

Estrategias gerenciales para promover la gestión empresarial en PyMEs de confección del Departamento del Atlántico (Colombia)

Management strategies to promote business management in SMEs of the Department of Atlántico

Asunción Lucia RODRÍGUEZ Vital [1](#); Andrés Leonardo RODRÍGUEZ Urbina [2](#)

Recibido: 18/10/2018 • Aprobado: 27/01/2019 • Publicado 18/02/2019

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El presente artículo busca determinar las estrategias gerenciales para promover la gestión empresarial en las Pymes de confección del departamento del Atlántico. La metodología utilizada es bajo el enfoque cualitativo, a través de un método descriptivo y un diseño transcesional ó transversal. Esto basándose en una técnica de análisis de contenido a partir de la revisión bibliográfica, utilizando la ficha de análisis documental. Los resultados de esta investigación demuestran que la aplicación de estrategias gerenciales pueden facilitar y promover la gestión empresarial en Pymes Confección generando mayor productividad.

Palabras clave: Estrategias Gerenciales, Productividad, Eficiencia, Sector Confección, Pymes.

ABSTRACT:

This article was oriented to analyze managerial strategies to promote business management in SMEs of the department of Atlántico. The methodology used is under the qualitative approach, not experimental, documentary, transectional and descriptive. A literature review study was made, using the documentary analysis form. The analysis technique used was the content analysis. The results of this research show that the application of managerial strategies can facilitate and promote business management in SME manufacturing, generating greater productivity.

Keywords: Management Strategy, Productivity, Efficiency, Clothing Sector, SMEs

1. Introducción

Ante la dinámica mundial las empresas han visto la necesidad de efectuar transformaciones, inducido por el proceso de globalización, donde se involucra la revisión de la misión corporativa, la implantación de valores y creación de una cultura de servicio en sus empleados, repercutiendo favorablemente en su entorno; así como, la implementación de

acciones estratégicas para lograr el éxito, en conjunto con actividades diseñadas para lograr brindar a empleados una mayor satisfacción en su área laboral.

Dentro de este marco, Duran, Criisien, Virviesca y Garcia (2017) las organizaciones deben tratar de llevar a cabo acciones que obtengan beneficios de las fortalezas internas, aprovechen las oportunidades externas, mitiguen las debilidades internas, para disminuir el impacto de las amenazas externas; en este proceso radica la esencia de las estrategias gerenciales. Igualmente, para sobrevivir en el torbellino de la dinámica actual.

En este sentido, las organizaciones deben estar preparadas para identificar la necesidad de transformaciones, así como su capacidad de adaptación a ellos. Así mismo, el gran reto actual de la dirección y gestión de empresarial, en opinión de Duran et al (2017), radica en crear herramientas útiles para promover la eficiencia en el área de desempeño, de esta manera el personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Esta afirmación es especialmente cierta cuando Serna (2006), citado por Duran, Crissien, Virviesca y García (2017) se refiere a las estrategias gerenciales, como aquellas encaminadas a lograr el buen desempeño de las organizaciones, según en ellas se incluyen las actividades de planeación, organización dirección y control, para ser aplicadas en función del incremento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, las habilidades de cada uno de los miembros de ellas, pero además de la propia organización.

Cabe destacar que el funcionamiento de cualquier organización depende del direccionamiento estratégico aplicado en ella; por ende al proporcionar esfuerzos y aprendizajes estas se harán efectivas, en virtud de ello, se genera la necesidad de regular las acciones estratégicas en función de la supervivencia como grupo social organizado, promoviendo el aprendizaje y la revalorización de este para su permanencia en el tiempo, tal y como lo expresan, García, Duran, Cardeño, Prieto, García y Paz (2017).

De acuerdo al planteamiento anterior, el objetivo de toda empresa es conseguir resultados favorables, esto se logra con la diferenciación; ser diferente, realizar actividades y procesos acordes a su estructura, en eso consiste la estrategia competitiva, además ejecutar los procesos con menos recursos, generando mayores resultados, inducir al personal a ser empleados orientados al cliente, en pro de cumplir los objetivos organizacionales, de esa manera, los gerentes deberían estar interesados en promover el aprendizaje como un elemento base para la productividad.

Se destaca que las Pymes, se enfrentan a una serie de situaciones legales, tributarias, laborales y gerenciales que en ocasiones les dificultad integrarse al conjunto del proceso socioeconómico, por ende, modernizar sus procesos y estructuras, lo cual representa un reto para la sociedad y para el crecimiento económico de este grupo de empresas, pero además del país.

Dentro de este marco, deben generarse procesos de mejora, orientados al éxito organizacional, para ello se hace necesario que la mayor parte sus integrantes se encuentren alineados hacia un objetivo común, forjando la visión, misión, los valores, pero además establecer estrategias claras y compartida, desarrollando un proceso de gestión óptimo o acorde a las necesidades del mercado y del contexto.

De acuerdo con lo planteado, han de crearse las condiciones para la aplicación de estrategias gerenciales que permitan promover un proceso de gestión empresarial, lo cual subraya hacia un proceso de direccionamiento estratégico, el cual debe dirigirse a fomentar la coordinación del conocimiento con la información entre los directivos y el personal, sustentándose en técnicas para formular, implantar y seguir la estrategia para aprovechar al máximo el aprendizaje, así como el potencial de las personas que integran las unidades productivas.

De acuerdo con David (2013), las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos. Todas las empresas poseen una estrategia así sea informal esporádica y sin estructurar, las empresas en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo, algunas no desconocen hacia donde van y se pueden aplicar tanto a pequeñas empresas como grandes.

Por otro lado, Mintzberg y Quinn (2005), definen la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar. También plantean que este es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. En virtud de ello, quizás se desarrollen posibilidades de éxito de las estrategias gerenciales en las Pymes del Atlántico. Y que sus beneficios sean mayores cuando esta concuerde con la estructura planteada para su aplicación.

En consecuencia, conforme esta cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura. Por otra parte, la mayoría de las empresas u organizaciones han nacido por iniciativa de una persona que ha tenido una idea básica, quien la ha llevado a la práctica, estas personas se caracterizan por una determinada capacidad de intuir en el futuro, de esta forma atraer y coordinar grupos de colaboradores para compartir esta idea.

Sin embargo lo más importante en este concepto es que la perspectiva es compartida, pues la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, así como entre ellos a través de sus intenciones y acciones. Cuando se involucra en el contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento o de comportamiento o ambos.

La aplicación y ejecución de estrategias en las organizaciones les permite ajustarse a las necesidades del entorno, generando procesos competitivos, amplios, pero además adecuarlos a las posibilidades internas de cada empresa, para ello es necesario establecer lineamientos de acción gerencial, asumiendo retos innovadores.

Dentro de este contexto, Bravo, Donado, Prieto, Duran y Salazar (2017), manifiestan que para los modelos empresariales del presente siglo es necesario la evaluación de eficiencia y la eficacia en los procesos así como también el papel de la gerencia en el éxito a alcanzar. Las acciones que la gerencia desarrolle al interior de la organización no se pueden reducir a decisiones operacionales que solo afecten la productividad.

Esta situación demanda de los gerentes de la Pymes, una gestión caracterizada por su capacidad de respuesta, rapidez, innovación, flexibilidad, además de la inclusión de la dimensión territorial en el diseño de estrategias; con el objeto de lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Bajo esta concepción, cobra fuerza el discurso sobre la participación protagónica de los sistemas productivos locales, vale decir, las empresas ubicadas en un mismo territorio, en los procesos de desarrollo, concordando con Hill y Jones (2007), quién expresa que la capacidad empresarial y organizativa se convierte en un factor estratégico en la transformación y modernización de los sistemas productivos locales.

Para competir las empresas necesitan introducir innovaciones tecnológicas, para hacerlo eficientemente, tienen que incorporar nuevos estilos de dirección y de gestión empresarial, asumiendo lo que ha planteado García, Duran, Parra y Márceles (2017), considerando además la dimensión ética y una sólida referencia en valores, para el diseño de sus estrategias.

En este ámbito, las pequeñas y medianas empresas son un motor dinamizador del mundo, aunque no son las responsables de las grandes transacciones financieras, o las más altas ventas, sí responden por el mayor porcentaje de empleo que se genera alrededor del planeta. Para Colombia es similar con respecto al resto del mundo, pues la mayor concentración del empleo se encuentra representado en estas empresas. Sin embargo, la presencia de las pymes en las exportaciones en general es baja.

Las Pymes de confecciones en el Departamento del Atlántico han evolucionado en un mercado informal, denotando un crecimiento exponencial en los últimos años. Convirtiéndose en motores de todo un dinamismo comercial de la región que no ha sido paralelamente acompañado de un desarrollo estratégico empresarial, si no por el contrario, en la experiencia y la educación informal que recibieron de sus tutores, por lo que carecen de desarrollo de planes de acción que generen ventaja competitiva a este tipo de empresas. En el departamento del Atlántico no existe una cadena de textiles y confecciones como tal; en esta región del país desde hace muchos años vienen operando varias empresas que producen diferentes tipos de productos específicos como: cierres de cremalleras, pretinas y

cintas, entre otros bienes, y una gama importante de distribuidores y minoristas de productos necesarios para la fabricación de prendas de vestir. Los procesos productivos se encuentran localizados en su mayoría en Barranquilla y soledad, con un importante crecimiento en el área rural como Juan de Acosta.

El Atlántico tiene el reto de solventar este desarrollo productivo con propuestas de eficiencia, calidad y generación de marcas; que en su gran mayoría se encuentran concentradas en las grandes empresas del sector. Las Pymes de confección para el departamento del Atlántico carecen de innovación, procesos de productividad eficiente y carencia de desarrollo de nuevos productos y a su vez son dirigidas de una forma artesanal, lo que les imposibilita ingresar al mercado formal colombiano. De acuerdo a lo planteado anteriormente, este estudio se orientó a determinar las estrategias gerenciales para promover la gestión empresarial en pymes de confección del departamento del Atlántico.

1.1. Estrategias gerenciales

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand, y Lampell (2008), es necesario que los gerentes incrementen sus conocimientos, ya que al promoverlos de los niveles tácticos-funcionales (relaciones industriales, finanzas, producción, entre otros) a los estratégicos, la mayoría de ellos no dominan las teorías, las técnicas y las herramientas que se requieren para la conducción estratégica de la empresa.

Según Serna (2006), la estrategia de una organización no es más que la manera como una empresa se posiciona en el mercado y se adelanta a los competidores. Además, el autor señala que los expertos en planificación y gerencia estratégica coinciden en que este exitoso proceso de gerencia estratégica está representado por 5 actividades gerenciales indispensables:

- Formular una visión estratégica de lo que será la estructura de la organización y hacia dónde debe dirigirse: esto no es más que un mapa de caminos hacia el futuro de la empresa, del destino que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las competencias que desea desplegar.
- Establecimiento de objetivos: se establecen con el fin de dar seguimiento al ejercicio y al progreso de una organización.
- Crear una estrategia para garantizar la consecución de los resultados deseados: son las acciones y enfoques de negocios que utiliza la gerencia para alcanzar un desempeño organizacional satisfactorio.
- Implantar y ejecutar la estrategia elegida de una manera efectiva y eficiente: esta actividad requiere de una valorización de los recursos no solamente naturales sino también de los recursos humanos para que la estrategia garantice los resultados esperados.
- Evaluar el desempeño y tomar las medidas correctivas en la visión, en los objetivos, en la estrategia y en la implantación de la estrategia; ya que los mismos nunca son concluyentes.

Por otra parte, Duran et.al. (2017), consideran que en este concepto la perspectiva es compartida, pues la estrategia es una visión de equipo asumida por los miembros de una organización, así como entre ellos a través de sus intenciones y acciones. Cuando se involucra en él. Mintzberg y Quinn (2005) establecen que "las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: las metas, las políticas y las principales secuencias de acción". Por tanto, las estrategias gerenciales, se convierten en uno de los puntos centrales de los procesos administrativos de toda organización, en la cual ha de llevar acciones integradas y sistemáticas, relacionadas en un elemento con otro.

Es así como las estrategias gerenciales se conciben como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos.

(Mintzberg y Quinn, 2005 y García, Quispe y Ráez (2003), mencionan que todo cambio que se de en una empresa organizada debe fundamentarse en el planteamiento de estrategias. De las estrategias se toman decisiones, las cuales deben establecer la orientación general de

una empresa y su viabilidad para alcanzar las metas propuestas, incluyendo en su análisis tanto los cambios predecibles como los impredecibles que puedan presentarse en el entorno de la entidad en cualquier momento o lugar de sus competencias

2. Metodología

La metodología utilizada es bajo el enfoque cualitativo., a través de un método descriptivo. y un diseño transcesional ó transversal. Esto basándose en una técnica de análisis de contenido a partir de la revisión bibliográfica. Como instrumentos para la recolección de información se utilizó una ficha de análisis documental. La técnica de es el análisis de contenido, con el diseño deductivo.

3. Resultados

3.1. Inicios y diagnóstico del sector de confecciones en Colombia

En Colombia la industria textil y de la confección ha aportado al desarrollo económico del país; desde finales del siglo XIX y comienzos del XX como fuente de empleo sostenible. En sus inicios se desarrolló con materias primas (hilazas) importadas, pero hacia finales de la década del cuarenta e inicios del cincuenta se desarrollaron cultivos tecnificados alcanzando la autosuficiencia al proporcionar insumos propios para la elaboración de prendas de vestir, a partir de esto la industria algodonera llego a su gran auge y solo hasta la década de los setenta y ochenta se vincularon en el sector textil colombiano materiales sintéticos en la fabricación de prendas de vestir. (Acero, Achury y Bolívar, 2009)

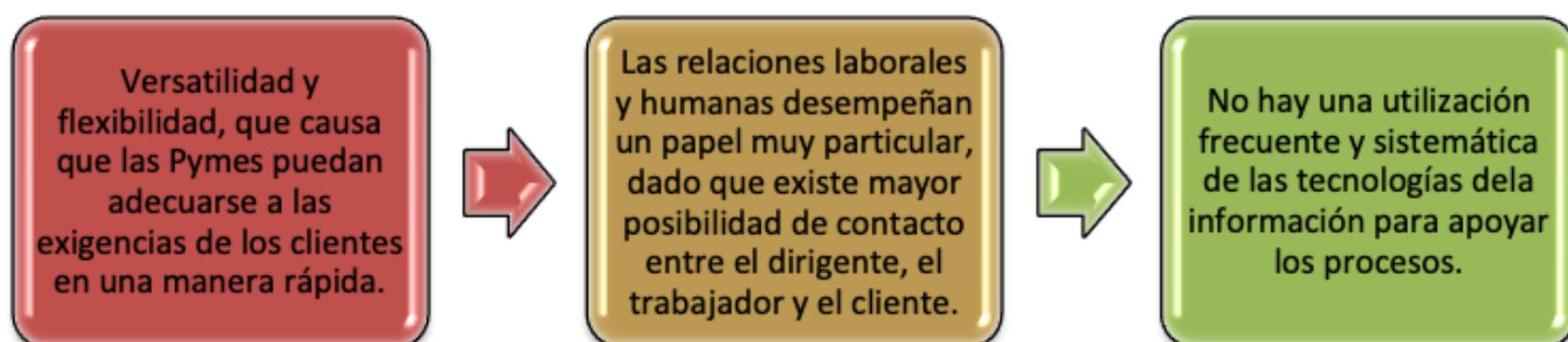
El sector textil y confección, se destaca por ser un producto de consumo masivo en los diferentes países del mundo, sus orígenes datan del primer proceso de industrialización en Estados Unidos y Europa. (Gascó 2007). Sus inicios se dieron como una actividad familiar y a nivel un poco más artesanal con talleres con poca tecnología, los adelantos tecnológicos y la industrialización contribuye en grandes avances tecnificando los procesos y grandes adelantos en la producción, hoy en día siendo procesos masivos e industrializados.

Para el diagnóstico del sector de confecciones en las Pymes se aprecia que en Latinoamérica, donde un estudio realizado por Saavedra y Hernández(2008) en 10 países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá y Uruguay) señalan que la manufactura representa un 13 % de las Pymes, el comercio un 49 % en promedio. Tomando en cuenta las definiciones de empresas (RAE, 2010), la de PYME (FONPYME, 2011), se puede definir que las Pymes de confección son aquellas empresas cuya función es brindar el servicio de confección o maquila para empresas comercializadoras o por cuenta propia.

En atención a esto, se evidencia la importancia del sector de confecciones en las Pymes, no solo en Colombia, sino en Latinoamérica, como generador de empleo en la mayoría de los casos mujeres y ciertas características que la diferencian de las grandes empresas que hacen pensar que exista un mayor impacto de la participación del cliente en la productividad de la organización. Estas características (SELA, 2010) son:

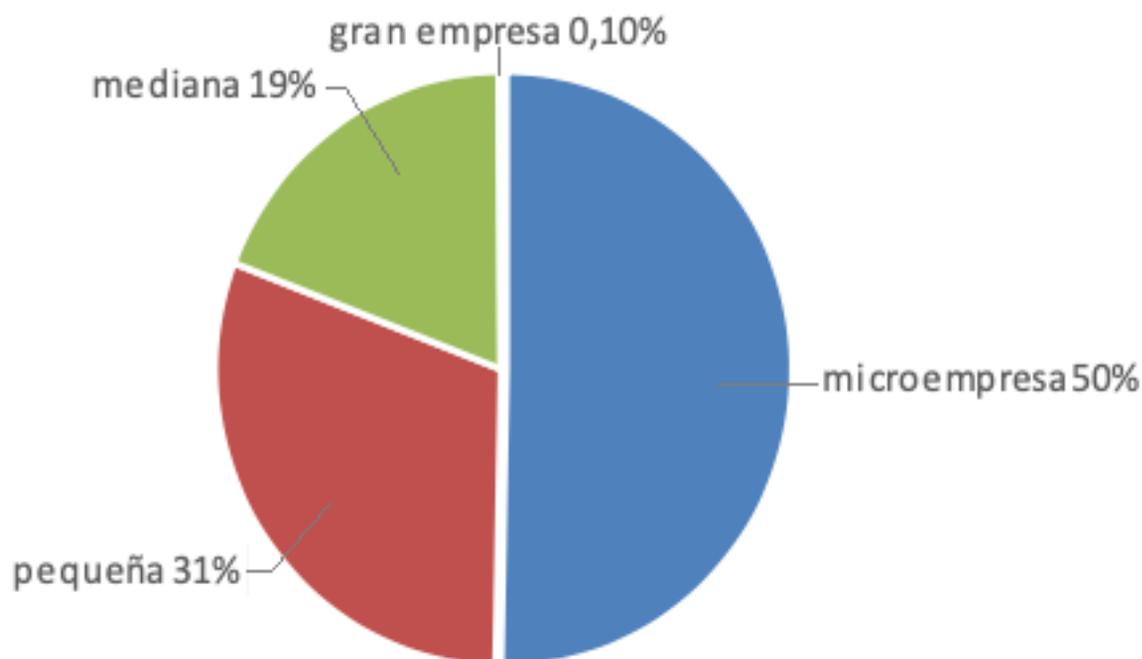
Figura 1

Características diferenciadoras de las Pymes en Latinoamérica



De notando que dicha concentración de las pymes en Colombia ocupan el 80.8% de este total el 50.3%, a las microempresas y el 30.5% en las Pymes y la gran empresa representa el 0.1% de los establecimientos pero genera el 19.2% del empleo, lo cual esta concordancia con lo manifestado por la CEPAL (CEPAL, 2017), encuentra que las pymes son la fuente más importante de generación de empleo, y es el factor dinamizador de una economía, representado en el grafico 1.

Gráfico 1
Empresas en Colombia



Fuente: Cepal (2017)

Además el BID argumenta que las Pymes latinas están rezagadas respecto a sus pares de otros países de mayor grado de desarrollo. En la Unión Europea, la productividad relativa de las pyme frente a las grandes empresas y esto a razón de mayores incentivos y fácil acceso al mercado financiero (Estudios económicos de la OCDE: España 2017). Estas menores brechas de competitividad en los países desarrollados facilitan la participación de las pyme en las cadenas productivas y contribuyen a la solidez, dinamismo y capacidad de competir con los tejidos productivos (BID, 2016).

Pero la información cuantitativa sobre las Pymes en Colombia es bastante escasa y, a menudo, de mala calidad. Por esta razón es difícil analizar la evolución del desempeño de estas empresas y, a veces, existen problemas para estimar correctamente su peso en la producción y el empleo. Se destaca que en China se localiza dentro de los grandes productores a nivel mundial de algodón, lana, seda y fibras artificiales, que son materias primas para la industria textil; del mismo modo, es uno de los grandes productores de tejido de punto y tejido plano, para lo cual importan maquinaria, lo que les permite obtener grandes volúmenes de producción a bajos costos.

3.2. Estructura del sector textil-confección en Colombia.

Para Colombia el sector Textil-Confección está integrado por diversos procesos y actores estratégicos; en primer lugar se encuentran los proveedores que instalan en el mercado los insumos primarios de la industria incluyendo materiales y fibras (naturales como algodón y lana y/o sintéticas como Poliéster y nylon); en segundo lugar se identifican las empresas textiles (hilatura, tejeduría) quienes tienen a su cargo el proceso de manufactura con la preparación y transformación del Hilo (Tejido, acabado, bordado, estampado, teñido, etc.); seguido de las empresas de confección encargadas de la elaboración de productos finales y oferta de servicios complementarios para diferentes industrias (Industria de ropa, productos de hogar, entre otras); finalizando se encuentran las empresas dedicadas a la comercialización (por mayor y por menor) mediante diferentes canales y el consumidor final.

Tabla 1
Estructura del sector textil-confección en Colombia

Fibras e Insumos Primarios de la Industria	Textil (Hilatura, tejeduría) e Insumos para la Confección	Confección	Comercialización	
<p>Fibra Natural: Celulósicas: Algodón – Lino – FiqueYute 0118-0140 Proteicas Lana – Pelo - Seda natural 0124-0125 Químicas: 2400 Sintéticas: 2430 Nilón - Poliéster Artificiales: 2430 Acetato - Rayón-viscosa Hilatura de fibra corta Cardados hilos peinados compactos Hilatura de filamentos Texturizados 2430 Microfibras-trenzados Químicos especiales textil 2411-2413</p>	<p>Tejido plano (algodón, lana, sintéticos Tejido de punto 1710- 1720 - Tej. Especializados Otras fibras Textiles Especializados (funcionales, biomateriales, biotecnología, geotextiles,) Nuevas aplicaciones textiles (textiles para Ing. civil, construcción, protección personal, ejército, medicina, automoción, hogar, deporte, arquitectura, higiene) Broches, botones , Cierres y cremalleras , Marquillas y etiquetas Encajes, corsetería, 1749-1743 Espumas, Aplicaciones, Ojaletes, Hebillas 2899 - 3699-2529 1741-1742-1750</p>	<p>Indumentaria Vestuario 1810 Ropa interior - Ropa casual - Ropa Formal Ropa infantil - Ropa control - Ropa de playa - Ropa deportiva y relax- Calcetería - Jeans wear - Alta costura Uniformes - 1800 Ropa Hogar</p>	<p>Comercio al por mayor textiles 5131 prendas 5132 fibras 5154 Comercio a cambio 5113 Comercio al por menor textiles 5232 prendas 5233 fibras -5237 - otros pcos 5239 Prendas usadas 5251- Comercio catálogo, correo 5261-5262-5269 Tienda propia Vendedores Boutique - tiendas por departamentos - Tienda multimarca Cadena de venta directa y multinivel - distribuidores especializados Retail - Internet- Venta por catálogo - Terceros - Comercializadora nacional Comercializadora(CI) -</p>	<p align="center">Consumidor final Local, Nacional e Internacional</p>

Fuente: Observatorio económico Inexmoda- Elaboración Grupo de Estudios Económicos y Financieros

3.3. La productividad de las pymes de confección en el

atlántico.

En Colombia, Gallart (2011) muestra una participación importante en las Pymes de confección en la cual se evidencia que es un trabajo realizado fundamentalmente por mujeres que realizan tareas especializadas en sus domicilios con máquinas financiadas con su trabajo e inestabilidad en las contrataciones, entre otros factores que inciden en la calidad del empleo.

Desde otra perspectiva, el estudio realizado por Salvia (2006) muestra que el desarrollo de este tipo de actividades aleja a las mujeres de la economía formal. La pérdida del empleo no constituye un corte radical con la formalidad, sino que marca el comienzo de un proceso de desvinculación donde las transacciones laborales se van circunscribiendo cada vez más al mundo de la informalidad, y los contactos con el sector formal se van reduciendo. Los nuevos circuitos continúan generándose y renegociándose, pero cada vez en condiciones más marcadas de precariedad e inestabilidad.

El sector de confecciones en el atlántico se ve enmarcado por la falta de competitividad, en la cual deben enfrentar el reto que supone su baja productividad por hora trabajada, el Informe Nacional de Productividad 2015- 2016, menciona cuatro aspectos claves sobre el mercado laboral colombiano y su productividad:

Figura 2

Aspectos claves del mercado laboral colombiano

i) Existe una estrecha relación positiva entre los niveles de formalidad y productividad

ii) la informalidad en Colombia varía de sector a sector;

iii) existen grandes brechas de productividad intersectorial;

iv) los sectores donde se concentra la mayor cantidad de fuerza laboral son los más informales.

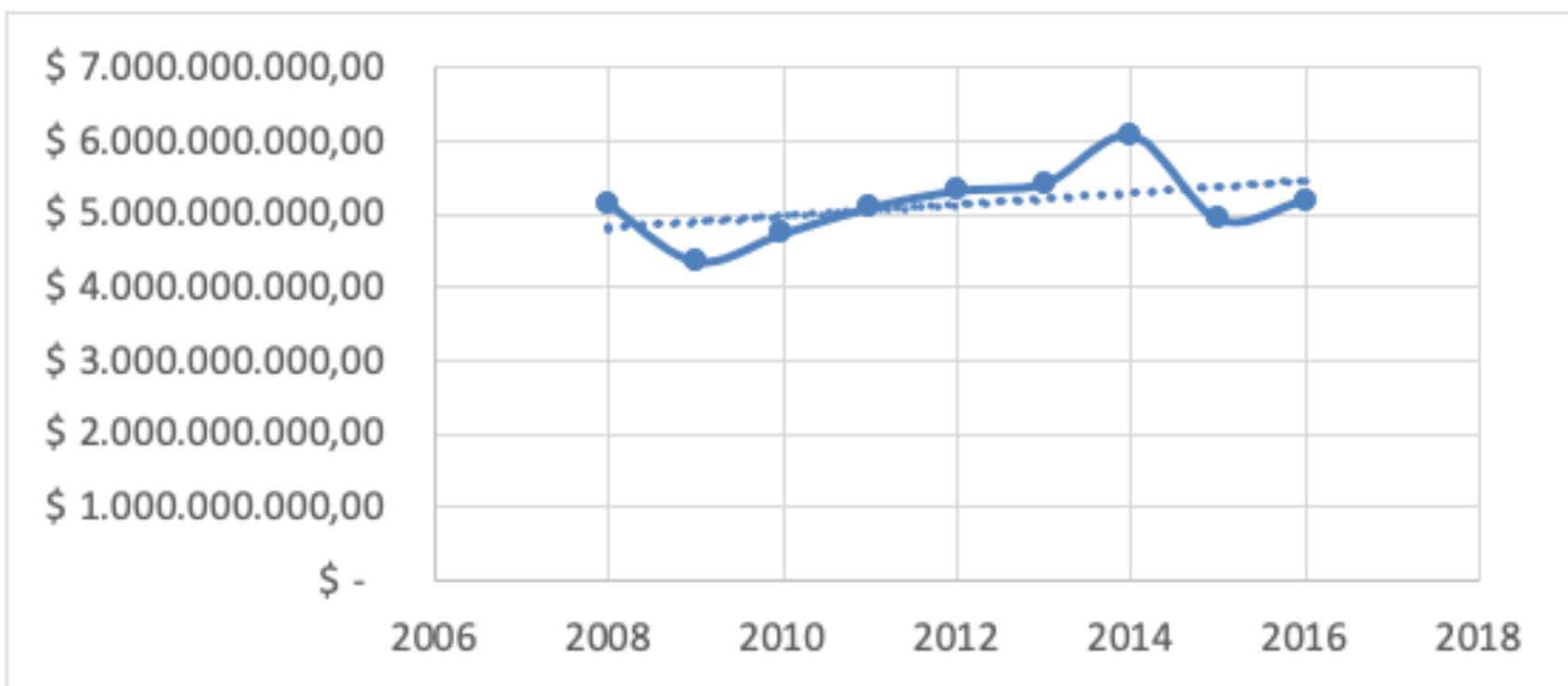
Fuente: Informe Nacional de Productividad 2015- 2016

Adicionalmente, hay evidencia de que en Colombia también hay amplias brechas de productividad en el interior de cada sector, donde en muchos sectores la gran mayoría de empresas tiene bajos niveles de productividad. Demostrando como las pymes de confecciones tuvo un declive de 13%, con su consecuente efecto sobre el empleo que se redujo, según el Dane, en un 8,8% y 5,3%, respectivamente para el año 2015. No obstante, en su opinión, la industria textil-confección es una de las más competitivas en Bogotá y Antioquia porque se ha tenido que adaptar muy rápido a las exigencias del mercado internacional, con mejores materiales, diseños y procesos productivos.

El sector textil-confecciones colombiano reinició su proceso de crecimiento con mejores resultados a razón del alza del dólar logrando una mejor competitividad en las plazas nacionales, aunque las exportaciones no repuntan por la pérdida de mercados tras la revaluación y aranceles de países vecinos, lo que indica que en los 12 últimos meses (a enero del 2016) la producción real del sector de confecciones en el Atlántico, descontando la inflación, se ubicó en 6,1 por ciento y las ventas subieron 5,9 por ciento, visible en los ingresos operacionales de estas empresas de la región.

Grafico 2

Ingresos operacionales

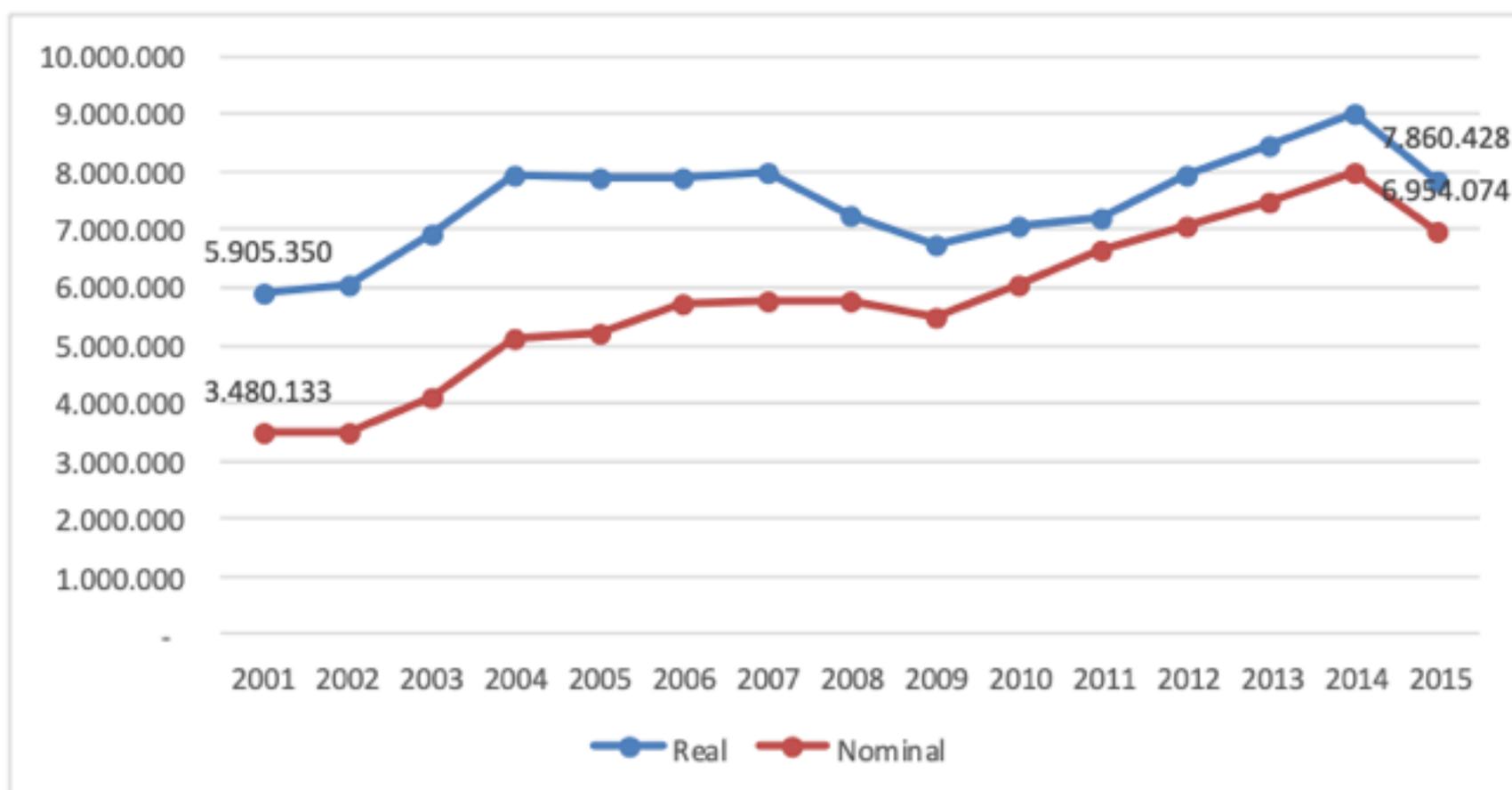


Fuente: Superintendencia de sociedades (2015).

En el país hay cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones la mayoría pequeñas fábricas (MiPymes), el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser, y cerca de 15.000 confeccionistas informales en la que tienen hasta 3 máquinas los cuales generaron aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos. Los subsectores que contribuyen en mayor parte, en cuanto a empleo, son el de elaboración de ropa de algodón en tejidos planos con un 42% y el de elaboración de ropa de algodón en tejidos de punto con el 40%. Vale la pena resaltar que menos del 7% de los empleados en la cadena productiva del sector textil son empleados con estudios profesionales o técnicos, cerca del 74% de la mano de obra es no calificada.

En Colombia la producción total de la cadena presentó un crecimiento promedio anual en términos reales del orden del 3% durante el periodo el análisis, con un promedio de producción por año de \$7,38 billones. En términos nominales, la producción de la cadena presentó un crecimiento promedio del 7%, registrando una producción promedio de \$5,54 billones.

Gráfico 3
Producción Total Confecciones



Fuente: DNP. 2016

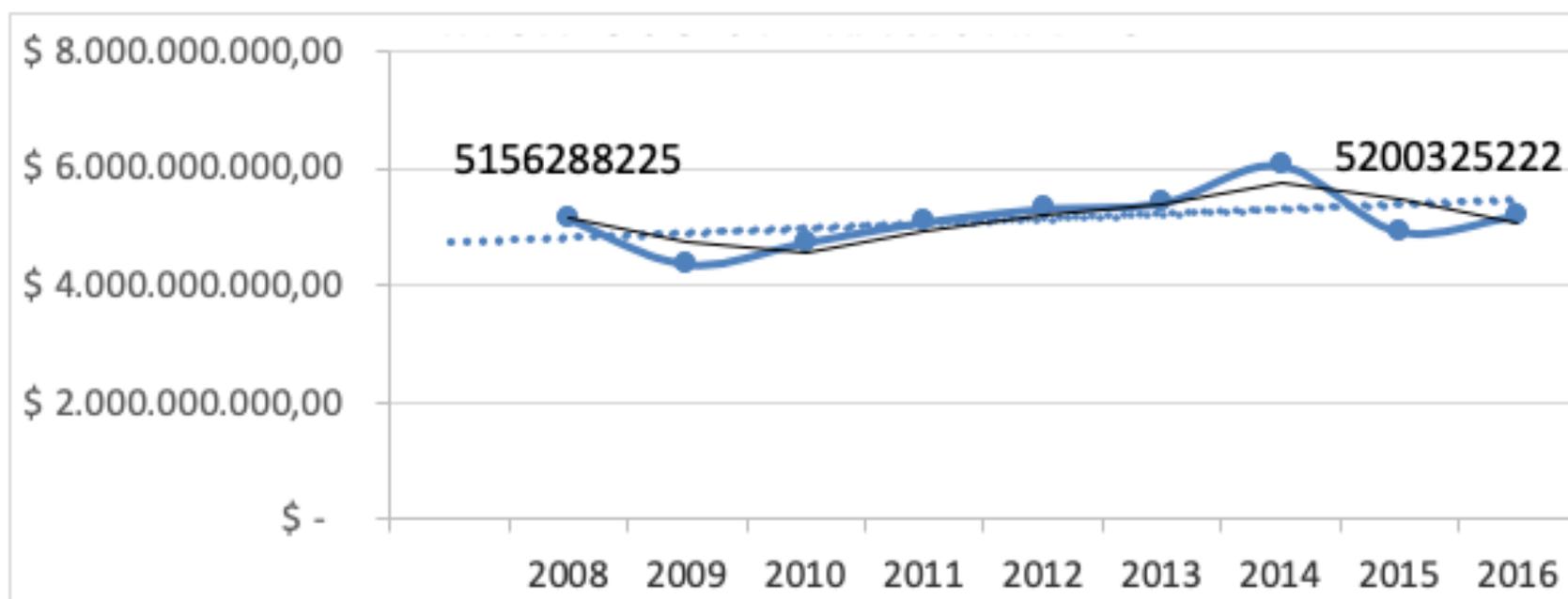
Las cifras en términos reales, fueron deflactadas con el IPP industrial (Dic 2015=100). En esta sección se presenta la evolución, entre 2001 y 2015, de la producción y las ventas de los tres grupos de bienes finales de la cadena, esto es, grupo "Prendas de vestir" (del cual hacen parte los eslabones: Prendas de fibras sintéticas y artificiales; Prendas de lana y de pelo fino; Prendas de algodón y Prendas de las demás materias textiles); grupo "Otras prendas de vestir" (conformado por los eslabones: Ropa de trabajo; Prendas para bebé; Ropa para deporte y Accesorios para el vestuario) y grupo "Otros productos textiles" (eslabones: Lencería para el hogar; Pasamanería; Alfombras, tapices y hamacas; Cordelería y mallas; Empaques de material textil; Otros productos de material textil; Hilos para coser y Telas).

También se presenta la evolución de la concentración empresarial de la producción y las ventas, así como la evolución del consumo intermedio, calculado a partir de la información de los eslabones intermedios de la cadena.

En resumen, la producción de bienes finales de la cadena Textil-Confecciones presento una buena dinámica de crecimiento hasta el año 2004, para 2005 la producción total registra una caída que es explicada por el crecimiento negativo de los grupos Otras prendas de vestir y Otros productos textiles. Aunque la producción del grupo Prendas de vestir disminuyó notoriamente su dinámica de crecimiento en términos reales logró mantener una variación positiva de 2004 a 2005. La recuperación de la producción de la industria Textil-Confecciones comienza en el año 2006, sin embargo, para los años 2008 y 2009 la producción enfrenta una crisis que marca un punto de quiebre en la dinámica de crecimiento.

De acuerdo con Superintendencia de Sociedades (2015), en el período 2008-2009 el sector se encuentra en una grave crisis, presentando revaluación fuerte del peso frente al dólar; libre entrada de textiles y confecciones chinas a los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea; crisis política entre Colombia y Venezuela y contrabando de textiles del Este asiático (Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 8).

Grafico 4
Ingresos operacionales
Las cifras en términos reales, fueron deflactadas con el IPC (Dic 2015=100)



Fuente: Superintendencia de sociedades (2015)

Para ver la relevancia del sector confecciones a nivel nacional se puede considerar en primer lugar su inclusión en el estudio de competitividad de la economía colombiana desarrollada por Monitor Company a inicios de los noventa. El cual tenía como objetivo identificar cómo Colombia, a largo plazo, podía ampliar y mejorar la competitividad en una amplia gama de industrias, arrojando resultados positivos para la productividad para el sector de confecciones en el Atlántico, pero de igual manera comenzó a decrecer a partir del 2015 a razón de los resultados negativos en la economía mundial por diferentes factores como los bajos precios internacionales del petróleo, modificación de impuestos a la importación de textiles y unadivisa poco competitiva, decreciendo los niveles de productividad y

competitividad en relación a los estándares internacionales.

En el canal del comercio al por menor, la registradora de las firmas confeccionistas también evidencia movimiento de manera importante, según Dane las ventas de productos textiles y prendas de vestir crecieron un 7,5 por ciento en el 2017, denotando que las distintas medidas que está tomando el gobierno están surtiendo efecto.

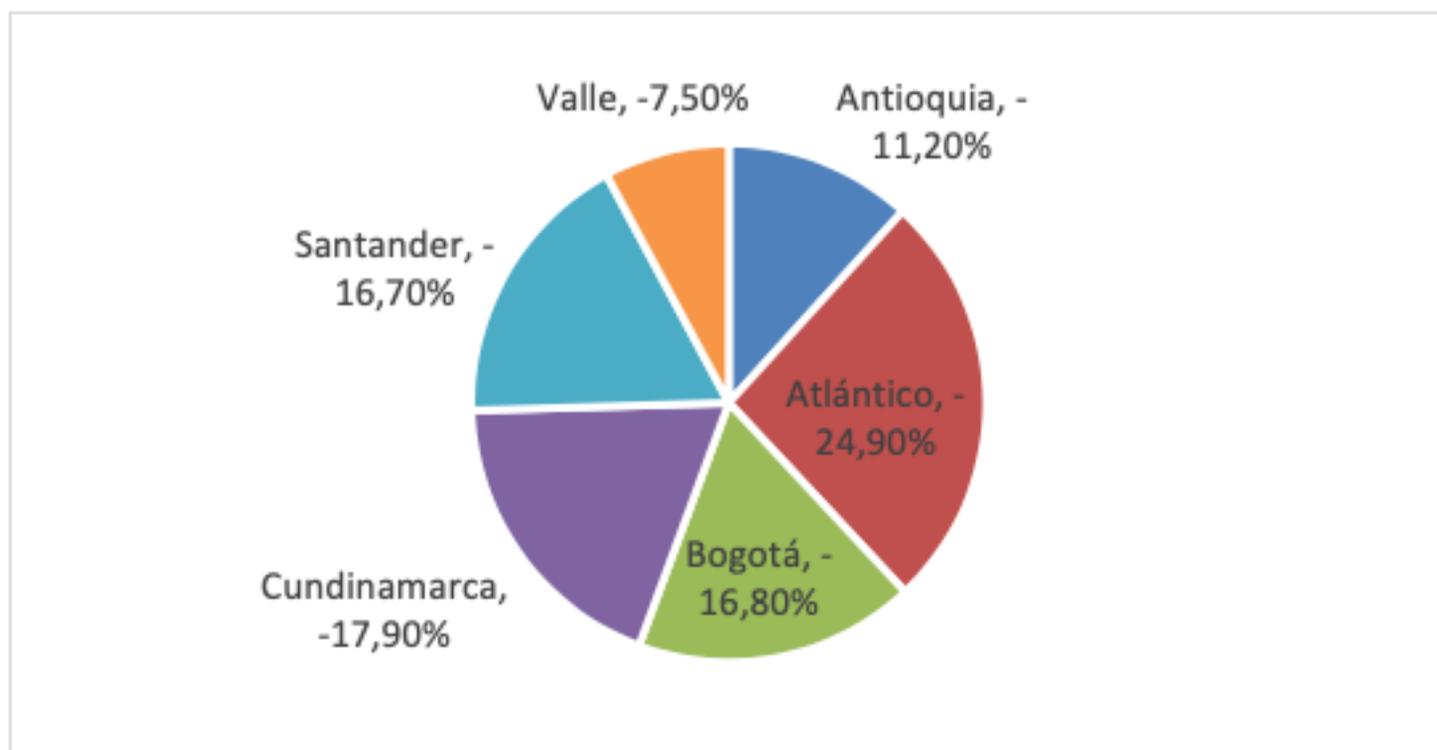
En consecuencia, según Baraja y Oliveros (2014) existen varios factores que dificultan este desarrollo, entre los que se encuentran los subsidios internacionales a la producción de algodón, el contrabando e importación de textiles y las prendas de vestir de bajo costo. Además, la firma de tratados de libre comercio es cada vez más frecuente. Esto representa una serie de amenazas, por cuanto este tipo de acuerdos constituyen barreras indirectas (no arancelarias) para múltiples sectores de países relativamente pequeños, como Colombia, que todavía no han alcanzado los estándares.

3.4. Importación, contrabando y bajos aranceles

Dentro de este marco, las importaciones de textiles y confecciones del Atlántico durante el 2015 totalizaron US\$ 98 millones, lo que significó un 24.9% menos que el año inmediatamente anterior cuando sumaron US\$130 millones. Es de resaltar que este porcentaje fue relativamente mayor a lo alcanzado por Cundinamarca (-17.9%), Bogotá (-16.8%), Santander (-16.7%), Antioquia (-11.2%), Valle (-7.5%), y promedio nacional (-15.2%).

En virtud de lo antes planteado, las empresas deben prestar importancia a las macro tendencias, las cuales delimiten su campo de acción y la forma en la que ellas realizan sus actividades económicas. Por ende, las condiciones de la demanda local, por ejemplo, hablan de sensibilidad a los precios por encima de las preferencias de calidad. Esto indica, entre otras opciones, que los consumidores pueden llegar a preferir los productos importados de bajo precio que las marcas colombianas.

Grafico 5
Importaciones de textiles y confecciones en US\$ Variación



Fuente: Cámara de comercio de Barranquilla (2017)

Actualmente, de cada diez empleos perdidos ocho los pone la industria de la confección” y esto a razón que en otros países, especialmente los asiáticos, hay subsidios estatales para esa industria y la mano de obra es muy barata, teniendo como resultado que la cartera de Comercio bajó el arancel de 30 % a 15 %, generando una competencia en clara desventaja para la industria nacional.

Dentro de este marco, el sector de confecciones-diseño de moda es uno de los más

tradicionales de Colombia, el mismo en la actualidad busca posicionarse a este sector como uno de clase mundial. Pero a su vez, se destaca que este sector, ha sufrido transformaciones, donde convergen elementos positivos y negativos, lo cual ha sido de vital importancia en el desarrollo económico del país, generando diferentes alternativas de fluidez económica y laboral.

Por otra parte, se hace necesario resaltar que las MiPyme en opinión de Plata, (2009), tienen ventajas como la flexibilidad y facilidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y la tecnología, de acuerdo con esto se deben generar recursos que posibiliten el desarrollo empresarial, tanto a nivel interno como externo; además también orientarse a la búsqueda de fuentes de financiamiento facilitadas por el sector financiero, permitiendo disponer de liquidez para implementar proyectos propios de su actividad económica, y poder realizar inversiones en creaciones empresariales.

4. Conclusiones

De acuerdo a la información planteada, se estima que el sector textil y confección contribuye al desarrollo económico del país, debido en parte a la dinámica comercial, su amplia trayectoria empresarial y el empleo que genera, sin embargo, no se tiene un buen panorama en cuanto a competitividad, en este sentido, se pudo evidenciar según información extraída del Consejo Privado de Competitividad (2016-2017) que se está lejos de obtener un avance o aumento en el 35 nivel de competitividad, dado que hoy en día existe un detrimento a causa de la poca diversidad de las exportaciones, los pocos y casi nulos esfuerzos por desarrollar políticas efectivas y la falta de eficiencia en los procesos productivos. Dentro de este marco, Colombia perdió siete posiciones en el pilar de innovación, al descender hasta la posición 79 entre 138 países (Consejo privado de competitividad, 2016).

Como conclusión se genera que los mayores desafíos con los que se enfrenta el sector, son las importaciones y el contrabando, además del ingreso ilegal de este tipo de mercancías ha afectado la dinámica del sector interno. En este ámbito, la Asociación Nacional de Industriales, sostiene que para el 2013 en el caso de las telas, las importaciones tuvieron una penetración de 41%. Entre 2011 y 2014 las importaciones del sector textil-confección mostraron un comportamiento creciente especialmente en los subsectores de fabricación e hilatura de fibras textiles y de fabricación de tejidos con un aumento del 13,9% y artículos de punto y ganchillo, con un aumento del 17,58% (Superintendencia de Sociedades, 2015).

El contrabando es otro factor importante con los que deben luchar los empresarios Pyme, según cifras oficiales de la Cámara de algodón, textiles y confecciones de la ANDI en 2017, se ha podido constatar que en Colombia se decomisaron cerca de \$100.000 millones de pesos, entre textiles y calzado, es decir cerca del 13% del PIB manufacturero textil, siendo Bogotá la principal ciudad con mayor flujo de contrabando e incautaciones.

Otro de los grandes desafíos a los que debe enfrentarse la industria son los costos de transporte, pues las distancias incrementan los costos logísticos tanto de acceso de materias primas importadas, como de las exportaciones. De acuerdo con el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, para el período 2007- 2016, Colombia ocupó el puesto 12 entre 18 países, debido particularmente a la deficiencia en infraestructura vial y férrea. De otro lado, cabe resaltar que la ocupación del sector corresponde a mano de obra poco calificada, dado que los empresarios recurren a contrataciones de personal a destajo, sin un contrato formal de trabajo, ya que en el país los costos laborales no salariales como la seguridad social y las prestaciones sociales, significan un aumento de la carga laboral en un 39%, aproximadamente, con respecto al salario mensual.

En este orden de ideas, la aplicación de estrategias gerenciales, que vayan acorde al proceso organizacional, pero además a la problemática que en la actualidad está involucrado el sector textil, facilitar la gestión empresarial, orientados a su desarrollo y mayor competitividad. Por tanto al promover la estrategia de los gerentes, estos serán poseedores de habilidades y competencias, lo cual constituye, el adiestramiento en áreas que requiere un saber-hacer, competencias que no hayan sido adquiridas.

Es importante resaltar que no todas las personas que asumen las funciones gerenciales,

tienen la acción disponible en sistema de gestión organizacional, y en muchas ocasiones se requiere de promover y fomentar las habilidades y competencias gerenciales, que les permitan la acción de control y ejecución administrativa hacia una perspectiva más integradora en la que el gerente establezca un estilo de direccionamiento involucrando los diferentes niveles que la componen, lo que a su vez exige toda una serie de capacidades, competencias y habilidades.

Referencias bibliográficas

- Acero, P., Achury, D. y Bolívar, S. (2009), Estado actual del sector textil confecciones e identificación de los escenarios alternativos, Bogotá, Universidad del Rosario.
- Ansoff, H. (2001). La estrategia de la empresa. España: Eunsa.
- Barajas, L., & Oliveros, D. (2014). El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones-diseño de moda: un estudio en Bucaramanga (Colombia). *Universidad & Empresa*, 16(27), 259-280. doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.09](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.09)
- BRAVO, S, DONADO, A., Prieto R, DURAN, S. E., & SALAZAR E.. MiPyMEs asociadas y no asociadas: una aproximación a su gestión en innovación y desarrollo tecnológico. Vol. 38 (Nº 58) <http://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385817.html>
- Cámara de Comercio de Barranquilla, (2017) Competitividad de las Pymes en la Región Caribe
- Camara de comercio de Bogotá. (01 de Mayo de 2017). Cluster Bogota . Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Sobre-elCluster/Iniciativas-de-Valor-Compartido>.
- Cardona Acevedo y Duque Oliva (2014) La gerencia estratégica y los nuevos entornos competitivos. En: Revista Suma de Negocios. No.10. Bogotá. Mayo. Págs.26–27.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2017 (LC/PUB.2017/17-P), Santiago, 2017. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42001/159/S1700700_es.pdf
- CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. INFORME NACIONAL DE COMPETITIVIDAD 2015-2016. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/05/CPC_-Resumen-2015-2016.pdf
- David, F. (2013) Conceptos de administración estratégica, editorial Pearson, novena edición
- Departamento nacional de estadística (2015) Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Rev 3.0 adaptada para Colombia
- Duran, S.; Crissien, J., Virviesca, J. y García, J. (2017). **Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano**. *Revista Espacios* Volumen 38 numero 13. Página 26-28. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>.
- Estudios económicos de la OCDE: España © OCDE 2017. <https://www.oecd.org/eco/surveys/Spain-2017-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>
- FONPYME Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (2011). Gestión de Pymes. El Plan de Negocio como herramienta de Gestión. Disponible en: http://www.fonpyme.gob.ve/biblioteca/biblioteca/316/MGP_completo.pdf
- Gallart, M (2011) Competencias, productividad y crecimiento del empleo: el caso de América Latina. Montevideo: OIT/ Cinterfor,
- García, J. E., Durán, S. E., Parra, M. A., & Márceles, V. S. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Espacios*, 38(32), 16-28. En <http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p16.pdf>.
- García, Jesús. Durán, Sonia. Cardeño Edwin. Prieto Ronald. García Ernesto. & Paz Annherys. 2017. Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas

empresas para optimizar la competitividad. Revista espacios. Volumen 38 numero 52.
<http://www.revistaespacios.com/a17v38n52/17385216.html>

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1).

Gascó J. (2007). El outsourcing del sistema de información. Obtenido de
<http://www.cincodiasuniversiabusinesreview.com>

BID (2016), Informe de Sostenibilidad
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8173/Informe-de-Sostenibilidad-del-BID-2016.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Informe nacional de competitividad. (2017) <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2016-2017/>

Mintzberg, E. y Quinn, B.(2005). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice hall hispanoamericana, S.A. México.

Mintzberg, H. Ahlstrand, Be. Lampell J. (2008) Safari a la Estrategia. Ediciones Garnica. Argentina.

NIETO Víctor, y LOPEZ E. (2017) Cadena de Textil-Confecciones Estructura, Comercio Internacional y Protección. Documento 460 Dirección de Estudios Económicos.

Plata, L. G. (28 de 5 de 2009). *Portafolio.com*. Recuperado el 12 de Agosto de 2018, de
<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5299348>

Saavedra G., María L.; Hernández C., Yolanda Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo Actualidad Contable Faces, vol. 11, núm. 17, julio-diciembre, 2008, pp. 122-134 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela

Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad contable faces*, 11(17).

Salvia A. Y I. Tuñón (2006): "Los jóvenes y el mundo del trabajo en la Argentina

Serna H, (2006) Gerencia estratégica: Planeación y gestión - teoría y Metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico, 3R editores Colombia.

Sistema económico latinoamericano SELA (2010)
<https://landportal.org/organization/sistema-econ%C3%B3mico-latinoamericano-y-del-caribe>

Superintendencia de sociedades (2015)
<https://www.supersociedades.gov.co/SitePages/Inicio.aspx>

Superintendencia de sociedades. (2013) Delegatura de Asuntos Económicos y Contables Grupo de Estudios Económicos y Financieros. DESEMPEÑO DEL SECTOR DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN 2008-2012. <https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

1. Contadora Pública. Universidad Autónoma del Caribe. Maestrante de Gestión de las Organizaciones, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla. Correo: asun31_3@hotmail.com

2. Profesional en Relaciones Internaciones, Universidad Autónoma del Caribe. Maestrante en Gestión de las Organizaciones. Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla. Correo: andresrurbina@gmail.com
