldex⁷³ apoyó al sector confecciones en el año 2005 con créditos por \$179.039 millones en beneficio de los empresarios del sector de textiles, confecciones y cuero. Según balance de la entidad, el mayor volumen de recursos fue desembolsado entre las empresas del sector en Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Risaralda, Santander y Norte de Santander. El Banco también reveló que los exportadores de textiles, confecciones y cuero resultaron beneficiados con los recursos que ofrece la institución a través de la línea de crédito Bancóldex – Atpdea, el cual ha fortalecido las exportaciones a Estados Unidos.

⁷³ Tomado de: [En línea]
[http://www.presidencia.gov.co/colpositiva/feb2006/col_positiva1defeb\(espa%F1ol\).htm](http://www.presidencia.gov.co/colpositiva/feb2006/col_positiva1defeb(espa%F1ol).htm) Consultado:
3 de enero 2008)

4. Mentalidad Empresarial

La empresa se desarrolla dentro de un contexto social que posee ciertas limitaciones culturales las cuales pueden resultar favorables o desfavorables - dependiendo de cómo sean abordadas- para desarrollar una mentalidad empresarial. Sin embargo, está claro que las empresas al mismo tiempo pueden influir, sobre dichos contextos en función de sus intereses particulares. Pero, hay que tener en cuenta que el contexto institucional en el que se desenvuelven ofrece a las organizaciones presiones que influyen en su comportamiento. Es decir, existen instituciones⁷⁴ que actúan como limitante o incentivo a la acción del individuo.

En este punto es necesario recalcar que no puede asegurarse que las instituciones prevaletentes sean las mejores o las más eficientes desde el punto de vista del desarrollo económico y social, como lo sugiere North “los límites impuestos por las instituciones al establecimiento de elecciones individuales y organizativas, proporcionan una estructura estable, aunque no necesariamente eficiente a los intercambios económicos, reduciendo de este modo la incertidumbre”⁷⁵.

Ahora bien, los agentes económicos bajo este panorama buscarán adquirir habilidades y conocimientos que les permitan subsistir en el marco institucional vigente, y a la vez tratar de tener el poder de negociación para cambiar las reglas en su beneficio. Como lo menciona la profesora Susana Valdivieso “el cambio institucional puede darse porque se considere que nuevos arreglos significan mayores retribuciones económicas o porque el anterior contexto

⁷⁴ Para North las instituciones son: Las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. NORTH, Douglass. (1995). Instituciones, Cambio institucional y desempeño económico. México. Fondo de Cultura Económica, P. 13

⁷⁵ *Ibíd.* P. 30

institucional no responde a los intereses de los actores, una vez que se han producido variaciones internas o externas en el ambiente”⁷⁶.

Las ideologías y valores de una sociedad hacen parte de la cultura, así como los sistemas de creencias, los cuales podrían tener efectos adversos sobre el tipo de conducta necesarias para lograr el crecimiento. Teniendo en cuenta que el mundo empresarial se mueve en un contexto humano, son los hombres quienes poseen creencias de las que hay que hacerse cargo si se quiere generar un cambio, aún así hay que reconocer que estas creencias son muy difíciles de modificar porque están tan arraigadas a los seres humanos que en algunos casos son tan obvias que se tiende a olvidar su existencia. Lo anterior nos lleva a pensar que el estudio y comprensión de aquellos factores culturales son de importancia para quienes aspiren a que su trabajo en la empresa contribuya al crecimiento y desarrollo de la sociedad.

Los empresarios están sujetos a sus propias actitudes y a las de las personas que les rodean, por esta razón es importante atender a los rasgos constitutivos de una determinada mentalidad, para así llevar a cabo la reflexión necesaria que permita identificar ciertos patrones que aporten positivamente a la generación del cambio que lleve hacia el emprendimiento, y no tener que llegar como lo menciona Juan García⁷⁷ a luchar con las limitaciones que impone determinada mentalidad cuando está generalizada.

Respecto a lo anterior, Andrés López menciona que “no podemos pasar por alto la abundante literatura que recurre a razones “culturales” –vinculadas a etnias, religiones, tradiciones, etc. – para explicar la ausencia de burguesías “modernizantes” en los países periféricos –o las carencias o limitaciones de

⁷⁶ VALDIVIESO, Susana: “Industrialización y marco institucional: un estudio de caso en Colombia” [En Línea] www.helsinki.fi/iehc2006/papers2/Valdivieso.pdf (consultado: 3 de Noviembre 2007)

⁷⁷ GARCÍA, Juan. “Los condicionamientos culturales de la mentalidad empresarial”. En: Revista Segunda lectura. [En Línea] http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/16_segunda_lectura.pdf (consultado: 13 de Agosto 2007)

dichas burguesías —.⁷⁸ Es decir, el atraso en algunos países sería explicado por la falta o ausencia de capacidad empresarial debido a la existencia de valores culturales renuentes a la innovación y al cambio.

Es preciso en este punto reconocer la importancia del empresario en la generación de riqueza en cualquier territorio, ya que con su actividad, genera empleo, innovación y progreso. Como lo plantea Schumpeter “los empresarios tienen la función de poner en marcha nuevas combinaciones de factores productivos, atendiendo a su principal característica de empresario portador de mecanismo de cambio en las sociedades”.⁷⁹ A partir de lo anterior se puede deducir que el empresario se convierte en un elemento primordial del sistema económico ya que la innovación y el progreso técnico son los factores básicos del crecimiento de la economía capitalista.

Empresas y empresarios juegan un papel esencial en la dinámica de la acumulación de capital y en los procesos de cambio tecnológico y generación, y aprovechamiento del conocimiento. Su papel, entonces, va mucho más allá del de administrar recursos dados u organizar actividades productivas de modo eficiente. Los empresarios son una especie determinada de individuos con particularidades que les dan la capacidad de decidir en un mundo en constante cambio, lleno de incertidumbre y bajo contextos institucionales y macroeconómicos que delimitan el tipo de conductas y estrategias que serán utilizadas en el emprendimiento.

Por esta razón es de gran importancia comprender los factores o variables que determinan las transformaciones en las estructuras y procesos productivos y organizacionales a nivel mundial, por lo que la conducta empresarial frente a estos nuevos retos es de vital importancia si se está buscando generar cambios en pro del desarrollo social y económico de la región.

⁷⁸ LÓPEZ, Andrés: 2006. “Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino” En: CEPAL Argentina. [En Línea]

< www.eclac.org/publicaciones/xml/7/24237/DocLopez.pdf (consultado: 10 de Noviembre 2007)

⁷⁹ SCHUMPETER, Joseph. La Teoría del desenvolvimiento económico. México: 1963 F.C.E. P. 72.

4.1. ALGUNAS CONSIDERACIONES A PARTIR DEL ESTUDIO MONITOR⁸⁰

La firma internacional Monitor con ayuda de las Cámaras de Comercio realizó estudios en diferentes regiones del país, entre ellos Bucaramanga, que tenían como finalidad sentar las bases para orientar las acciones en materia de competitividad, tomando como base las teorías de las ventajas competitivas planteadas por el académico Michael Porter.

El estudio buscaba entender a Bucaramanga desde la óptica de la competitividad, para lo cual utilizó una metodología con entrevistas a empresarios Santandereanos con las cuales se buscaba hacer explícito el modelo de pensamiento de los empresarios de la ciudad y de su visión acerca del entorno competitivo. Fue necesario entender como la historia y eventos importantes han forjado la personalidad de manera diferente en cada unas de las ciudades. Lo anterior en pro de lograr un consenso y crear un movimiento destinado a la transformación o robustecimiento de los esquemas mentales y ambientes competitivos.

Partiendo de la idea sugerida por MONITOR que las idiosincrasias locales de cada región afectan enormemente los modelos mentales colectivos en todo lo que tiene que ver con la competitividad. Es primordial mencionar que la historia y eventos importantes han forjado la personalidad de los bumangueses. En el estudio se señala que alguna de las industrias que empezaron en Bucaramanga se trasladaron posteriormente a otras regiones o fueron lideradas por personas de otras regiones. Esto hace parte del fatalismo y la introspección de los santandereanos.

El estudio llama la atención sobre la tarea de los ciudadanos de crear un medio ambiente competitivo apropiado cuya mayor incidencia sobre la ciudad sea el

⁸⁰ Tomado del Estudio MONITOR COMPANY (1995) "Construyendo la ventaja competitiva de 5 ciudades colombianas". Editor: Cámara de Comercio de Bucaramanga.

mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes. Teniendo en cuenta al mismo tiempo que hay eventos externos que están ligados al desarrollo de la ciudad, pero que son muy difíciles de modificar, y en los cuales la ciudad no ha tenido incidencia.

Con respecto a la perspectiva histórica de la ciudad, Bucaramanga ha sido marcada por su herencia colonial y su historia, con unos modelos mentales particulares y realmente distantes de las nuevas realidades en el ámbito nacional e internacional. El comportamiento de los bumangueses es un caso particular, con hechos tan singulares como el poseer la tasa de ahorro más alta del país, y la más baja en inversión; rasgo muy particular del alma santandereana, que explica el crecimiento pequeño pero continuado de la economía de la ciudad.

La historia y algunos eventos importantes se vieron integrados en el estudio con los conceptos de modelos mentales, demostrando así como la historia ha influido sobre el desarrollo y el estado actual del ambiente competitivo en cada una de las ciudades.

Se llega a la conclusión que esta inclinación cultural hacia el ahorro y la frugalidad, hacia la introspección regional, el poco interés en la innovación y el fatalismo eran las variables fundamentales para entender la dinámica económica de la ciudad. Los bumangueses sienten disgusto por la toma de riesgos y la incertidumbre, consistente con su alto nivel de ahorro y sus negocios comerciales basados en explotación de márgenes.

Una de las principales recomendaciones de MONITOR para Bucaramanga sugieren que si se desea salir a competir en los mercados nacionales e internacionales, es condición necesaria que todos los actores abran su mente, concientizándose de la inconveniencia de la introspección y el individualismo, fomentando la toma de riesgos y premiando la inversión. La aversión al riesgo y al cambio son unos de los factores culturales que se ven reflejados en las

características de los sectores productivos. El bajo nivel de inversión, el manejo familiar y la poca visión internacional se refleja en el tamaño de las empresas, sus bajos niveles tecnológicos y la poca inserción en el mercado internacional.

A diferencia de Bucaramanga el estudio MONITOR en Medellín concluyó que la mentalidad de los empresarios antioqueños es más avanzada, es decir, tienen una mayor habilidad para tomar riesgos, una mejor actitud hacia la inversión, saben vivir en la incertidumbre, lo cual crea un ambiente competitivo. Sin embargo resaltan, que a pesar de lo anterior no han logrado llegar a una fase de inversión e innovación.

El estudio para Bucaramanga llama la atención sobre la necesidad de acceder a nuevas estrategias para competir, al igual que a tecnología más moderna. El estudio fue sin duda un llamado de atención importante a los empresarios y al sector público de la ciudad sobre la urgencia de una transformación en la visión de futuro y en las perspectivas de la industria, así como a la necesidad de trabajar en alianzas público-privadas para desarrollar una plataforma regional más competitiva. Lo anterior se ve limitado porque en nuestra región prevalece un comportamiento individualista que dificulta la creación de mecanismos de cooperación e intercambio entre las firmas, lo que conlleva a la poca creación de estrategias conjuntas que le permitan a los sectores negociar, producir, promocionar y en general competir de mejor manera más eficiente.

El trabajo de Monitor propone múltiples recomendaciones en diversos temas, con el fin de hacer la ciudad más competitiva. Entre las principales sugerencias se encuentran: desarrollar una infraestructura de clase mundial para intercambio electrónico de datos para las compañías de Bucaramanga; crear un fondo para la educación en masa de la gente de la región en instituciones élite del exterior; crear un consejo de Competitividad Regional; fomentar el aprendizaje organizacional en áreas diferentes a las tradicionales de “carreras tecnológicas”; crear un sistema estratégico de información para la competitividad, con el fin de continuar con los análisis elaborados por Monitor

en cada uno de sus proyectos y mantener personas capacitadas en el manejo de los diferentes modelos; fortalecer el crecimiento de los clusters; elaborar un sistema de información para el consumidor, creando “ratings” objetivos de los productos en todas las áreas; y finalmente, crear un programa de intercambio público - privado para que el sector público reciba rápidamente las innovaciones administrativas del sector privado, y este a su vez comprenda la complejidad del sector público y desarrolle procesos informales de diálogo productivo entre ambos sectores.

Para el sector textil específicamente se recomienda desarrollar un sistema de inteligencia de mercados para ser compartido con toda la industria, crear entidades en países extranjeros para promover las exportaciones y crear un grupo asesor de carácter mixto para establecer las necesidades de capacitación especializada a las cuales debe responder instituciones como el SENA y las universidades. Al mismo tiempo se sugiere la creación de una comercializadora, la diversificación de las líneas de exportación y la creación de un centro de información sobre moda.

4.1.1. Algunos resultados⁸¹

Como se plantea en el estudio “Entorno de negocios competitivo frente al mundo” de la cámara de comercio de Bucaramanga, posterior a los resultados publicados por Monitor, se creó en la región un Consejo de Competitividad. Sin embargo, la percepción de algunos de sus miembros después de una década, es que la falta de una metodología de ejecución de las tareas planteadas dificultó la sostenibilidad de la iniciativa.

Como consecuencia del estudio de competitividad realizado por Monitor, se inició un plan de acción mediante talleres participativos con actores y expertos

⁸¹ Tomado del Estudio realizado para la cámara de comercio: Santander: Entorno de negocios competitivo frente al mundo. Centro de estrategia y competitividad. UNIANDES. Bogotá, 2006

en cinco sectores económicos de alto potencial de desarrollo: petróleo, energía, generación de conocimiento, agroindustria y turismo.

En cuanto a ciencia y tecnología se desarrolló un proceso prospectivo y participativo con investigadores de las universidades, centros de investigación, centros de desarrollo productivo y demás instituciones de gestión tecnológica, que concluyó con la formulación del Plan Prospectivo de Ciencia Tecnología para Santander.

Por otra parte, se complementó el escenario del desarrollo departamental con un trabajo realizado en relación con los proyectos de gran impacto socio económico, ambiental y regional de infraestructura indispensable para soportar el escenario deseado. Este trabajo con agremiaciones y entidades del orden nacional y departamental, basado en estudios y en información documental existente, priorizó megaproyectos claves para Santander y coherentes con las prospecciones planteadas en los estudios anteriores.

4.2. ESTUDIOS DE DOS CASOS

Llegado a este punto, se pretende desarrollar un estudio de caso para dos empresas del Sector confecciones en Santander. Por un lado se estudiará a C.I Creaciones Ruffy, especializada en la confección y comercialización de ropa infantil para el mercado internacional. En segundo lugar, se examinará el caso de Confecciones el Nogal Ltda., empresa dedicada a la línea de ropa para dama con un enfoque en el mercado nacional. La importancia de este estudio se debe a la necesidad de identificar rasgos de conductas que puedan explicar el comportamiento de los empresarios en su entorno de negocios.

4.2.1. CASO C.I Creaciones Ruffy

La empresa inicia como persona natural en 1983, con 24 años de experiencia y tradición en el diseño, confección y comercialización de ropa infantil exterior. Su punto de fábrica se encuentra ubicado en la ciudad de Bucaramanga en la Cr 27 48-18 P 2 y maneja una nomina de 60 empleados.

En la actualidad se trabaja una sola línea de ropa dirigida a un segmento específico (clase media alta) lo que permite ajustarse y de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes brindando un mejor servicio. Su compromiso con la calidad es una de las mayores fortalezas, por lo que constantemente trabajan en el mejoramiento continuo tanto de procesos como de productos.

4.2.2. Perfil del empresario

El gerente general y empresario Juan Manuel García es el creador de la C.I Creaciones Ruffy. Comienza su vida como empresario hace 24 años con el nacimiento de su fábrica, oriundo de Cúcuta, sin embargo, realizó sus estudios en la ciudad de Bucaramanga. Su formación profesional se da en la Universidad Cooperativa de Colombia como economista, tiene una edad aproximada de 60 años, tiene un manejo medio de lengua extranjera. La dirección de la empresa está a su cargo, y a la vez cuenta con la colaboración de su familia, entre ellos esposa e hijo, quienes poseen formación profesional en el manejo y dirección de empresas.

4.2.3. Entrevista

- ¿Qué lo motivó a iniciar su empresa?

El principal motivo que llevo a formar esta empresa, fue lograr una independencia económica, dejando de ser empleado para convertirse en generador de empleo y gestor del desarrollo económico de la región. Incursiona en el negocio de las confecciones por antecedentes familiares, ya que uno de sus hermanos contaba con una empresa en dicho sector. Su objetivo desde siempre fue acceder al mercado internacional atendiendo a la necesidad de mirar más allá de lo que ofrecía el mercado local, respaldado por los incentivos que para entonces el gobierno ofrecía como los instrumentos para fomentar las exportaciones con el apoyo de entidades como Incomex y Proexport.

- ¿Cómo hicieron la investigación previa de mercado?

Debido a que desconocían los mercados externos, utilizaron la ayuda de Incomex, entidad que les facilitó una lista de posibles compradores de varios países en Latinoamérica, Europa y Estados Unidos. El contacto con los clientes potenciales lo realizaron por medio de correo físico en donde ofrecían sus productos, solo los que a vuelta de correo mostraron interés, se les envió una muestra del producto a la cual se le hizo variaciones de acuerdo a las exigencias del cliente. De esta forma se inicia una relación comercial con su primer cliente de Puerto Rico, la cual se extendió 5 años aproximadamente.

- ¿Una vez seleccionado el mercado la empresa contaba con las capacidades y con un entorno favorable?

No, Como lo señaló Juan Manuel García “La empresa solo existía en mi cabeza”, no contaba con empleados en nomina ni maquinaria suficiente para responder a los requerimientos del cliente. El principal reto que tuvo que afrontar esta empresa en el momento de internacionalizarse fue la necesidad de contar con un alto presupuesto para llevar a cabo este proceso. Para lo cual

solicitó un préstamo de fomento al Banco Popular, posteriormente se dio las condiciones necesarias para cumplir y estar preparado para futuros negocios. En lo que respecta al entorno institucional afirma el empresario era favorable, ya que el Gobierno a través de Proexport y otras entidades ofrecía además de incentivos tributarios, buenas oportunidades para asistir a ferias internacionales auxiliando en algunos casos el 100% del stand, y el 50% de viáticos aproximadamente. Gracias a la participación en dichos eventos se amplió los compradores potenciales los cuales le dieron una idea de las exigencias, y a partir de este conocimientos, se realizó un plan de mercado con unos objetivos específicos de acuerdo a las condicionamientos culturales, climáticos, entre otros (entorno) de cada región.

- ¿Una vez se ubicaron en el país destino que estrategias prosiguieron?

La estrategia que se ha estado llevando a cabo fue seguir participando en las ferias internacionales realizadas en algunos países (Europa y Estados Unidos) y de esta manera no perder vigencia y darse a conocer.

Se siguió con la idea de ofrecer un producto competitivo en cuanto a precio y calidad, en este punto es importante resaltar que los proveedores de insumos en la mayoría de las veces provienen del extranjero debido a los bajos precios y muy buena calidad, lo anterior con el fin de cumplir con los requerimientos de la moda estacional. Para Ruffy, las ventas son totalmente estacionales, hay meses donde se da menos movimientos. Sin embargo esto se compensa entre los mismos países ya que mientras en unos es invierno en otros es verano, y viceversa.

- ¿Quien les realiza el diseño de los productos a exportar?

En este aspecto, Ruffy contrató en una oportunidad a tres diseñadores santandereanos que les colaboraron con los diseños de la línea infantil de exportación, sin embargo no dio el efecto esperado, pues los compradores no estaban satisfechos con los resultados, ya que sus diseños estaban enfocados

en características de la moda en el mercado nacional, es decir vestuario más latino con mas adornos y acabados, contrario a las exigencias y gustos de los clientes de Europa y Norteamérica.

Desde entonces Creaciones Ruffy no contrata diseñadores, esta labor la lleva a cabo la esposa del dueño y gerente, quien viaja y conoce vitrinas y copia modas europeas, adicionalmente, debido a que ellos no manejan marca propia no requieren de diseñadores especiales, sólo se adaptan a las peticiones de sus clientes.

4.2.4. Análisis del caso a partir de algunos referentes teóricos

Siguiendo el diamante competitivo de Porter en el determinante de sectores conexos y de apoyo, se observa que el empresario entrevistado reconoce el papel del gobierno como jalonador de la internacionalización de las empresas colombianas, por medio de programas e incentivos al empresario exportador.

Juan Manuel García afirma que durante todo el tiempo que ha participado en la dinámica exportadora siempre ha contado con el apoyo de las instituciones gubernamentales, y sugiere que el problema es la falta de información y capacitación de los empresarios, quienes no aprovechan al máximo la formación y capacitación que entidades como la Cámara de Comercio ofrece en temas como competitividad y comercio exterior.

Partiendo de la premisa que la competitividad para el crecimiento depende de la calidad de las instituciones y el entorno institucional existentes en un determinado país, para el caso analizado se puede observar que la estabilidad macroeconómica, a excepción de la tasa de cambio, y del gobierno, han sido lo suficientemente equilibrada para no afectar drásticamente el desempeño y resultados de C.I Creaciones Ruffy.

Uno de los principales apoyos a la labor del exportador, en los que el gobierno interviene, ha sido la puesta en práctica del ATPDEA, ya que se ha presentado una positiva dinámica exportadora en varias empresas de la región. Estos acuerdos comerciales han sido aprovechados por Creaciones Ruffy, empresa que por varios años ha llevado una muy buena relación comercial con Estados Unidos, quien es uno de sus principales socios y también proveedor de materia prima.

En lo referente a Mentalidad Empresarial, se observa en Juan Manuel García, un empresario sin miedo al riesgo que inició su empresa de la nada, en sus propias palabras “la empresa solo existía en mi cabeza”, y sin embargo, continuó en el negocio pese a las adversidades y contrario a la tendencia general que los bumangueses sienten disgusto por la toma de riesgos y la incertidumbre.

Las instituciones más importantes para el desarrollo de un emprendimiento son aquellas que aseguran que los individuos y las empresas puedan beneficiarse de sus esfuerzos productivos. Como conocedor de las normas, Juan Manuel, se tomó la molestia de estudiar el mercado y los beneficios que el gobierno ofrecía para un mejor aprovechamiento. Realizó todos los registros necesarios ante las entidades competentes para comenzar como exportador, es de resaltar que el conocimiento de las reglas de juego disminuye la incertidumbre y genera incentivos en los intercambios económicos.

De modo general se puede observar que Juan Manuel García tiene los rasgos de un empresario de mente abierta conciente de las modificaciones que está experimentando la conducta empresarial para adaptarse y apropiarse de nuevos paradigmas de eficiencia impuestos por la globalización económica. Por esta razón, admite que una forma de enfrentar la competencia internacional podría ser la asociación con otros empresarios del sector, sin embargo, es realista y piensa que en Bucaramanga no se cuenta todavía con las condiciones necesarias para hablar de asociatividad, pues los empresarios

santandereanos “son muy envidiosos y están pendiente de lo que está haciendo el otro y no de su propio trabajo”.

4.3. CASO 2 EL NOGAL

La empresa fue fundada en 1950, con 57 años de experiencia y la tradición de las mejores costureras de una ciudad dedicada al arte de la confección de prendas de vestir para dama. Tanto su taller de confección, como el único punto de venta se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la Carrera 32 No. 111-45, Barrio El Dorado y maneja una nomina de aproximadamente 40 empleados.

4.3.1. Perfil del empresario

El Creador de El Nogal Josué Cáceres Bermúdez, renunció a Ropa El Roble, una de las empresas más importantes del ramo en el oriente colombiano para fundar su empresa. Don Josué le ayudaba a su hermana Bernarda a promover un pequeño muestrario de ropa que ella confeccionaba en la máquina de coser de la familia en el garaje de la casa. El día que los patrones de "El Roble" se percataron de las peripecias de Don Josué lo pusieron frente a la disyuntiva inevitable: o nos vende el negocio y sigue con nosotros, o se queda con su hermana. Así nació Confecciones El Nogal. Ropa El Roble desapareció hace varias décadas.

El gerente actual de esta empresa es el hijo del fundador de este negocio, Fabio Cáceres, nacido en la ciudad de Bucaramanga, tiene una edad aproximada de 55 años, su preparación académica se limita sólo a su carrera de pregrado como Administrador de Empresas.

4.3.2. Entrevista

- ¿Qué lo motivó a iniciar su empresa?

Como se decía anteriormente, la empresa fue creada por el papá del que ahora es el gerente, motivado por su espíritu emprendedor y sus ganas de salir adelante en el negocio familiar y de la mano de su hermana. Además su fundador contaba con la experiencia laboral en el negocio de las confecciones en una de las empresas pioneras del sector en Santander, Ropa el Roble.

- ¿Hicieron una investigación previa del mercado?

El señor Josué trabajaba anteriormente en otra empresa de dicho sector lo que lo motivó a seguir en esta línea y conocía el funcionamiento del mercado previamente. Para esta época los clientes se buscaban haciendo viajes por todas las ciudades, así que sus primeros compradores pertenecían a confecciones El Roble, su antiguo lugar de trabajo.

- ¿Han incursionado alguna vez en el mercado internacional?

Su objetivo inicialmente fue vender ropa en el mercado nacional, sin embargo, se vieron motivados por las facilidades que el Gobierno ofrecía a los exportadores y así entraron a formar parte del mercado exterior. Durante los años 70 tuvieron relaciones comerciales con Venezuela por 8 años aproximadamente, este negocio permitió la capitalización de la empresa.

La apertura económica bajo la administración del expresidente Cesar Gaviria significó la introducción de una nueva ola de productos extranjeros al mercado colombiano, lo que representó mayor variedad de productos a precios más bajos y de mayor calidad. Lo anterior afectó significativamente el desempeño

de la empresa el Nogal, los desmotivó las fluctuaciones en la tasa de cambio, y argumenta el señor Fabio, que la mentalidad del colombiano tiende a favorecer las marcas extranjeras sobre las nacionales, sumado al poco apoyo del Gobierno en situaciones como estas en las que no siempre se obtenían las utilidades previstas.

- ¿Tienen un plan de contingencia? ¿Cuál es?

Como es evidente confecciones El Nogal nunca tuvo entre sus principales objetivos el mercado exterior, por esta razón desde hace 5 años han dejado de exportar, y se han dedicado al mercado nacional lo que es consecuente con su visión.

- ¿Quien les realiza el diseño de sus productos?

Esta empresa no cuenta con diseñadores y jamás han contratado a gente especializada en el tema, aseguran que ellos no necesitan quien les diseñe la ropa, ya que el mercado nacional al que va dirigido su línea de ropa no es exigente, adicionalmente, el señor Fabio asegura “aquí somos fusiladores de ropa, componedores”. Aún así, hay que rescatar que Confecciones El Nogal cuenta con parámetros de calidad en proceso de certificación ISO 9000 que le brindan a sus prendas excelente garantía de materiales e insumos de primera.

4.3.3. Análisis consideraciones finales del Caso 2

La empresa El Nogal, es un ejemplo de los empresarios santandereanos que en su afán por aumentar su capital no dimensionan la importancia de reconocer el papel del Gobierno en la promoción de incentivos a los exportadores.

El empresario Fabio Cáceres concluye que uno de los obstáculos en el proceso de exportación son las fluctuaciones en la tasa de cambio, y las pocas garantías del gobierno para contar con una estabilidad en el margen de

ganancias. Al llegar aquí es necesario sugerir un cambio de mentalidad, es decir, la excesiva preocupación por la tasa de cambio deja de un lado los principales objetivos del empresario los cuales giran en torno a cómo ser competitivos. Como lo plantea Guillermo Valencia:

“El empresario no puede estar pidiendo protección sino saber que es él quien tiene que enfrentarse al mercado y ser capaz de vender, ojalá con las ayuditas que pueda dar el Gobierno. El empresario tiene que pensar que él es quien tiene que ser competitivo y él es quien sabe qué debe hacer o llevar a cabo dentro de su empresa para hacerla más competitiva con cosas elementales como no tener gastos superfluos o que sus costos sean razonables”⁸².

Hay que reconocer en este punto que aunque las instituciones determinan la actividad empresarial, por medio de las regulaciones existentes, por la seguridad que perciban en el marco normativo, por la confianza en que podrán disfrutar de sus beneficios, son las personas quienes toman las decisiones de crear empresas y por ende asumen una mentalidad reflejada en una actitud positiva o negativa que influye directamente sobre el desempeño empresarial.

⁸²Por Periódico Portafolio: (2004), “No podemos ganar competitividad a punta de tasa de cambio” (Entrevista a Guillermo Valencia) [En línea]: < http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_algr_online/noticiasalgrano/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-1484731.html> (consultado: 6 de enero 2007)

5. Conclusiones y Recomendaciones

La teoría institucional ha sido identificada como el marco conceptual más apropiado para analizar los efectos del entorno sobre la creación de empresas, centrándose en los aspectos del contexto institucional en el que están inmersas las organizaciones y su relación con otras instituciones y organizaciones con las que coexisten. El entorno institucional en el que se desenvuelven las empresas es fundamental para que éstas sean competitivas en los mercados. Las reglas de juego claras y estables con un sistema jurídico que garantice el cumplimiento de las mismas asegura el buen funcionamiento de los mercados.

Las instituciones limitan o facilitan y promueven el proceso empresarial emprendedor por medio de normas y procedimientos, pero no sólo es importante profundizar en el hecho de que si son efectivas o no, también es necesario considerar el grado en que dichas normas se toman en serio y la percepción que los individuos tienen sobre las instituciones.

Para el sector confecciones se observó ciertas deficiencias en la implementación y asimilación de las políticas de competitividad, lo cual es consecuencia de la escasa difusión y promoción de los programas, y de la percepción que los individuos tienen sobre las instituciones. Ahora bien, Un mayor entendimiento de las fortalezas competitivas y el funcionamiento de la industria y de sus debilidades, puede suministrar valiosa información que es necesaria para definir claramente la selección y puesta en práctica de la política de competitividad.

La teoría del empresario innovador de Joseph Schumpeter reconoce la innovación como el factor generado por la actividad empresarial. La innovación como causa del desarrollo va de la mano de los avances tecnológicos, y constituye un factor notable de supervivencia para las empresas y

organizaciones. Por esta razón en las economías más dinámicas el conocimiento juega un papel muy importante en la creación de valor y como motor de crecimiento, por lo que se hace necesario invertir en innovación y tecnología y al mismo tiempo en capital humano.

En términos generales, se puede observar el bajo impacto que ha tenido la política de ciencia y tecnología sobre la modernización del sector de confecciones, debido principalmente a la falta de articulación entre las organizaciones y agentes encargados de la transferencia de tecnología o al poco conocimiento de las necesidades específicas de los sectores.

Teniendo en cuenta lo anterior resulta conveniente fortalecer las actuales organizaciones que apoyan la dinámica de ciencia y tecnología en el departamento, en pro del fortalecimiento sectorial regional y del posicionamiento del departamento de acuerdo con las necesidades, oportunidades y tendencias detectadas en el entorno. Con el fin de motivar a las empresas a desarrollar estrategias más sofisticadas, el sector privado y el sector público deben trabajar unidos para mejorar el medio ambiente competitivo y facilitar la creación de ventajas competitivas sustentables o sostenibles, que se basen en el conocimiento y en el continuo mejoramiento.

Si se piensa en el bumangués como individuo, se puede resaltar su espíritu emprendedor, particularmente por hacer bien las cosas que acompañan su vida cotidiana. En los negocios se nota un interés por producir mercancías de reconocida calidad con el fin de llegar a la satisfacción de sus clientes. Del lado de estos factores positivos se encuentran unos condicionamientos culturales que no resultan favorables para desarrollar una acertada mentalidad empresarial. Es claro que los bumangueses sienten disgusto por la toma de riesgos y la incertidumbre. Dadas estas condiciones se hace necesario que todos los actores abran su mente, si se desea salir a competir en los mercados nacionales e internacionales, reconociendo lo limitante que para el crecimiento y desarrollo de la región resulta la introspección y el individualismo. Una de las estrategias que se deberían aplicar es que por medio del Gobierno se den las

herramientas necesarias para el fomento de la toma de riesgos, la asociación y premiar la inversión. Como es sabido, la cooperación y la confianza, no solo son reflejos de resultados económicos, se considera que provienen de los valores culturales de las personas, es decir, por más apoyos que el gobierno preste a las organizaciones, si los empresarios no creen en las instituciones y en lo que se puede alcanzar, es muy difícil que se pueda generar un emprendimiento.

Teniendo en cuenta que el mundo empresarial se mueve en un contexto humano, son los hombres quienes poseen creencias de las que hay que hacerse cargo si se quiere generar un cambio. Lo anterior nos lleva a pensar que el estudio y comprensión de aquellos factores culturales son de importancia para quienes aspiren a que su trabajo en la empresa contribuya al crecimiento y desarrollo de la sociedad. En este punto, es recomendable y prioritario incentivar en el departamento programas encaminados a facilitar el cambio de mentalidad de los habitantes del Área Metropolitana de Bucaramanga, buscando desarrollar patrones culturales más acordes a las tendencias de la economía global, estos proyectos deben estar orientados a superar la introspección, el individualismo y la aversión al riesgo que caracteriza sus modelos mentales.

Como algunas de las ventajas que la integración comercial trae consigo se puede resaltar el mejoramiento en la satisfacción de las preferencias de los consumidores, sobre todo en la variedad de los productos; pero este es también un nuevo reto al que se tienen que enfrentar los empresarios, ya que se ven de frente a las exigencias de los consumidores, quienes son los que ahora toman la decisión. Como es evidente el empresario debe asumir frente a los cambios del entorno -propios de una economía globalizada- una posición caracterizada por una visión de oportunidades que se enfoque en los procesos de innovación siendo ésta el motor de las estrategias de diferenciación de una compañía. En este punto, es importante resaltar que las políticas dirigidas al mejoramiento de la competitividad deben tener a la empresa como su objetivo

fundamental, debido a que son las empresas las que compiten en el ámbito global, al menos comercialmente.

Santander sobresale como un departamento caracterizado por la capacidad de trabajo de su gente, sumado a la disponibilidad de profesionales gracias a la presencia de destacadas Universidades en la región, y los ingentes esfuerzos que éstas hacen para promover los centros de investigación al interior de ellas. Sin embargo, aún cuenta con poca disponibilidad de talento humano altamente calificado y mano de obra especializada, esto se debe principalmente a la falta de oferta de educación técnica con programas especializados ajustados a las necesidades del sector confecciones. Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso desarrollar alianzas entre la empresa, la academia y el estado, para la generación de capacitación especializada, lo que permitirá educar y formar en las competencias específicas de cada uno de los sectores y ampliar así la oferta de tecnólogos y técnicos.

A pesar que para algunos analistas China es una gran amenaza para la industria colombiana en la actualidad, el mercado mundial de textil/confecciones es altamente concurrido, las tecnologías de los bienes de capital se expanden con rapidez y su uso tiende a generalizarse, de esta manera, el desafío para la industria es diferenciar sus productos, encontrar mercados con un alto potencial competitivo y así adoptar estrategias logísticas, de atención al cliente y de alianzas, con el fin de llegar a mercados internacionales, es decir, traspasar fronteras. A la vez se sugiere que en la industria nacional se siga con la estrategia de generar valor agregado a través de la moda.

Conclusiones y Recomendaciones del estudio de Casos

Después de haber analizado la empresa el Nogal surgen algunas conclusiones y recomendaciones que pueden ser ventajosas en el futuro de la empresa.

Desde los inicios de esta empresa en el año 1950, no se hizo un plan de negocio y exportación, lo cual es un grave error, ya que existen varios motivos para realizarlo. Entre los cuales se encuentran: permite, hacer una evaluación del potencial de la oportunidad de negocio, permite reducir los riesgos del plan, al tomar decisiones con mejor información, permite evaluar varias estrategias, escenarios de operación del proyecto que lo lleven a identificar supuestos claves del éxito del negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario implementar un plan de negocios donde la investigación de mercado sea un punto primordial, buscando ofrecer productos de calidad logrando la satisfacción de los consumidores, ya sea consolidando los productos ya existentes o lanzando unos nuevos, y a la vez ampliar sus mercados.

Por otro lado, se invita a los directivos de la empresa a reconocer el papel del Gobierno en la promoción de incentivos a los exportadores, con el fin de contar con amplia información que les permita entender y disfrutar de sus beneficios, y así lograr una actitud positiva que influirá directamente sobre su desempeño empresarial.

Para el caso de C.I Creaciones Ruffy, se reconoce que esta empresa ha tenido un buen desempeño en los resultados de las exportaciones, esto se debe en gran parte a que han llevado a cabo estrategias enfocadas al mejoramiento de la calidad de las prendas de vestir, logrando mantener una buena vigencia y posicionamiento en los países con los que tiene negocios comerciales.

Se recomienda en la parte de mercadeo, acceder a un portal de Internet que les permita mostrar su imagen y productos a nivel mundial, atendiendo a la demanda del mundo globalizado donde el manejo de la información es una herramienta muy importante si se quiere hacer diferencia frente a sus competidores generando ventajas sobre ellos.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Martha Cecilia. PORRAS, Tránsito “Crecieron las exportaciones hacia estados unidos entre 1996 y 2005” Ministerio de Industria y Turismo, República de Colombia. [En línea] www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/documentos/ProductosATPDEA2005.pdf (Consultado: 25 de febrero de 2007)

AGROCADENAS. La Agroindustria del algodón en Colombia: Los Textiles y las Confecciones. [En línea] <http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo8_Algodon.pdf> (Consultado: octubre 5 de 2007)

AYALA, José (2001): Instituciones y economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico: México. F.C.E.

BURBANO Antonio. Facultad de Administración ANDES. 1997. Evolución de las Empresas Colombianas.

CASTELLS, Manuel (1999), La era de la Información. Economía, sociedad y cultura, Siglo XXI Editores, Madrid.

CCB (2006), Estudio realizado para la cámara de comercio de Bucaramanga: Entorno de negocios competitivo frente al mundo. Centro de estrategia y competitividad. UNIANDES. Bogotá.

_____ (2007) Informe de actualidad económica #58. Julio de 2007. [En Línea]: <www.camaradirecta.com.co> (Consultado: 8 de noviembre de 2007).

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

CORZO Luz Ángela, FLECHAS Ricardo. Estudio de competitividad del sector de confecciones en Santander Colombia. Tesis de maestría Adm. UNAB-Colombia ITES México, mayo del 2003. (Directora Escalante Ludeña Mercy y Asesor Pérez Alcázar José de Jesús).

DANE (2001), Metodología Cuentas Regionales, DANE, Bogotá.

_____ (2002a), Análisis de Competitividad, Documento interno no publicado, DANE, Bogotá.

_____ (2002b), Indicadores de competitividad regional, Documento interno no publicado, DANE, Bogotá.

DANIES, Rodolfo: (2005). Cadena textil colombiana años 1995 – junio de 2005. Superintendencia de sociedades. [En línea] <
[http://superwas.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/CADENA TEXTI
L CONFECIONES 1 ANIOS 1995 JUNIO 2005.doc](http://superwas.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/CADENA_TEXTIL_CONFECIONES_1_ANIOS_1995_JUNIO_2005.doc)> (consultado: 5 de
noviembre 2007)

DÁVILA L. de Guevara, Carlos. Bogotá: Universidad de los Andes, 1991-1996. Historia empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas.

DÁVILA, Carlos Facultad de Administración ANDES. 1997. El empresario en las ciencias sociales: elementos teóricos y de método.

FAZIO V., Hugo (comp.) (1999), El sur en el nuevo sistema mundial, IEPRI – Siglo del Hombre, Bogotá.

FEDESARROLLO (1999), Informe Encuesta de Opinión Empresarial- Módulo Especial sobre Competitividad, Fedesarrollo, Bogotá.

FERNÁNDEZ DE SOTO, Guillermo (1996), “La Dimensión regional de la Competitividad”, Revista Cámara de Comercio Bogotá, Bogotá, (95):41-45.

FIGUEROA, Adolfo (1998), “Equidad, Inversión Extranjera y Competitividad Internacional”, Revista de la CEPAL, Santiago de Chile, (65):45-57.

GARAY S, Luís Jorge (dir.) (1998), La industria de América Latina ante la globalización económica. Tomo I: Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996, DNP – Colciencias - Consejería Económica y de Competitividad – Mincomex – Minhacienda - Proexport, Bogotá.

_____ 1999. Tercer Mundo Editores, Bogotá. Globalización y crisis.

GARCÍA, Juan.”Los condicionamientos culturales de la mentalidad empresarial”. En: Revista Segunda lectura. [En Línea] <http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/16_segunda_lectura.pdf> (consultado: 13 de agosto 2007)

GARELLI, Stéphane (1997), “Ganando la Carrera de la Competitividad”, Revista Cámara Comercio de Bogotá, Bogotá, 99:51-55.

GUERRA. Maria del Rosario. La Educación Superior y La Política de Ciencia, Tecnología e Innovación. [En Línea] Colombia. COLCIENCIAS <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-91427_archivo_pdf10.pdf> (consultado: 7 de enero 2007)

LÓPEZ O. Eugenio et al. (Sin fecha), Modelo dinámico para evaluar la competitividad regional, Instituto de Ingeniería, UNAM, México.

LÓPEZ, Andrés: 2006. "Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino" En: CEPAL Argentina. [En Línea]

< www.eclac.org/publicaciones/xml/7/24237/DocLopez.pdf> (consultado: 10 de noviembre 2007)

MARTINELLI, Alberto. "Análisis Económico y Análisis sociológico en el sistema teórico de Schumpeter".[En Línea] < > (Consultado: 2 de Marzo 2007)

MOLINA, Luís Fernando. Consuelo Mendoza Ediciones, Bogotá: 2000. La Fuerza empresarial en Colombia.

MONITOR (1995) Colombia: Encuesta Nacional de Competitividad, Monitor Company, Bogotá.

NORTH, Douglass. (1995). Instituciones, Cambio Institucional Y Desempeño Económico. México. Fondo De Cultura Económica.

PALACIOS, Juan José. "El concepto de Región: la dimensión espacial de los procesos sociales", [en Línea] publicado en Revista Internacional de Planificación, Vol. XVIII, N° 66/83. <<http://www.itson.mx/diep/Maestrias/Administracion/cursos/formgral2/Lecturas/16.doc>> (consulta: 6 de octubre de 2006)

POZO Lite Marisa del. Madrid: Fragua, 1997. Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica.

PORTER, Michael. (2005). Hacia una Colombia más competitiva. pp. 4-9. Revista Semana

PROEXPORT. (2007) "Comportamiento sector textiles y confecciones – enero-diciembre 2006" " [En línea]

www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8844DocumentNo7296.PDF (consultado: 7 de junio de 2007)

RAMÍREZ, Jaime, “La Globalización, la Competencia y el surgimiento de un nuevo paradigma de eficiencia”. [En Línea] en “Revista Gestión y estrategia” UAM. Diciembre, 1995. Número 8. <<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/indice.htm>> [Consulta: 3 de enero de 2007]

ROMO, David. ABDEL, Guillermo “Sobre el concepto de Competitividad” [En Línea] CEPAL, Vol. 55, Num. 3, Marzo de 2005. <<http://www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/1/27731/26845597.pdf>> (consulta: 15 de diciembre de 2006)

SANTOS, Manuel. 1997. Los economistas y la empresa. Madrid, Alianza Editorial

SÁNCHEZ, Rocío. Un Análisis institucional de la implantación de la agenda local 21 por los ayuntamientos españoles. Granada 2005, 420 H. Tesis doctoral, Universidad de Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Disponible en: <<http://hera.ugr.es/tesisugr/15403051.pdf>>

SCHUMPETER, Joseph Alois, 1944. Teoría de desenvolvimiento económico. México D.F., Fondo de Cultura Económica.

TRUJILLO, Juan Pablo. et al. (2002) El Enfoque Institucional del Desarrollo Económico (investigación en curso) En línea: Consultado 3 de enero de 2007.

VALDIVIESO, Susana: “Industrialización y marco institucional: un estudio de caso en Colombia” [En Línea] <www.helsinki.fi/iehc2006/papers2/Valdivieso.pdf> (consultado: 3 de Noviembre 2007)

VARGAS, Cesar. PRIETO, Roberto. (2000) “Alianza del sector público, sector privado y academia para el desarrollo productivo y la competitividad de

Bucaramanga Colombia". CEPAL, Santiago, Chile. [En línea] <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/6082/lcr2017e.pdf> (Consultado: 9 de agosto de 2007)

WIESNER, Eduardo."Estructura institucional y desarrollo económico y social en Colombia", Departamento Nacional de Planeación. [En Línea] Capítulo VI, 1997.

<<http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/economianeoinstitucional.pdf>> (consultado: 5 de marzo de 2007)

Entrevistas:

ENTREVISTA con José Manuel García. Gerente de C.I Creaciones Ruffy. Bucaramanga, 30 de noviembre del 2007.

ENTREVISTA con Fabio Cáceres C. Administrador de Confeccione el Nogal. Bucaramanga, 11 de diciembre del 2007.

Tesis:

CORZO, Luz Ángela. Hacia la competitividad de la industria de confecciones en Santander, Colombia. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Tesis, Facultad de Administración de Empresas, Junio 2004.

Página Web:

www.bancoldex.com.co

www.anif.org

www.proexport.com.co

www.acopi.org.co

www.colombiacompite.com.co

ANEXO A

Ley 905 de 2004

La clasificación de las empresas por su tamaño, se elaboró teniendo en cuenta el Capítulo I, artículo 2 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000, sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Dicha ley, se obtuvo de la Información legislativa de la Secretaría del Senado de la República de Colombia⁸³.

“EL CONGRESO DE COLOMBIA DECRETA:

CAPITULO I.

DISPOSICIONES GENERALES.

ARTÍCULO 2o. El artículo 2o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 2o. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

⁸³ Ver, Senado de la República, Información legislativa www.secretariassenado.gov.co

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores,

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o,

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

PARÁGRAFO. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer”.

ANEXOS ESTADÍSTICOS:

ANEXO B. Clasificación de las empresas de la Industria Textil/Confecciones en Santander, según número de empleados (2007)

Clasificación de las empresas de la Industria Textil/Confecciones en Santander, según número de empleados (2007)		
Tipo de Empresa	Números de empleados	Participación %
Grande	1	0,05
Mediana	9	0,45
Pequeña	56	2,80
Micro	1933	96,70
Total	1999	100,0

ANEXO C. Distribución de la Producción de prendas de Vestir por Línea (2007)

Distribución de la Producción de prendas de Vestir por Línea (2007)		
Línea de Producción	Número de Empresas	Porcentaje
Infantil	268	13,4
Dama	94	4,7
Deportiva	106	5,3
Caballero	11	0,6
Lencería	66	3,3
Hogar	35	1,8
Mixta	987	49,4
Otros	432	21,6
Total empresas	1999	100,0

ANEXO D. Distribución Geográfica del sector Confecciones en el Departamento, por número de empresas (2007)

Distribución Geográfica del sector Confecciones en el Departamento, por número de empresas (2007)		
Ciudad o Municipio	Número de Empresas	Participación %
Girón	77	4,2
Floridablanca	259	14,3
Piedecuesta	84	4,6
Bucaramanga	1161	64,0
San Gil	52	2,9
Barbosa	36	2,0
Málaga	25	1,4
Socorro	30	1,7
Otros	90	5,0
Total	1814	100,0

ANEXO E. Clasificación de las empresas registradas por tipo jurídico (2007)

Clasificación de las empresas registradas por tipo jurídico (2007)		
Tipo Jurídico	Número de empresas	Participación %
Empresas Unipersonales	14	0,8
Persona natural	1657	91,3
Sociedad Anónima	43	2,4
Sociedad Limitada	92	5,1
Otros	8	0,4
Total Empresas registradas	1814	100,0

ANEXO F. Participación porcentual en los totales generales (2007)

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN LOS TOTALES GENERALES (2007)					
LÍNEA DE ROPA	Patrimonio	Utilidad	Pasivo	Activo	Venta
Infantil	26.496.583.761	3.212.736.680	19.451.507.755	45.950.681.301	61.747.036.266
Dama	1.553.188.185	646.019.874	727.827.000	2.281.016.085	5.406.049.192
Deportiva	3.380.705.645	849.881.111	12.821.460.988	16.283.291.819	25.753.450.874
Caballero	414.910.097	111.060.939	53.857.199	768.767.296	1.453.174.652
Lencería	1.274.657.777	546.663.606	1.413.783.774	2.688.441.551	4.154.996.852
Hogar	453.023.594	134.755.272	506.241.355	1.261.318.949	1.340.228.200
Mixta	66.382.565.205	7.691.950.010	108.921.388.718	177.528.935.323	249.504.343.754
Otros	6.838.490.878	1.760.991.992	4.819.623.992	11.904.144.047	21.871.737.181
Total	106.794.125.142	14.954.059.484	148.715.690.781	258.666.596.371	371.231.016.971

ANEXO G. Nivel Tecnológico (2007)

Nivel Tecnológico (2007)		
	Número de Empresas	Participación Porcentual
Página Web	23	1,3
Correo Electrónico	285	15,7
Ninguna	1506	83,1
Total	1814	100,0

ANEXO H. Exportaciones totales de Confecciones de Colombia a Estados Unidos 1996-2005

PARTICIPACIÓN DE LAS CONFECCIONES EN EL PIB DEL PAÍS			
Cifras en millones de pesos			
AÑO	PRENDAS DE VESTIR	PIB TOTAL	PARTICIPACIÓN %
1992	448,113.00	39,730,752.00	1.13%
1993	492,763.00	52,271,688.00	0.94%
1994	466,307.00	67,532,862.00	0.69%
1995	568,878.00	84,439,109.00	0.67%
1996	702,527.00	100,711,389.00	0.70%
1997	789,788.00	121,707,501.00	0.65%
1998	972,849.00	140,483,322.00	0.69%
1999	1,049,802.00	151,565,005.00	0.69%
2000	1,278,515.00	173,729,806.00	0.74%

Fuente: Estudio prospectivo de las empresas de confecciones organizadas en “el madrugón” en bogota, 2010. Universidad Externado de Colombia.

ANEXO I. Participación porcentual de las exportaciones de confecciones de las principales ciudades en el total nacional (1998-2006)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Exportaciones de Colombia	270.110,0	273.934,1	328.539,1	351.237,6	339.719,3	420.883,9	528.928,0	571.559,6	550.247,1
Exportaciones de Santander	7.329,8	8.018,0	10.657,0	12.911,3	13.176,8	14.782,9	21.252,6	20.709,9	20.455,3
Exportaciones de Antioquia	176.032,9	192.360,3	209.099,9	222.566,7	197.961,1	257.693,5	305.705,1	375.922,3	358.852,6
Exportaciones de Bogotá	1.025,0	322,8	1.779,3	765,5	931,5	1.798,8	42.465,7	54.646,8	57.889,4
Exportaciones de Valle	23.664,5	19.836,5	30.307,8	31.836,4	31.408,9	28.193,3	41.672,6	35.166,8	45.611,6

Cifras en miles de USD FOB

**ANEXO J. Principales partidas arancelarias exportadoras por Santander
de prendas de vestir (1998-2006)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Exportaciones de partida 04	4.446,0	4.396,5	6.014,4	6.478,8	7.162,6	7.715,4	11.388,0	10.921,0	10.169,7
Exportaciones de partida 09	2.152,0	2.969,2	3.576,7	4.738,9	4.438,7	5.541,7	7.704,3	7.384,6	7.461,6
Exportaciones de partida 03	578,0	492,9	590,0	1.025,7	880,7	802,7	1.119,3	1.320,6	1.525,1
Exportaciones de Otros	153,8	159,4	475,9	667,9	694,8	723,1	1.041,0	1.083,7	1.298,8
Exportaciones de Santander	7.329,8	8.018,0	10.657,0	12.911,3	13.176,8	14.782,9	21.252,6	20.709,9	20.455,3

Cifras en miles de USD FOB

**ANEXO K. Principales destinos de las exportaciones Santandereanas
(1998-2006)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Venezuela	597,3	637,9	1.520,1	2.848,9	1.006,1	287,2	994,8	1.627,3	3.493,3
Puerto Rico	548,0	811,1	609,8	915,2	1.227,2	1.623,8	1.761,7	1.788,1	1.480,7
Ecuador	137,5	57,3	27,9	104,8	424,1	487,1	970,3	1.168,8	1.425,0
Estados Unidos	1.900,5	1.911,3	1.230,2	1.023,7	726,3	710,1	1.303,5	8.268,0	871,1
Panamá	102,2	154,5	231,8	243,7	316,8	233,9	629,1	340,9	514,1
México	0,0	0,0	45,3	198,9	492,2	711,4	968,8	820,5	369,2
Otros	4.044,3	4.445,9	6.991,9	7.576,2	8.984,1	10.729,4	14.624,4	6.696,4	12.301,9
Exportaciones de Santander	7.329,8	8.018,0	10.657,0	12.911,3	13.176,8	14.782,9	21.252,6	20.709,9	20.455,3

Cifras en miles de USD FOB

ANEXO L

METODOLOGÍA DE LAS ENTREVISTAS

La metodología escogida para la caracterización del sector confecciones en Santander, y el estudio de las dos empresas santandereanas como objeto de análisis, se resume en los siguientes pasos:

Se realizará el trabajo de campo, por medio de visitas a las empresas objeto de estudio, donde se entrevistarán a los dueños o gerentes encargados de la toma de decisiones en cada una de ellas.

Con la recolección de los datos obtenidos por medio de las entrevistas, se procederá a hacer un análisis y evaluación de cada uno de los casos con el fin de obtener de ellos información acerca del patrón de comportamiento de los empresarios, a la luz del marco conceptual sobre los modelos de mentalidad y neoinstitucionalismo del Nobel Douglass North, y de competitividad de Porter.

Para la realización de estas entrevistas las empresas deben cumplir como único requisito estar registrada ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Algunas de las inquietudes están relacionadas con los siguientes aspectos:

Para C.I Creaciones Ruffy:

- ✓ ¿Qué lo motivó a iniciar su empresa?
- ✓ ¿Cómo hicieron la investigación previa del mercado?

- ✓ ¿Una vez seleccionado el mercado, la empresa contaba con las capacidades y con un entorno favorable?
- ✓ ¿Una vez se ubicaron en el país destino que estrategias prosiguieron?
- ✓ ¿Quién les realiza el diseño de sus productos?

Para Confecciones el Nogal:

- ✓ ¿Qué lo motivó a iniciar su empresa?
- ✓ ¿Hicieron una investigación previa del mercado?
- ✓ ¿Han incursionado alguna vez en el mercado internacional?
- ✓ ¿Tienen un plan de contingencia? ¿Cuál es?
- ✓ ¿Quien les realiza el diseño de sus productos?