

# Propuesta de un modelo asociativo de gestión exportadora a partir del análisis del sector de confecciones del departamento del Atlántico (Colombia)\*



Jorge Eliécer Olave Gutiérrez

*jolave@uninorte.edu.co*

Administrador de Empresas, Universidad Autónoma del Caribe. Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Norte. Profesor tiempo completo, División de Ciencias Administrativas del área Contable y Financiera de la Universidad del Norte. Asesor, consultor de las Pymes. Dirección: Universidad del Norte, Km 5 vía a Puerto Colombia, Barranquilla (Colombia).

---

\* Resumen de la investigación “Análisis de la gestión exportadora de las empresas del sector confección del departamento del Atlántico 1999-2003”, desarrollada en la convocatoria de menor cuantía realizada por la Dirección de Investigaciones y Proyectos –DIP– de la Universidad del Norte para el período 2004-2005. Sirvieron como asistentes de investigación los estudiantes del programa de Administración de Empresas Rafael Landazury, Alejandro Bacca y Karen Pérez.

## Resumen

El objetivo fundamental de esta investigación fue identificar los factores claves que les han permitido a las Pymes del sector de la confección del departamento del Atlántico ser exitosas en su gestión exportadora de 1999-2003, caracterizándolas y diagnosticándolas por los diferentes ámbitos empresariales, presentando un plan de mejoramiento con sus respectivas estrategias, a fin de proponer un Modelo Asociativo de Gestión Exportadora –MAGE– que sirva de referente a las empresas de este sector para ser más productivos y competitivos en los mercados externos, con estándares internacionales.

**Palabras claves:** Gestión exportadora, productividad competitividad, cadena de valor, asociatividad.



## Abstract

*The main target of this investigation was to identify the key factors, that have allowed to Pymes of the textile sector of the departamento del Atlántico to be successful in their exporting management of 1999-2003, characterizing them and diagnosing them by the different enterprise scopes, presenting a plan of improvement with its respective strategies, in order to propose an Associative Model of Exporting Management –AMEM– which it serves as referring to the more productive and competitive companies of this sector being in the external markets, with international standards.*

**Key words:** Exporting management, productivity competitiveness, chain of value, associative level.

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector de los textiles y confecciones en Colombia, y en menor escala en el departamento del Atlántico, se ha venido desarrollando industrialmente a pasos agigantados en los últimos años, teniendo un excelente desempeño como generador de bienestar social y económico, mejorando la calidad de vida de la comunidad vinculada a ellos, por haberse convertido en grandes generadores de empleo, divisas, al igual que por su aporte al PIB.

Estos sectores, a través de un trabajo profesional, capacitación, actualización empresarial y tecnológica, incluyendo el comercio internacional, aprovechando la globalización de los mercados y la economía e induciendo una cultura exportadora en sus organizaciones, han adquirido la experiencia suficiente y necesaria para que sus productos hayan ido adquiriendo prestigio y reconocimiento de manera sostenida en los mercados internacionales, gracias a la creatividad, innovación en los diseños y moda, calidad, precio y entregas oportunas.

Lo anterior ha sido posible gracias al compromiso y liderazgo conjunto entre los empresarios de estos importantes sectores, como actores principales, el gobierno nacional y departamental, las universidades e instituciones promotoras, que se han propuesto trabajar en equipo en aras de lograr el desarrollo sostenido y sostenible de la cadena productiva textiles confecciones.

Ante este nuevo e interesante escenario, las empresas de los sectores de textiles y confecciones tienen un tremendo reto y desafío que enfrentar, para seguir teniendo éxito en su inserción en los mercados internacionales, viéndose en la imperiosa necesidad de romper con ciertos paradigmas dentro de sus procesos y prácticas empresariales, para consolidarse como empresas productivas y competitivas, con los estándares e indicadores de gestión exigidos por los clientes de otros países, creando valor para todos sus grupos de interés, con una excelente gestión exportadora.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. GESTIÓN EXPORTADORA

La gestión vincula elementos técnicos y científicos con valores y creencias. En

la dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica. La aplicación exitosa de ciertos modelos de gestión puede llevar a los individuos a seguir aplicándola en diferentes esferas de la vida.

La función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente<sup>1</sup>.

La mayoría de los especialistas en comercio internacional reconocen el papel e importancia del intercambio comercial internacional para todas las naciones del mundo. La globalización ha impuesto la necesidad de formar bloques regionales para fortalecer la participación a nivel internacional de las naciones en el comercio. Por esto, las Pymes de todos los sectores productivos han visto afectada su gestión exportadora; la cadena textil confecciones en Colombia no ha sido ajena a este fenómeno; por lo tanto, es importante que los empresarios del departamento del Atlántico de esta importante cadena en el país y el gobierno nacional analicen los conceptos, teorías, factores, modelos, políticas y estrategias, relevantes y pertinentes que deben tener en cuenta para mejorar la productividad y competitividad, a fin de poder tener una gestión exportadora exitosa al incursionar en los mercados internacionales.

La gestión exportadora es el proceso de administrar continuamente con un enfoque holístico y sistémico todos los recursos de una empresa, con los procedimientos adecuados, tendientes a insertarse de manera eficiente, eficaz y rentable en los mercados internacionales, aplicando y dominando aspectos como: gestión empresarial integral, modernización, desarrollo tecnológico e innovador, investigación de mercados, internacionalización de la empresa, marketing internacional, aspectos logísticos, tributarios y legales de la exportación y tratados de libre comercio, etc.

---

<sup>1</sup> AUBERT y GAULEJAC (1993). *El costo de la excelencia* (p. 23), Barcelona, Paidós.

## 2.2. GESTIÓN INTERNACIONAL

### La internacionalización de la empresa

La internacionalización en un entorno así parece ser cada vez más necesaria para las empresas nacionales. Ya mencionamos que investigaciones realizadas nos demuestran que tener visión de futuro y poseer predisposición al aprendizaje son dos características comunes a empresas que han logrado ser exitosas en su proceso de internacionalización.

### Estrategias

La empresa dispone de una variedad de estrategias o modos de incursionar en otros países. Los más conocidos son:

- Exportaciones
- Inversión directa para iniciar o compra de empresa
- *Joint venture* o coinversiones con socios locales o extranjeros
- Licencias
- Mediante franquicias, contratos de administración y/o de producción

La estrategia debe obedecer al objetivo pretendido por la empresa: Si se busca economías de escala para alcanzar un tamaño mínimo eficiente, lo más lógico pareciera ser exportar. Si se pretende amortizar los altos costos de investigación y desarrollo de productos, y no se tiene interés o no existe la posibilidad de entrada a mercados externos, lo más apropiado pareciera ser conceder licencias por tecnología a otros fabricantes. La multilocal hace referencia a la estrategia para cada país o región aisladamente, y la global es la estrategia que enfoca a los países y regiones conjunta e integradamente.

### Estrategia internacional

Al expandirse un negocio más allá de su mercado nacional debe internacionalizar su estrategia mercantil básica.

## Estrategia de globalización

Para superar las desventajas creadas por la internacionalización, las empresas necesitan una estrategia de globalización que les permita alcanzar eficacia mercantil y ventajas competitivas a nivel mundial.

Hay que tener presente que la capacidad de la organización para llevar a efecto la estrategia formulada afectará el nivel de los beneficios.

Las etapas del proceso para internacionalizar las PYMES son:<sup>2</sup>

- *Interés limitado en la exportación.* La empresa está dispuesta a atender un pedido internacional, pero no se esfuerza mayormente por explorar otras posibilidades de exportación.
- *Exportación experimental.* Se exporta a título experimental a países cercanos o que comparten rasgos culturales similares a los del mercado nacional; las exportaciones constituyen más del 5% del total de las ventas.
- *Actividad exportadora emergente.* Las ventas de exportación sobrepasan el 5% del total; la empresa está preparada para adaptar su oferta a los cambios del entorno comercial internacional, pero aún exporta solamente a países cercanos o con afinidades culturales.
- *Exportación confirmada.* Es la estrategia clave de competitividad.

### 2.3. FOMENTO Y PROMOCIÓN DE LA GESTIÓN EXPORTADORA

#### Asociatividad

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en el que cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo

---

<sup>2</sup> Masaaki Kotabe y Michael Czinkota, basada en su artículo conjunto "State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis", publicado en *Journal of International Business Studies*.

conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

### **Principales características de la Asociatividad**

Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Esto puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Bajo esta modalidad, los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.

Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales: una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas: diseño, manufactura, comercialización, servicio postventa, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad, como sí lo hay tanto en las redes verticales como en las horizontales. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

#### **2.4. CADENA PRODUCTIVA TEXTIL-CONFECCIONES DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO**

##### **Generalidades**

En el departamento del Atlántico no existe propiamente una cadena de textiles y confecciones como tal; en esta sección del país desde hace muchos años vienen operando varias empresas que producen 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.

Según estudio realizado por la Cámara de Comercio del Distrito de Barranquilla, se estima que por cada US\$18.000 exportados se genera un empleo directo y dos indirectos. En esta perspectiva, todo el esfuerzo que se canalice a favor de dicho sector, tal como se viene realizando, redundará de manera positiva en la creación de puestos de trabajo y mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del departamento.

La cadena textil-confecciones contribuye con el 23% de la producción industrial y el 34% del personal ocupado, en tanto que la participación de las actividades de textiles y confecciones del departamento en el contexto nacional, en términos de producción, es del 4.3%.

## Confecciones

En materia de comercio exterior Atlántico ha sido tradicionalmente un departamento deficitario, pero se destaca que en los últimos años la magnitud del déficit ha tendido a cerrarse por el mejor desempeño relativo de las exportaciones frente a las importaciones. La tendencia deficitaria se corrobora con el indicador de balanza comercial relativa (-0.3), según el cual en 32 de los 97 capítulos del arancel el departamento es exportador neto, mientras que en los restantes 65 es importador<sup>3</sup>.

Atlántico exporta el 4.1% del total del país y en su oferta no incluye las exportaciones tradicionales (café, petróleo y carbón). En el indicador de exportaciones no tradicionales per cápita supera al país en todo el período analizado.

De acuerdo con la clasificación CIIU, seis sectores de la industria contribuyen con el 51.2% de las exportaciones en promedio para el período 2000-2002. En un análisis de los principales 30 sectores, que emplean cerca del 90% de los empleados de la industria y aportan el 65% de las exportaciones del departamento, se encontraron que los sectores que redujeron su participación en las exportaciones corresponden a los que mayor participación tienen en la ocupación de mano de obra. En este resultado pesa de forma significativa el

---

<sup>3</sup> Estructura productiva y de comercio exterior del departamento del Atlántico. [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

sector de fabricación de prendas de vestir (14.8% del empleo), pues su promedio de exportaciones cayó de US\$ 46 millones en el período 1992-1996 a US\$5 millones en el período 1997-2002.

Las exportaciones hacia Estados Unidos representaron el 24% en 2002 de las ventas del departamento al exterior. La participación de los principales productos en las importaciones de este país son bajas, con la excepción de vidrio colado, que participa con el 12%.

En 2002, el 86% del valor exportado por el Atlántico a Estados Unidos, representado en 50 productos, registró ventaja comparativa en ese mercado. Para los principales productos esa ventaja ha sido estable en el período 1991-2002.

El departamento ha logrado un aprovechamiento de los beneficios ATPA-ATPDEA del 45% en promedio entre 2000 y 2003, incluyendo varios productos con aprovechamiento del 100%.

## Indicadores de competitividad

Ahora estudiaremos dos importantes indicadores que nos permitirán analizar sobre la evolución de la competitividad comercial tanto de los bienes que se venden en el exterior como del posicionamiento en el mercado local; observaremos el comportamiento de la competitividad del departamento del Atlántico. Para ello se utilizó la Tasa de Apertura Exportadora y la Tasa de Penetración de Importaciones (TPI). En el cuadro anterior se presentan las exportaciones del sector de confecciones para el departamento en el período 1999-2004; para dicho período se registró un crecimiento del 22%, al pasar de US\$82 a US\$100 millones de un período a otro. La principal demanda de estos productos se concentra en un 46% hacia Estados Unidos<sup>4</sup>. Teniendo en cuenta que tanto Colombia como el departamento poseen en la actualidad una gran competencia por parte de los países centroamericanos, Vietnam, México, Indonesia, China, entre otros. Muchos de estos mercados ya han firmado tratados y/o acuerdos comerciales con Estados Unidos y cuentan con

---

<sup>4</sup> Desarrollo del sector textiles y confecciones: un importante reto para la ciudad y el departamento del Atlántico.

amplias preferencias que los colocan en mejores posiciones que Colombia; todo esto para el período 1999-2004. Sin embargo, este estudio se centra en el comportamiento de los indicadores para el período 1990-2000, por la no disponibilidad de estadísticas tanto a nivel nacional como departamental.

## **Importaciones**

En el caso de *Fabricación de prendas de vestir* (3220) se observan importaciones alrededor de los US\$ 6 millones de pesos para 1993 - 1995; después de este período las importaciones bajaron en un 33%, pasando apenas US\$2 millones desde 1996 hasta el 2002, dándole prioridad a los productos nacionales.

## **Exportaciones**

En el caso de *Fabricación de prendas de vestir* (3220), que concentra el 14.7% del empleo generado en el departamento y donde su participación en las exportaciones pasó de 17.97% entre 1991 y 1997 a sólo 1% entre 1998-2003. Este es un caso excepcional. En 1991 el departamento exportó US\$231 millones; a partir del año siguiente y hasta 1996 el promedio exportado se redujo a US\$46 millones por año. Finalmente, vuelven a caer, para un promedio de apenas US\$5 millones anuales en el período 1997-2002.

Una posible explicación a este comportamiento es el desplazamiento de las empresas a la Zona Franca de Barranquilla. Con datos preliminares disponibles en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<sup>5</sup>, las exportaciones para prendas de vestir en 2000 fueron de US\$33.7 millones y en 2001 de US\$32 millones. Por lo tanto, comparando la información con los años anteriores reportada por el DANE no se estaría presentando ninguna caída en las exportaciones.

## **Perceptivas**

El trabajo conjunto del sector privado, la academia y el gobierno han permitido avances que deben repercutir en la mejora de la productividad y la

---

<sup>5</sup> La información de exportaciones (salidas) por la Zona Franca de Barranquilla corresponde a las partidas 6203 y 6204.

competitividad del sector productivo del departamento. Se destaca la labor del CARCE, que elaboró el Plan Estratégico Exportador del Atlántico y viene trabajando en varias cadenas para mejorar su competitividad. De igual forma, hay varios convenios de competitividad que se relacionan con el departamento, como es el caso de petroquímica, metalmecánica, algodón-fibra-textil-confecciones, atún y camarón de cultivo. Adicionalmente, se viene trabajando en el desarrollo del Parque Tecnológico del Caribe y en diversos apoyos a las micro y las Pymes. Por último, en la ampliación de mercados externos siguen siendo importantes los apoyos de Proexport en inteligencia de mercados y de Bancoldex en oferta de créditos de redescuento.

La necesidad primordial del sector de la confección en el departamento del Atlántico se centra en la innovación y transferencia de tecnología, como también en desarrollar de manera productiva a las empresas, para que generen valor agregado con miras a potencializar su capacidad exportadora.

Es de considerar que “el mercado mundial de textiles – confecciones es altamente concurrido, las tecnologías de los bienes de capital se difunden con rapidez y su uso tiende a generalizarse”.<sup>6</sup>

El reto actual para la producción de textiles y confecciones es diferenciar sus productos, encontrar mercados de alto potencial competitivo y adoptar estrategias logísticas de atención al cliente, y de la realización de alianzas locales e internacionales, por cuanto la competencia externa es muy dinámica.

Es de anotar que una de las ventajas de China en la actualidad es que integra de manera exitosa la producción de algodón (materia prima) y varios elementos del proceso productivo.

### 3. METODOLOGÍA

Este estudio se inicia partiendo de la experiencia adquirida con la investigación “Análisis de la gestión exportadora de las empresas del sector confección de Barranquilla vinculadas al programa EXPOPYME de la Universidad del

---

<sup>6</sup> Desarrollo del sector textiles y confecciones: un importante reto para la ciudad y el departamento del Atlántico. Cámara de Comercio.

Norte”, la cual se desarrolló partiendo de los instrumentos (diagnóstico y plan de acción) del respectivo programa.

Estos resultados sirvieron como base para una nueva propuesta de investigación sobre la gestión exportadoras de las PYMES del sector confecciones del departamento del Atlántico. Para esto se construyó un instrumento con el que se busca determinar la gestión exportadora con un enfoque integrar cubriendo los diferentes ámbitos de gestión empresarial, con el propósito de precisar los factores claves del proceso exportador que permitieran caracterizar la empresa novel, que sirviera como referente para el sector, y además, proponer un Modelo Asociativo de Gestión Exportadora, para mejorar el proceso exportador, a fin de que las Pymes de este sector puedan ser productivas y competitivas, lo cual facilite su internacionalización.

### 3.1. ESTRATEGIAS INVESTIGATIVAS

Para la realización de este estudio se utilizó como estrategia la aplicación de una entrevista semiestructura con pregunta abierta, en la que los sujetos de estudio respondieran a cada uno de los tópicos descriptos; posteriormente se procedió a cuantificarlos y analizarlos. Para la validación de este instrumento se utilizó un grupo focal; posteriormente se realizó un foro con empresarios del sector de las confecciones para discutir la problemática del sector de confecciones frente a los mercados internacionales, lo cual permitió medir la confiabilidad del instrumento.

### 3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

**La entrevista:** Uno de los procedimientos más sencillos y convenientes para la obtención de datos subjetivos consiste en que el investigador haga a sus sujetos simplemente preguntas directas. Las entrevistas pueden ser estructuradas (preguntas específicas que conducen progresivamente al sujeto hacia canales de respuestas cada vez más estrechas), semiestructuradas (preguntas abiertas, mediante las cuales se orienta a sujetos en dirección de canales de respuestas)<sup>7</sup>; este último tipo de entrevista fue la que se utilizó en esta investigación.

---

<sup>7</sup> MAC DAVID, J.W. (1972). *Procesos de Investigación* (p. 250).

**Validez y Confiabilidad:** Esta entrevista fue validada a través de un grupo focal integrado por representantes de la industria de confecciones textiles y entidades del sector público y privado que fomenta el desarrollo de este importante gremio en el departamento del Atlántico; también se realizó un foro para discutir la problemática del sector de confecciones textil frente al comercio internacional; en cuanto a la confiabilidad, esta entrevista mide lo que debe medir, es decir, gestión empresarial integral (gestión de mercadeo, gestión técnica, gestión administrativa, gestión financiera contable, gestión social y de seguridad), modernización, desarrollo tecnológico e innovador (competitividad y productividad, aseguramiento de la calidad), gestión internacional (marketing internacional, variables macroeconómicas, logística y distribución física internacional, costo), fomento y promoción de la gestión exportadora para el fortalecimiento de las Pymes del sector confecciones (políticas y estrategias, cooperación e integración empresarial).

#### 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

##### Descripción de la muestra

Inicialmente se identificaron treinta Pymes del sector de confecciones del departamento del Atlántico que habían exportado durante 1999-2003, sin embargo sólo 17 de éstas exportaron de manera sostenida los dos últimos años. Se preparó un instrumento con la asesoría de consultores, especialistas y empresarios vinculados al sector y a la academia, el cual fue validado a través de un grupo focal y se le aplicó a doce de las empresas seleccionadas como muestra representativa, teniendo en cuenta la confidencialidad en el suministro de la información, la cual en algunos casos presentó dificultades para ser recogida por las características de la misma.

##### Aspectos generales

Las empresas del sector de las confecciones del departamento del Atlántico

- En un 83.3% están organizadas como una sociedad de tipo limitada, mientras que el 16.7% como sociedad anónima.

- Con respecto a la ubicación, el 58.3% de las empresas se encuentra en la zona comercial, el 16.7% en la zona residencial, el 8.3% en zonas semiindustriales y el 16.7% en la zona industrial.
- El 58.3% de las empresas funciona en instalaciones arrendadas, mientras que el 33.33% posee instalaciones propias.
- La causa principal que originó el negocio en el 41.7% de las empresas fue el conocimiento previo del mercado de las confecciones; en segundo lugar, la tradición laboral (33.3%), la vocación (16.7%) y la necesidad laboral como raíz del negocio.
- El número de empleados en el 50% de las empresas es menor de 50 empleados, el 25% de éstas emplean entre 51 y 100 personas y sólo dos empresas (16.7%) ocupan a más de 200 personas. En total, 7 empresas (58.3%) emplean menos de 50 empleados en el área de producción, y el 16.7% más de 200.

## Gestión de mercados

### *Líneas de producción, ventas y destinos principales*

En la distribución de las empresas encuestadas por línea de producto encontramos que sólo una de éstas opera en varias líneas de producción, el resto se ubica en una sola línea, lo cual indica un alto grado de especialización.

En las ventas totales del año 2003, el 58.3% de las empresas analizadas vendió más de mil millones de pesos en el 2003, el 33.3%, entre 500 y 1.000 millones de pesos, y el 8.3% (una empresa) se ubicó en el rango de menos de 100 millones de pesos.

En cuanto a las ventas internacionales, el 41.7% de las Pymes (5 empresas) no exporta a Estados Unidos, mientras que el resto de ellas destina gran parte de sus exportaciones a esta región. Es importante resaltar que cuatro empresas venden más del 40% en Estados Unidos, y una de ellas vende el 100% de sus productos en dicho mercado.

### *Porcentaje ventas internacionales*

- El mercado andino recibe productos del 33% de las empresas (4 Pymes) de confecciones del Atlántico, por lo cual se constituye en un destino bastante importante, especialmente para una de ellas, pues representa el 80% del mercado internacional para esta empresa.
- En cuanto al MERCOSUR, sólo una empresa participa en ese mercado, con un porcentaje muy bajo (2% de sus ventas internacionales).
- Respecto al porcentaje de ventas internacionales destinadas al G-3, el 70% de las ventas de una de ellas se destina a este mercado.
- Por otra parte, el 100% de las ventas internacionales de una de las empresas se dirige a Centroamérica y el Caribe, así como el 90% de estas ventas para otra de ellas. Europa se constituye en un mercado poco importante como destino de las exportaciones, debido a que sólo un 16% (2 empresas) participa con un porcentaje muy pequeño de sus ventas internacionales.
- El 8% de las empresas (1 Pyme) participa en mercados como Asia y África con una participación muy importante de sus ventas en el mercado externo (41%).

### *Canales de distribución*

Se observa claramente (cuadro 1) que las empresas del sector en el departamento utilizan de todo un poco para cumplir con este objetivo, aunque se destaca el hecho de que un 25% de éstas utilizan para distribuir entre el 90 y el 100% de su producción almacenes independientes, aunque existe un 50% de las empresas que no utiliza este canal. Otro resultado interesante es el hecho de que en ningún caso se vende directamente toda la producción; sólo el 8.3% de las empresas estudiadas (una empresa) emplea la venta directa para vender entre el 50 y el 60% de su producción.

**Cuadro 1**  
 Porcentaje de ventas por tipo de canal de distribución internacional

Porcentaje de ventas	Almacenes de cadena grandes	Almacenes de cadena pequeños	Almacenes independientes	Mayoristas	Distribuidores	P. de venta propios	V. directa
0	75.0	83.3	58.3	91.7	66.7	0	75.0
0-10	0	16.7	8.3	8.3	0	0	0
10-20	8.3	0	8.3	0	8.3	0	0
20-30	0	0	0	0	0	0	0
30-40	0	0	0	0	0	0	0
40-50	0	0	0	0	8.3	0	0
50-60	0	0	0	0	0	0	0
60-70	16.7	0	0	0	0	0	0
70-80	0	0	8.3	0	0	0	0
80-90	0	0	0	0	8.3	0	0
90-100	0	0	16.7	0	8.3	0	25.0

Los intermediarios mayoristas y distribuidores son poco utilizados en este sector por las empresas del departamento, sin embargo, en algunos casos, un pequeño porcentaje de las ventas se realiza por esta vía.

En cuanto a los canales de distribución internacionales, la descripción de los utilizados por las empresas del sector se puede conocer a través del cuadro, donde se aprecia que sólo un 16.7% de las empresas vende un porcentaje importante de sus productos por intermedio de grandes cadenas de almacenes. La venta directa en el 25% de los casos es el único canal de distribución empleado, y en general los distribuidores independientes y almacenes independientes son los preferidos en este caso, resaltando además que en ningún caso se utilizan puntos de venta propios.

### *Tipos de estrategias promocionales*

En el cuadro 2 se observa los diferentes tipos de estrategias promocionales más utilizadas por las Pymes. Las ferias, las ruedas de negocios u otros eventos de este tipo son las estrategias promocionales más utilizadas, ya que el 83,3% de dichas empresas afirmó emplearla. Le siguen los catálogos de productos y la promoción por página Web, ambas con un 41,7%. Mientras que la comercialización y la apertura de filiales de venta son las estrategias menos utilizadas, ambas con un 8,3%.

**Cuadro 2**  
Tipos de estrategias promocionales utilizadas

Tipo de estrategias	Sí (%)	No (%)
Misiones de exploración de mercados	33.3	58.3
Pagina Web	41.7	50.0
Catalogo de productos	41.7	50.0
Distribuidores o comercializadores	8.3	83.3
Apertura de filiales de venta	8.3	83.3
Ferias, ruedas de negocios u otros eventos	83.3	8.3

La gestión comercial es realizada para el mercado nacional, los vendedores de la propia empresa, con un 75%, y le sigue los dueños de la empresa, con un 41,7%. A nivel internacional, la gestión comercial es realizada en 50% por el propietario de la empresa, y le sigue en importancia los gerentes de ventas, con un 33,3%.

A nivel internacional, los vendedores apenas se les encarga este proceso en el 8,3% de las empresas. Esta distribución se aprecia mejor en el cuadro 4.

### Gestión técnica y tecnológica

#### *Tipo de negocio y gestión de procesos*

El cuadro 3 muestra la distribución de las empresas por el tipo de negocio al que se dedica, observándose que un 50% de ellas ofrece el paquete completo tanto a nivel nacional como internacional. Llama la atención que sólo el 25% de las empresas estudiadas se dedica a la creación de marca a nivel internacional.

**Cuadro 3**  
Distribución de empresas por tipo de negocio

Negocio a que se dedica	Nacional		Internacional	
	Sí (%)	No (%)	Sí (%)	No (%)
Paquete completo	50.0	50.0	50.0	50.0
Maquila pura	16.7	83.3	50.0	50.0
Gestión del diseño	41.7	58.3	16.7	83.3
Creación de marca	41.7	58.3	25.0	75.0

Por otra parte, las actividades de diseño en el 91.7% de las empresas se llevan a cabo directamente, mientras que la actividad que más se subcontrata es la de producción, en el 25% de éstas.

#### Cuadro 4

Distribución de empresas por la forma en que se llevan a cabo los procesos

Negocio a que se dedica	Directamente	Subcontratada
Diseño	91.7	8.3
Producción	75.0	25.0
Venta	91.7	8.3

A nivel nacional, el 100% de las Pymes se dedica al proceso de producción, las actividades de corte o troquelado, lo que no ocurre a nivel internacional, donde sólo el 58.3% lo hace. Lo mismo ocurre con las actividades de cosido, soldado o adherido, respecto al cual, a pesar de que el 75% lo hace a nivel nacional, a nivel internacional sólo el 33.3% lo implementa. La actividad de planchado la realiza a nivel nacional el 83.3% de las Pymes, y a nivel internacional el 41.7% .

El 58.3% de las empresas estudiadas posee los cuatro departamentos: de diseño, corte, patronaje y planchado, el resto posee uno u otro. Respecto a lo anterior, se encontró que el departamento de planchado es el que más escasea en las empresas (58.3%).

#### Cuadro 5

Distribución de empresas por proceso de producción

Proceso de producción	Nacional		Internacional	
	Sí (%)	No (%)	Sí (%)	No (%)
Corte o troquelado	100.0	0.0	58.3	41.7
Cosido, soldado o adherido	75.0	25.0	33.3	66.6
Planchado, prensado o alisado	83.3	16.6	41.7	58.3

#### *Selección de insumos*

En primera instancia se muestran los resultados porcentuales en cuanto al origen de los insumos utilizados para los la elaboración de los productos de exportación. Se observa que el 16.7% de las empresas no suministró la infor-

mación, mientras que un 25% de éstas utiliza 100% materia prima nacional. También se observa que el 8% del as empresas utiliza para todo el proceso de producción materia prima internacional.

En general, se aprecia que los insumos utilizados para la producción en el sector tienen un origen de carácter mixto, siendo muy importante la participación de materia prima internacional en los productos finales.

El criterio más utilizado para la selección de los insumos es la composición de la materia prima (en la totalidad de los casos como se observa en el gráfico 1), y le sigue el criterio de selección por procesos posteriores, como abrasivos, tintorería y planchado.

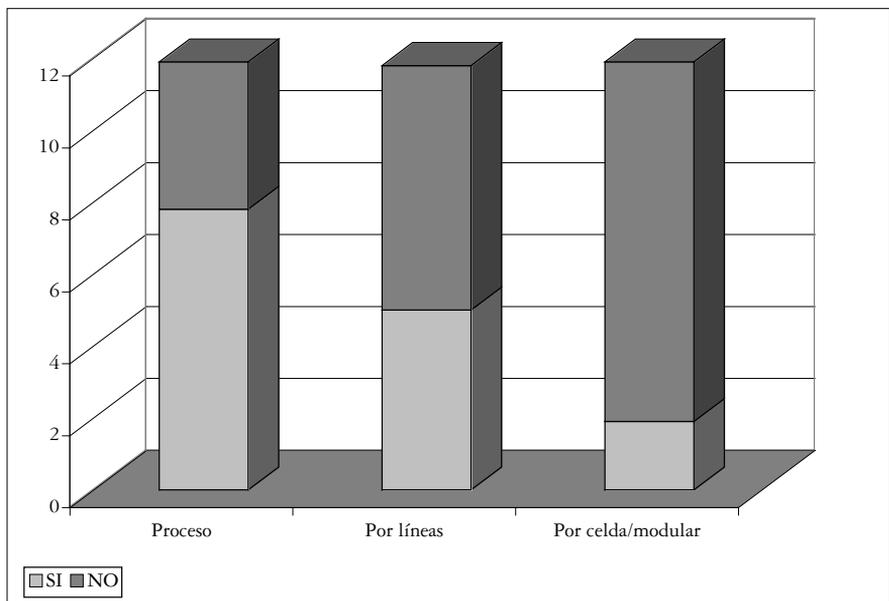


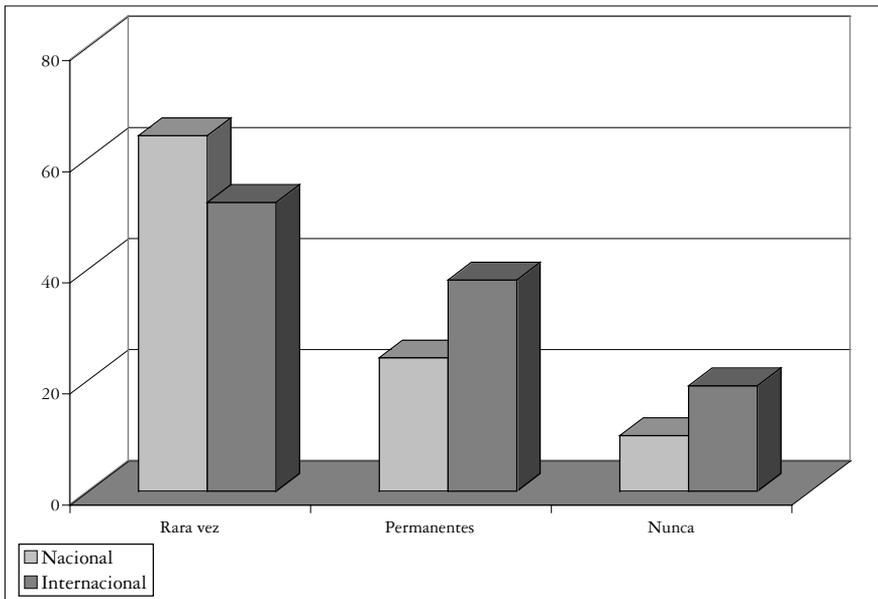
Gráfico 1. Flujos de producción utilizados

En el cuadro 6 se observa la forma más utilizada por las Pymes para solucionar los problemas de producción que se les presentan es la formación del personal de planta (58.3%), sin embargo se aprecia que el 83.3% de éstas no utiliza a las universidades para solucionar estos problemas. Las asesorías particulares son utilizadas en el 41.7 de los casos analizados, y la asistencia a ferias internacionales no se ve como un instrumento muy utilizado para este objetivo, ya que sólo el 33.3% manifestó utilizarlo.

**Cuadro 6**  
Resolución de problemas de producción

Forma de resolución de problemas de producción	Sí (%)	No (%)
Asesorías particulares	41.7	58.3
Asistencia a ferias internacionales	33.3	66.7
Vinculación a universidades	16.7	83.3
Formación del personal de planta	58.3	41.7

A nivel nacional, en el 50% de las empresas, el responsable de programar el proceso de producción es el jefe de producción, en el 25% es el gerente, y el resto programa a través de un grupo de producción. En el ámbito internacional, la tendencia es la misma: en el 41.7% de las Pymes, el jefe de producción es el encargado.



**Gráfico 2.** Cuellos de botella en el proceso de producción

El gráfico 2 muestra los resultados de la frecuencia con que se presentan los cuellos de botella en los procesos de producción tanto a nivel nacional como internacional.

En cuanto a la ocurrencia de retrasos en los pedidos que les hacen, la causa más frecuente se debe al incumplimiento por parte de los proveedores, con un 27,3%, y a la falta de implementación en la planeación de los procesos productivos por parte de la empresa, con el 25%.

**Cuadro 7**  
Causas de retraso en los pedidos

Causa	Ocurrencia (%)					
	Alto	Media alta	Media	Media baja	Ocurre poco	Nunca
Escasez de materia prima	8.3	8.3	16.7	8.3	50.0	8.3
Insuficiencia de personal	0.0	0.0	9.1	18.2	36.4	36.4
Daño de maquinaria	0.0	8.3	0.0	8.3	58.3	25.0
Maquinaria insuficiente	0.0	0.0	8.3	8.3	41.7	41.7
Incumplimiento de contratista	8.3	8.3	25.0	8.3	25.0	25.0
Falta de capital de trabajo	0.0	0.0	9.1	18.2	36.4	36.4
Descoordinación de ventas y producción	0.0	9.1	0.0	18.2	36.4	36.4
Fallas en el transporte	0.0	0.0	9.1	18.2	45.5	27.3
Incumplimiento de proveedores	27.3	9.1	0.0	18.2	27.3	18.2
Fallas administrativas	0.0	0.0	0.0	27.3	27.3	45.5
Falla en la logística internacional	0.0	0.0	9.1	18.2	36.4	36.4
Documentación legal	0.0	0.0	9.1	9.1	45.5	36.4
Trámites en bancos	0.0	0.0	0.0	18.2	45.5	36.4
Falta de implementación en la planeación de los procesos productivos	25.0	0.0	0.0	25.0	25.0	25.0
Total Promedio (%)	5.4	2.7	7.5	7.5	42.4	34.3

Los tipos de maquinaria más utilizados por las Pymes son la fileteadora, la plana dos agujas y la ojaladora, con un 100%, es decir, todas poseen por lo menos una de estas máquinas en sus instalaciones. Igualmente, son muy comunes la plana convencional, la recubridora, la plana una aguja y la etiquetadora, pues el 91.7% de estas empresas las posee.

Con respecto a la edad en producción de la maquinaria, si bien la gran mayoría de los encuestados manifestó no saber los años de estar funcionando, el dato más relevante es que la mayoría de los porcentajes de la maquinaria que poseen las Pymes está entre los intervalos de 3 a 5 años y de 5 a 10. Así mismo, donde presenta un menor porcentaje de maquinarias en edad de producción es el rango de las mayores de 10 años de funcionamiento.

**Cuadro 8**  
**Tipo de maquinaria y edad en producción**

Máquina	Sí (%)	No (%)	Edad en producción (años) (%)				
			2 años o menos	De 3 a 5	De 6 a 10	Más de 10	NS/NR
Fileteadora	100.0	0.0	0.0	18.2	18.2	0.0	63.6
Fileteadora neumática	33.3	66.7	9.1	0.0	9.1	0.0	81.8
Plana convencional	91.7	8.3	0.0	9.1	18.2	9.1	63.6
Recubridora	91.7	8.3	18.2	0.0	9.1	0.0	72.7
Plana una aguja	91.7	8.3	0.0	9.1	18.2	0.0	72.7
Plana dos agujas	100	0.0	9.1	0.0	27.3	0.0	63.6
Plana tres agujas	33.3	66.7	9.1	0.0	9.1	0.0	81.8
Plana electrónica	25.0	75.0	9.1	0.0	9.1	0.0	81.8
Carro extendedor	8,3	91.7	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Cortador extremos	25.0	75.0	0.0	9.1	0.0	0.0	90.9
Cuchilla vertical	66.7	33.3	18.2	9.1	0.0	0.0	72.7
Sierra sin fin	16.7	83.3	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Etiqueteadora	91.7	8.3	27.3	9.1	0.0	0.0	63.6
Termofijadora	41.7	58.3	9.1	9.1	0.0	0.0	81.8
Collarín	58.3	41.7	9.1	9.1	0.0	0.0	81.8
Coser y cortar	33.3	66.7	0.0	0.0	9.1	0.0	90.9
Ojaladora	100	0.0	9.1	18.2	0.0	9.1	63.6
Botonadora	83.3	16.7	9.1	18.2	0.0	9.1	63.6
Punta invisible	58.3	41.7	0.0	9.1	9.1	0.0	81.8
Cerradora codo	83.3	16.7	0.0	9.1	9.1	9.1	72.7
Plancha manual	83.3	16.7	9.1	0.0	9.1	0.0	81.8
Plancha vapor	83.3	16.7	18.2	0.0	9.1	9.1	63.6
Prensas	33.3	66.7	9.1	0.0	9.1	0.0	81.8

Teniendo en cuenta el nivel tecnológico y el estado físico y de funcionamiento de cada uno de los diferentes tipos de maquinarias, se observa la misma tendencia de los encuestados, ya que en gran parte desconocen estos dos aspectos. Sin embargo, entre las empresas encuestadas, la maquinaria con mayor porcentaje de tecnología de punta es la fileteadora neumática, la ojaladora y la plancha manual, con un 33,3%. Mientras que las que mayor porcentaje de obsolescencia presentan son la plana tres agujas y la sierra sin fin, con un 16,7%. En términos generales, la mayor parte de los tipos de máquinas son de tecnología antigua que aún funcionan.

Esto se refleja de la misma forma en el estado de la maquinaria de las Pymes. En el mismo cuadro se observa que la mayor parte de los porcentajes referentes a este aspecto se sitúa entre Óptimo y Adecuado. La plana dos agujas, la ojaladora y la plancha manual son las que mayor porcentaje de estado

Óptimo muestran, mientras que la plana tres agujas es la que más está en estado deficiente (16,7%).

Las empresas estudiadas realizan control de los tiempos de producción a nivel nacional en un 83,3% y a nivel internacional en un 50,0% de estos mismos procesos productivos.

## Gestión administrativa

### *Técnicas administrativas de planeación y control*

Entre las técnicas administrativas utilizadas por las Pymes en la planeación de sus actividades y operaciones, tanto a nivel nacional como internacional, la Planeación por Objetivos (APO) es la más utilizada, con 72,7 y un 45,5% respectivamente. Técnicas de planeación como la Táctica, la Estratégica y la Prospectiva son realmente muy poco utilizadas, en las empresas; la utilización de cada una de estas técnicas no supera el 9,1%, tanto para la producción a nivel nacional como internacional.

### Cuadro 9

Técnicas administrativas utilizadas en la planeación de actividades y operaciones

Técnica de planeación	Nacional		Internacional	
	Sí (%)	No (%)	Sí (%)	No (%)
Planeación por Objetivos (APO)	72,7	27,3	45,5	54,5
Planeación Táctica	0,0	100,0	9,1	90,9
Planeación Estratégica	9,1	90,9	0,0	100,0
Planeación Prospectiva	9,1	90,9	9,1	90,9
Otra (s)	9,1	90,9	9,1	90,9

Para el control de la fabricación, el sistema manual es el más utilizado por las empresas tanto a nivel nacional (58,3%) como internacional (41,7%). También es utilizado en menor grado el sistema de CAD Individual y, por puesto, de trabajo; este sistema de control lo implementa el 16,7% de las Pymes en los niveles de producción nacional e internacional.

**Cuadro 10**  
Sistemas de control de la fabricación

Sistema de control	Nacional			Internacional		
	Sí (%)	No (%)	Total (%)	Sí (%)	No (%)	Total (%)
Manual	58,3	41,7	100,0	41,7	58,7	100,0
Sistema CAD de transporte	0,0	100,0	100,0	0,0	100,0	100,0
Sistema CAD Individual y por puesto de trabajo	16,7	83,3	100,0	16,7	83,3	100,0

### *Implementación de procedimientos administrativos*

Para la realización de los procesos administrativos, el manual de funciones es el más implementado por las empresas, pues lo posee el 83,3% de éstas, seguido por el reglamento interno de trabajo, con un 81,8%. Otros tipos de procedimientos utilizados son los estudios de análisis y descripción de puestos, manual de procedimientos y normas y políticas internas.

**Cuadro 11**  
Tipos de procedimientos implementados

Procedimiento Administrativo	Sí (%)	No (%)
Estudios de análisis y descripción de puestos	50,0	50,0
Manual de funciones	83,3	16,7
Manual de procedimientos	58,3	41,7
Reglamento interno de trabajo	81,8	18,2
Normas y políticas internas	72,7	27,3

## Gestión contable y financiera

### *Planeación financiera*

La planeación financiera, tanto táctica como estratégica, la utilizan las empresas en un 54,5% para las operaciones nacionales, mientras que para las operaciones internacionales sólo aplican en un 45,5% la planeación táctica y la estratégica (cuadro 12).

**Cuadro 12**  
Tipo de planeación financiera para las operaciones

Tipo de Planeación financiera	Operaciones nacionales		Operaciones internacionales	
	Sí (%)	No (%)	Sí (%)	No (%)
Táctica	54,5	45,5	45,5	54,5
Estratégica	54,5	45,5	45,5	54,5

El sistema presupuestal de las Pymes a nivel nacional implementa en un 27,3% el sistema integral. En igual porcentaje lo aplica para los sistemas presupuestales para áreas funcionales, por procesos y por líneas de productos. A nivel internacional se implementan el integral y para áreas funcionales en un 27,3%, y el de procesos y por líneas de productos en un 18,2%, tal como se aprecia en el cuadro 13.

**Cuadro 13**  
Sistema presupuestal implementado

Sistema presupuestal	Nivel nacional		Nivel internacional	
	Sí (%)	No (%)	Sí (%)	No (%)
Integral	27,3	72,7	27,3	72,7
Para áreas funcionales	27,3	72,7	27,3	72,7
Por proceso	27,3	72,7	18,2	81,8
Por líneas de productos	27,3	72,7	18,2	81,8
Otro (s)	0,0	100,0	0,0	100,0

A nivel nacional, la gestión financiera y la de nómina son los procesos más sistematizados, con un 90,9 y 81,8% respectivamente, tal como se aprecia en el cuadro 14. A nivel internacional, estas dos funciones son igualmente las de mayor sistematización, con un 54,5% para ambas. Además, un 27,3% tiene sistematizadas las funciones y procesos de gestión comercial, administrativa, técnica y de compras.

**Cuadro 14**  
Sistematización de funciones y procesos

Funciones y procesos	Nivel nacional		Nivel internacional	
	Sí (%)	No (%)	Sí (%)	No (%)
Gestión Comercial	54,5	45,5	27,3	72,7
Gestión Administrativa	63,6	36,4	27,3	72,7
Gestión Técnica	45,5	54,5	27,3	72,7
Gestión Financiera	90,9	9,1	54,5	45,5
Gestión Compras	45,5	54,5	27,3	72,7
Nómina	81,8	18,2	54,5	45,5
Otro (s)	9,1	90,9	0,0	100,0

***Fuentes de financiamiento***

Para las operaciones nacionales, la fuente de financiación está muy marcada, ya que el 45,4% de las empresas realiza entre 76 y 100% de sus operaciones con recursos propios. Mientras que los créditos extrabancarios sin costo y de otro tipo son los menos utilizados, pues el 90,9% de estas empresas nunca ha recurrido a ellas.

El 45,4% de las empresas realiza entre 76 y 100% de sus operaciones externas con recursos propios, siendo no utilizados en mayor porcentaje las diferentes formas de crédito existentes. En resumen, tanto para las operaciones nacionales e internacionales, la fuente de financiación está representada por recursos de la propia empresa y se evita recurrir a algún tipo de crédito.

**Cuadro 15**  
Porcentajes de fuentes de financiación en operaciones internacionales

Fuente de financiación	Operaciones internacionales (%)				
	No tilizan	Del 1 al 25%	Del 26 al 50%	Del 51 al 75%	Del 76 al 100%
Recursos propios	36,4	9,1	9,1	0,0	45,4
Créditos bancarios	72,7	18,2	0,0	9,1	0,0
Crédito extrabancario sin costo	90,9	0,0	0,0	0,0	9,1
Crédito extrabancario con costo	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cobro rápido	90,9	9,1	0,0	0,0	0,0
Otro (s)	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0

### *Competitividad y productividad*

Las empresas que hicieron parte de este estudio indicaron el número de prendas producidas entre 1999 y el 2003. En el cuadro 17 se aprecia dicho período a nivel nacional, donde el dato más importante se ubica en el 2003, año en el que el 18,2% de las empresas produjo entre 50.001 y 100.000 prendas, el 9,1% produjo entre 5.001 y 50.000, y de la misma forma, el 9,1% de ellas produjo poco menos de 5.000 prendas.

**Cuadro 16**  
Prendas producidas a nivel nacional 1999 – 2003

Años	NS/NR	De 1 a 5.000	De 5001 a 50.000	De 50.001 a 100.000	Más de 100.000
1999	72,7	9,1	0,0	0,0	9,1
2000	63,6	18,2	0,0	9,1	9,1
2001	63,6	18,2	0,0	9,1	9,1
2002	63,6	18,2	0,0	9,1	9,1
2003	63,6	9,1	9,1	18,2	0,0

### **Gestión de la logística y distribución física internacional**

El 91,7% de las empresas analizadas utilizó para las exportaciones de sus productos el transporte aéreo. Utilizan el marítimo y multimodal en un 41,7 y 33,3% respectivamente, y el terrestre es utilizado apenas en un 25%.

**Cuadro 17**  
Medios de transportes utilizados para las exportaciones

Medio de transporte	Sí (%)	No (%)
Terrestre	25,0	75,0
Marítimo	41,7	58,3
Aéreo	91,7	8,3
Multimodal	33,3	66,7

En cuanto al proceso de embalaje de los productos, el 66,7% de las empresas lo realiza de manera contenerizada, mientras que el 16,7% de éstas lo hace de forma paletizada y el 16,6% envía a los mercados internacionales la producción por métodos diferentes de los anteriores.

El cuadro 18 muestra el proceso de embalaje y por quién es realizado; aquí notamos que el proceso es realizado en un 75% por la propia empresa, mientras que subcontrata esta labor en apenas un 25% de las empresas encuestadas.

**Cuadro 18**  
Proceso de embalaje

Proceso de embalaje	Sí (%)	No (%)
Contenerizado	66,7	33,3
Paletizado	16,7	83,3
Realizado por la misma empresa	75,0	25,0
Subcontratado	25,0	75,0
Otro	0,0	100,0

En cuanto al tipo de contrato con respecto al transporte de la carga internacional, el cuadro 20 muestra que el más conocido y utilizado es el contrato de transporte internacional de cargas, en un 63,6%. El contrato de compra-venta internacional es utilizado por estas empresas en un 18,2%.

**Cuadro 19**  
Tipo de contrato para el transporte de carga internacional

Tipo de contrato	Sí	No	NS / NR
Contrato de Compra-Venta Internacional	18,2	63,6	18,2
Contrato de Transporte Internacional de cargas	63,6	18,2	18,2
Contrato de Seguro de cargas	0,0	81,8	18,2
Contrato Internacional de pagos	0,0	81,8	18,2
Otro(s)?	0,0	81,8	18,2

Con respecto a que si estas empresas han determinado y calculado parámetros relacionados con la carga, el 66,7% lo ha hecho con la naturaleza de la carga, la posición arancelaria, el peso bruto, el peso neto, el número de unidades de carga y el término en venta, siendo los mayores porcentajes. Aunque el 66% de los empresarios conteneriza, el 91,7% dijo que no conocía o manejaba el concepto de unitarización, lo cual muestra un desconocimiento de esta variable logística.

Es claro el desconocimiento o conceptualización en variables de operación internacional como: factor de estiba, precio ex - fábrica, número de empaques, embalaje, tipo de carga, entre otros.

**Cuadro 20**  
Determinación y cálculos de los parámetros de la carga

Parámetros	Sí	No	NS / NR
Naturaleza de la carga	66,7	25,0	8,3
Posición arancelaria	66,7	25,0	8,3
Tipo de carga	58,3	33,4	8,3
Peso bruto	66,7	25,0	8,3
Peso neto	66,7	25,0	8,3
Cubicaje	33,4	58,3	8,3
Factor de estiba	8,4	83,3	8,3
Embalaje	41,7	50,0	8,3
Unitarización	0,0	91,7	8,3
Número de unidades de carga	66,7	25,0	8,3
Número de empaques	33,4	58,3	8,3
Valor total del embarque	58,3	33,4	8,3
Precio ex fábrica	41,7	50,0	8,3
Condiciones de pago	58,3	33,4	8,3
Término de venta	66,7	25,0	8,3
Plazo de entrega y fecha de embarque	83,3	8,3	8,3
Lista de chequeo	58,3	25,0	16,7

Las etapas logísticas que en mayor porcentaje se les ha estimado el tiempo de duración del proceso por parte de la organización son la Fabricación y el Empaque, con un 72,7%, y las etapas de Cargue (origen y destino), Transporte y recepción en el puerto del país de destino, con un 63,3%.

En este mismo cuadro se observa que las etapas que en menor porcentaje se les ha estimado su duración son el Porteo (origen y destino), el Estibado (cargue al buque) y el Trincado, con apenas un 27,3%. La tercerización de estos procesos sin el control adecuado y seguimiento en variables críticas y relevantes en el manejo del proceso logístico internacional.

Las empresas realizan un análisis sobre los costos incurridos en el proceso de embalaje en un 45,5%, y el 9,1% de éstas no sabe en qué consiste este análisis.

## Cuadro 21

### Estimación duración de las etapas en logística internacional

Etapas	Sí (%)	No (%)	NS / NR
Fabricación	72,7	18,2	9,1
Empaque	72,7	18,2	9,1
Unitarización	54,5	36,4	9,1
Porteo	36,4	45,5	18,1
Embalaje	54,5	27,3	18,1
Marcado	54,5	36,4	9,1
Cargue (origen y destino)	63,6	27,3	9,1
Transporte interno (puerto)	54,5	36,4	9,1
Descargue (origen y destino)	45,5	45,5	9,1
Porteo (origen y destino)	27,3	63,6	9,1
Estiba (cargue al buque)	27,3	63,6	9,1
Trincado	27,3	63,6	9,1
Transporte hacia el país destino	63,6	27,3	9,1
Recepción en el puerto	63,6	27,3	9,1
Transporte hacia el local del importador	54,5	36,4	9,1

## Gestión social y seguridad

### *Tipo de contratación del personal*

Para la atención del mercado nacional, el tipo de contratación más utilizado es a término fijo, pues el 58,4% de las empresas posee entre el 76 y el 100% de sus contratos de esta forma. Para atender la producción internacional, la modalidad de contrato más utilizada también es la contratación a término fijo, con 33,3% de las empresas del 70 al 100% de los contratos de estas misma.

### *Capacitación del recurso humano*

Las áreas en que más se capacita personal a nivel de la producción nacional son el diseño, las ventas y contabilidad y finanzas, con un 54,5%; mientras que el modelaje es el área que menos capacitación recibe, pues sólo el 9,1% de las empresas ha capacitado su personal en este tema.

Para la producción internacional, las áreas donde se ha realizado el mayor porcentaje de capacitación de recurso humano son diseño, finanzas y contabilidad y comercio internacional, con un 27,3%. Las áreas con menos incidencia en términos de capacitación son modelaje y marketing.

**Cuadro 22**  
Capacitación del recurso humano por áreas

Áreas	Para Producción Nacional			Para Producción Internacional		
	Sí	No	NS / NR	Sí	No	NS / NR
Diseño	54,5	36,4	9,1	27,3	63,6	9,1
Modelaje	9,1	81,8	9,1	9,1	81,8	9,1
Producción	36,4	54,5	9,1	18,2	72,7	9,1
Logística	27,3	63,6	9,1	9,1	81,8	9,1
Aspectos legales	27,3	63,6	9,1	18,2	72,7	9,1
Finanzas y contabilidad	54,5	36,4	9,1	27,3	63,6	9,1
Ventas	54,5	36,4	9,1	9,1	81,8	9,1
Comercio Internacional	27,3	63,6	9,1	27,3	63,6	9,1
Recursos Humanos	27,3	63,6	9,1	9,1	72,7	9,1
Marketing	18,2	72,7	9,1	9,1	72,7	18,2
Otra(s)	0,0	90,9	9,1	0,0	81,8	18,2

En cuanto a la forma como se determinan estas necesidades de capacitación, los resultados de la investigación nos permiten concluir que tanto para la producción nacional, la manera más común de determinarla es mediante un diagnóstico interno, pues tiene un porcentaje del 63,6%; le sigue en importancia el entorno, con un 54,5%. Para la producción internacional, en cambio, el entorno ocupa el mayor porcentaje, con un 45,5%, mientras que el diagnóstico interno es la segunda forma de determinaciones de la necesidad de capacitación, con un 36,4%.

Para el personal empleado para la producción nacional, el nivel de escolaridad y formación profesional más comunes son los bachilleres y los técnicos, ya que el 81,8% de las empresas objetos del estudio lo posee hasta los rangos más numerosos de personal. El nivel universitario lo posee el personal de las empresas en un 90,9%, pero en ninguna supera los 25 empleados.

Para la atención del mercado internacional, el nivel de escolaridad es menor, pues el de primaria y bachillerato son los que más personal contienen, los rangos superiores los 25 empleados por empresas son donde se ubican. Mientras que la especialización de profesionales es del 9,1% y no supera los 25 por cada empresa.

Sin lugar a dudas, la institución a la que más se recurre para realizar la capacitación y adiestramiento de personal para la producción de los merca-

dos internacionales es el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), ya que el 45,5% de las Pymes la ha utilizado para este proceso. Le siguen las universidades, con un 18,2%, y la educación no formal un 90,1%.

## 5. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LAS CONFECCIONES DEL DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO

Para la caracterización del sector de las confecciones del departamento del Atlántico, se parte de los resultados obtenidos en las encuestas empresariales, se recurrió al Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM), utilizando únicamente la parte gráfica, para mostrar aquellas variables asociadas a las empresas del sector que son, entonces, las que lo tipifican.

**Gestión comercial y de ventas.** El gráfico 1 muestra en un mismo plano de dos dimensiones, los individuos, en este caso las empresas del sector confecciones del departamento y las variables, referidas al cuestionario aplicado a las mismas, concretamente aquellas relacionadas a la gestión comercial y de ventas.

Se puede apreciar que 9% de las empresas estudiadas, a empresa K aparece un poco alejada del universo de empresas, caracterizada por llevar a cabo la gestión utilizando muchos elementos: Estrategias promocionales, ventas por catálogo, página Web, y posee departamento comercial. Por otro lado, aparece, el resto de empresas tipificadas por la ausencia de estrategias claras para promocionar y vender en los mercados internacionales. En general, se observa una separación entre las empresas del sector y la utilización de las estrategias de negocios que determinan una gestión comercial eficiente.

**Gestión Administrativa.** En cuanto a la gestión administrativa, el gráfico 2 muestra que las empresas D y J son las únicas que realizan planeación financiera para llevar a cabo sus operaciones. Adicionalmente, se puede apreciar que la cultura de planeación es pobre en las Pymes estudiadas y sólo se inclina a la existencia de un reglamento interno y manual de funciones para los trabajadores. En general, no se lleva a cabo planeación prospectiva, planeación por objetivos o planeación táctica en el sector.

**Gestión técnica.** Las variables relevantes para el caso de la gestión técnica en el proceso productivo; se observa tres grupos opuestos y claramente definidos por las variables estudiadas. Por un lado aparecen aquellas empresas como D, I y J, las cuales están muy cerca de la variable cuellos de botella permanente durante el proceso de producción; a su vez, la causa relevante para el retraso en los pedidos en este grupo de empresas son las fallas en el transporte y, en menor medida, por escasez de materia prima. El segundo grupo lo conforman las empresas A, H, F, K, L, donde los cuellos de botella en el proceso productivo se presentan rara vez o nunca, sin embargo, atribuyen los incumplimientos o retrasos en los pedidos a la escasez de materia prima, fallas por parte del contratista y en un nivel medio a la descoordinación entre los departamentos de ventas y producción.

Por último, aparecen las empresas G y E, las cuales le atribuyen los problemas a los pedidos, a las fallas en el transporte en un nivel considerable, el daño de maquinaria en un nivel bajo, o a maquinaria insuficiente en un nivel medio.

**Gestión de la logística y distribución física.** El transporte aéreo y multimodal aparecen asociados al sector en general, y los procesos de embalaje son realizados por las mismas empresas, a excepción de las empresas D y L, donde predomina el embalaje contenerizado, y paletizado.

**Gestión social y de seguridad.** Las variables relevantes para el caso de la gestión social se centraron básicamente en los incentivos que ofrecen las empresas a los trabajadores con el fin de motivarlos a hacer un trabajo mejor y optimizar el ambiente laboral. Entre estos incentivos aparecen las recompensas en dinero y los almuerzos como los principales elementos de motivación, sin embargo llama la atención el hecho de que la capacitación no aparece como uno de estos incentivos, y como se aprecia, la asistencia a seminarios, congresos y similares está relacionada con una sola empresa.

## 6. MODELO ASOCIATIVO DE GESTIÓN EXPORTADORA (MAGE)

Para que las empresas del sector de las confecciones del departamento del Atlántico logren alcanzar un posicionamiento en los mercados internacionales, deben mejorar significativamente en todos los ámbitos empresariales con

un enfoque holístico y sistémico, cambiando paradigmas y modificando sus estructuras administrativas y operativas, a fin de que sus organizaciones sean productivas y competitivas con indicadores de desempeño y estándares internacionales, para lo cual es fundamental que operen bajo un modelo de gestión empresarial integral, con vocación y cultura orientada hacia los mercados extranjero, que les permita tener una gestión exportadora exitosa.

Partiendo de la realidad económica, social y del contexto en que se desenvuelven las Pymes del sector de las confecciones, éstas deben abordar en sus respectivas organizaciones las oportunidades de mejoramiento que se les presentan a diario, con estrategias que sean viables y factibles teniendo en cuenta sus recursos, capacidades, competencias y potencialidades, con una filosofía de mejoramiento continuo, aseguramiento de la calidad en post de la excelencia de la gestión empresarial.

Como consecuencia final de los resultados de la investigación se propone llevar a cabo un estudio sobre “Modelo Asociativo de Gestión Exportadora del sector de las confecciones del departamento del Atlántico”, con un enfoque de gestión empresarial integral, para mejorar su productividad y competitividad en los mercados internacionales.

Este Modelo Asociativo de Gestión Exportadora para las Pymes del sector de las confecciones del departamento del Atlántico trabajará bajo el enfoque asociativo y tiene como soporte cuatro elementos fundamentales: el sector real (la empresa), como actor del desarrollo económico de la región; un operador asesor, consultor en todos los ámbitos de gestión empresarial, brindando acompañamiento y capacitación de acuerdo a los requerimientos de las Pymes para que sean productivas y competitivas en los mercados externos; el mercado internacional como objeto al cual se quiere llegar con una oferta empresarial con productos de alta calidad, a precios competitivos, y entregas adecuadas; un ente integrador, que realizará las respectivas investigaciones de mercados, comercialización y conservación de los productos en los países destinos; además contará con dos pilares fundamentales: la cultural, como factor del comportamiento y de responsabilidad social: cultura exportadora, de la calidad, servicio al cliente y conservación del medio ambiente, y el Sistema Integral de Tecnología (SIT), que dirigirá los Centros de Desarrollo Productivo y Tecnológico bajo unas bases investigativas con un enfoque científico, tecnológico e innovador a través del Laboratorio de la Confección del Caribe.

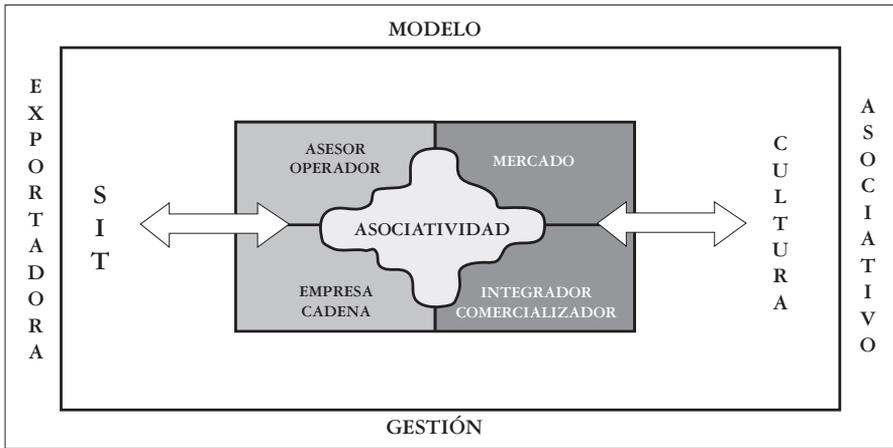


Gráfico 2. MAGE

### 6.1. LA ASOCIATIVIDAD

Es el mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en el que cada empresa participante conserva su independencia y autonomía gerencial en la búsqueda de un objetivo común. Esta es una estrategia que persigue darle solución a la problemática que viene enfrentado el sector de las confecciones textiles en el país, debido a que no cuentan con políticas claras para la distribución y comercialización de sus productos en los mercados internacionales, razón por la cual son poco competitivos.

#### *Asociatividad y cooperatividad*

La asociatividad es el mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde cada empresa participa, conservando su independencia y autonomía gerencial, decide participar en un intento conjunto, para la búsqueda de un objetivo común.

#### *Condiciones para la viabilidad de la asociatividad*

A pesar de las amplias bondades que el mecanismo de asociatividad promete para el sector de la Pyme, su viabilidad está restringida básicamente por los siguientes factores:

- La falta de una cultura de cooperación entre empresas.
- La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
- La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas.
- La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como práctica de asociatividad.

Otra restricción para materializar acuerdos de cooperación como el de la asociatividad, deriva de las políticas macroeconómicas de los países que restringen negativamente la competitividad a través de protecciones arancelarias o subsidios indiscriminados e ineficientes.

La asociatividad tiende a confundirse con una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental para una solución.

Para enfrentar las restricciones a la viabilidad de la asociatividad y garantizar el éxito de la misma se requieren diferentes acciones por parte de las empresas que están involucradas directa e indirectamente en el proceso. En el ámbito de las empresas de confecciones textiles, es necesario que la gerencia de las mismas adopte la cultura de la cooperación competitiva y busque, en consecuencia, sus aliados más importantes: otras empresas con necesidades similares de cooperación.

### **Modalidades de asociatividad: *características***

Los diferentes tipos de asociatividad pueden agruparse atendiendo a distintos criterios:

- En función de las diferentes fases del proceso empresarial: del diseño a la comercialización.
- Con relación a cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa: financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc.

### *La asociatividad a través de las fases del proceso empresarial*

Independientemente del tamaño y naturaleza de las empresas, en todas ellas se lleva a cabo un proceso que tiene por objeto la creación de valor y que abarca tres fases. La inicial comprende la investigación y desarrollo y el diseño de los productos o servicios que la empresa desea producir; en la fase siguiente se cumplen todas las actividades referentes a la producción de los bienes y servicios de la empresa, y la última consiste en la comercialización de los productos.

#### *a. Fase I: Diseño del bien/servicio*

Aun cuando es generalmente aceptado que una de las ventajas competitivas de las empresas pequeñas es su capacidad de innovación y la supervivencia de muchas de ellas depende del manejo exclusivo de esta habilidad, también es cierto que muchas innovaciones no llegan a materializarse en productos por la falta de recursos para la manufactura o por la dificultad para patentarlas. La asociatividad en la fase de investigación, desarrollo y diseño puede permitir la explotación colectiva de oportunidades y habilidades de las empresas individuales.

Una forma organizativa que puede adoptar la asociatividad en esta fase puede ser la contratación conjunta de los servicios a una empresa que se dedique a la explotación de los mismos, incluso la contratación puede llegar a realizarse con instituciones académicas.

La asociatividad para la producción en escala de los productos diseñados a partir de innovaciones de las empresas participantes es una estrategia colectiva que puede dar excelentes resultados en el sector Pyme.

#### *b. Fase II: Producción*

Durante las fases de producción de los bienes y servicios se pueden establecer dos tipos de oportunidades para la asociatividad: una alrededor del producto y otra sobre el proceso.

**Con relación al producto:** las posibilidades de asociatividad abarcan dos dimensiones: los componentes (piezas o partes integrantes del producto final) y los volúmenes de producción.

- *Componentes:* La asociatividad puede permitir la elaboración conjunta de algunos componentes que individualmente las empresas no lo puedan fabricar por diversas razones.
- *La dimensión volumen:* Es el caso típico de integración virtual de las diferentes capacidades de producción. En este tipo de asociatividad, las ventajas de la consecución de la economía de escala virtual es lograda por todos los participantes, sin que ninguna de ellas realice ampliaciones de sus respectivas capacidades de producción.

**En el proceso productivo:** También existen diferentes tipo de asociatividad que se pueden enumerar siguiendo la corriente de ingreso, conversión y salida de los materiales en cualquier proceso productivo.

- *El ingreso:* La asociatividad puede darse para la adquisición de materias primas, e incluso incorporar a este mecanismo, con la misma figura organizativa o con otra distinta, otras actividades relacionadas con el ingreso de la materia prima a los procesos productivos.

La asociatividad se puede dar en torno a los servicios básicos que generalmente se necesitan en todas las plantas, como son los de mantenimiento, inspecciones especiales, paradas de planta, remodelaciones y pequeñas ampliaciones.

- *La parte final del proceso productivo:* Existen oportunidades para la asociatividad empresarial en actividades como la inspección final de productos, particularmente cuando se requieran ensayos y pruebas especiales que demanden equipos especializados y costosos.

### c. Fase III: *Comercialización*

Es en la última fase del proceso empresarial en donde las Pymes acusan sus mayores debilidades y, en consecuencia, ésta es la que reviste mayor importancia para la cooperación. También en esta etapa es en donde factores institucionales,

específicamente, la acción de los gobiernos, pueden dar un soporte para la creación de diferentes formas de asociatividad.

En la comercialización, las actividades que pueden ser sometidas a procesos de asociatividad son:

- La recepción de los pedidos o las solicitudes
- Los despachos o entregas de productos
- El transporte de los productos
- El servicio postventa
- En la investigación de mercados

### **La asociatividad para las funciones básicas de una empresa**

Independientemente del número de fases del proceso empresarial en las cuales esté involucrada la asociatividad siempre será necesario adelantar al menos seis funciones básicas:

#### ***a. Para el financiamiento***

Varias empresas constituyen una misma fianza o garantía ante el organismo financiero respectivo, aportando cada compañía una cuota parte de la fianza en forma proporcional al beneficio recibido. Para acceder al crédito, las empresas deben constituir formalmente una empresa, que es la que asume la responsabilidad jurídica ante el organismo financiero.

Dadas las fuertes regulaciones existentes en el sistema financiero en la inmensa mayoría de los países, la asociatividad para el financiamiento requiere de un alto grado de formalización jurídica, lo que hace aumentar los costos de la cooperación.

Otra opción para buscar beneficios en la asociatividad para el financiamiento reside en la rigurosa selección y evaluación de los proyectos de las empresas que requieren financiación. Ello puede requerir de la organización establecida la creación de unidades especializadas en la evaluación de proyectos de inversión, lo que demandaría recursos humanos e infraestructura que suelen tener con ventajas los organismos crediticios.

Siendo el financiamiento una de las principales debilidades de las Pymes, la asociatividad para solventar la misma debe ser cuidadosamente instrumentada y mantenerla lo más simplificada posible, con el propósito de abaratar los costos.

#### *b. Para el aprovisionamiento*

Una de las oportunidades de aplicar la asociatividad con mayor viabilidad jurídica y financiera es para el aprovisionamiento de los recursos físicos de toda empresa. En particular, en las compras de materias primas es posible alcanzar acuerdos de agregación de volúmenes de compra que les pueden permitir a las empresas participantes del esfuerzo acceder a sus insumos básicos, e incluso obtener descuentos que de manera individual no conseguirían.

También la asociatividad para el aprovisionamiento puede ser empleada para la adquisición de equipos, e incluso para la contratación de licencias tecnológicas y otros activos fijos e intangibles requeridos por las empresas.

El aprovisionamiento es una función que no solamente abarca los bienes e insumos materiales que las empresas requieren para sus procesos, sino que incluyen los servicios de diversas índoles como los de información, mantenimiento, ensayos, inspecciones, adiestramientos, entre otros. Las empresas pequeñas generalmente no pueden acceder a muchos servicios individualmente, por lo que la asociatividad pudiera ser una opción beneficiosa.

#### *c. Para la gestión de recursos humanos*

Las Pymes tienen dificultad para contratar y retener personal calificado para sus operaciones. A diferencia de las empresas grandes, las cuales disponen de unidades especializadas y dedicadas a la gerencia de los procesos básicos de recursos humanos –selección, entrenamiento y desarrollo, entre otros–, las empresas pequeñas y medianas adolecen de capacidad de gestión para sus recursos humanos. La asociatividad puede ser un adecuado mecanismo para la superación colectiva de carencias individuales en el área de los recursos humanos.

Más allá de las tradicionales actividades de reclutamiento y selección de personal, que no requieren de mayores esfuerzos para su satisfacción individual por las empresas, en las actividades de aseguramiento y protección médico-social de los trabajadores en las hay carencias de soluciones adaptables a las Pymes y, por ende, un reto para la asociatividad.

Por ejemplo, las empresas de una misma localidad pueden establecer una asociatividad para satisfacer algunas necesidades básicas de protección médico-social, que son comunes a las empresas, independientemente del tipo de producto que elaboren o el mercado atendido.

Mientras las grandes empresas disponen de mayor holgura para dedicarles esfuerzos a la formación de sus recursos humanos, las pequeñas y medianas carecen no sólo de recursos sino de estrategias sólidas al respecto. La asociatividad puede ser una opción para la superación de estas restricciones de la Pyme aunque podría verse limitada, por la existencia de instituciones ya establecidas para la formación de recursos humanos y la naturaleza tan específicas de las necesidades de cada empresa participante, sobre todo cuando éstas pertenecen a sectores industriales diferentes.

### Las combinaciones de las diferentes modalidades de asociatividad

#### *Combinaciones posibles de asociatividad según el proceso empresarial y las funciones básicas*

Fase/Función	Financiamiento	Aprovisionamiento	Recursos Humanos
I. Investigación, desarrollo y diseño	Nuevos productos, procesos patentes	Materiales y servicios de <u>ensayos</u>	Intercambio y contratación de asesores
II. Producción	Capital de trabajo, <u>activos fijos</u>	Materia prima, servicios de producción, ensayos, mantenimiento	Reclutamiento de personal, protección médico-social
III. Comercialización	Investigación de mercados	Servicios de venta, despachos, transporte, post-venta	Reclutamiento de personal, intercambio y contratación de asesores

Correlacionando las posibilidades de asociatividad según las fases del proceso empresarial con las funciones básicas se puede obtener una matriz,

que ilustra las diferentes combinaciones posibles. Para cada configuración de asociatividad se presentarán retos gerenciales específicos y una alta, mediana o baja probabilidad de viabilidad en función de los sectores industriales y geográficos involucrados.

Además de los diferentes tipos de asociatividad que se pueden dar en atención a las distintas combinaciones relacionadas anteriormente, es factible configurar organizaciones para este mecanismo de cooperación en atención a su alcance geográfico, industrial o funcional. Por ejemplo, las asociatividades geográficas pueden tener ámbitos desde locales hasta supranacionales, incluyendo nacionales; mientras que en algunos sectores industriales se pueden crear varias organizaciones de asociatividad si la especificidad y el número de empresas participantes justifican una focalización sectorial.

### *Empresa (cadena productiva de confección textil)*

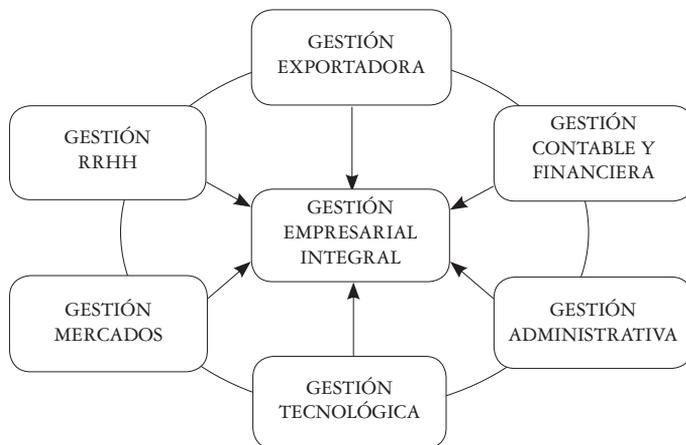
En el departamento del Atlántico no se ha establecido una cadena de textiles y confecciones como tal. Se observa que varias empresas vienen operando en la producción de cierres de cremalleras, pretinas y cintas, entre otros bienes, y un importante grupo de distribuidores y minoristas de productos necesarios para la fabricación de prendas de vestir. Así mismo, se observa que la participación del departamento del Atlántico con respecto al contexto nacional es sólo del 4.3% en términos de producción. Además no cuentan con un modelo de gestión empresarial definido lo cual esta generado las siguientes falencias:

- No hay identidad, cultura, valores, ni estilos de conducción.
- Poco conocimiento del negocio y
- No se observan resultados globales, por negocio, por producto, en términos económicos y financieros. Capital, recursos, endeudamiento, crédito, etc.
- La imagen de las Pymes es precaria en el mercado (conocimiento de la marca, valoración, lealtad, satisfacción del cliente).
- Productos y servicios de baja calidad.
- Poca participación en el mercado internacional,
- Motivación y capacitación del recurso humano.

Al observar las condiciones desfavorables que presenta la cadena productiva del sector de las confecciones textiles, se propone unos pasos metodológicos para la elaboración e implantación de un modelo de gestión, dando así respuesta a las necesidades que presenta este sector en cuanto a gestión y organización de procesos y procedimiento internos en todas sus áreas, lo cual está afectando su productividad, calidad, distribución y comercialización de sus productos tanto en el mercado nacional como en el internacional. Este modelo parte inicialmente de su definición integral, sus componentes principales, las premisas que lo fundamentan, su contribución específica y la operatividad del mismo en el sistema empresarial al cual fue diseñado.

## 6.2. GESTIÓN EMPRESARIAL INTEGRADA

Ésta puede ser sintetizada en el modelo de gestión empresarial integrada (gráfico 3). El MGEI resume el conjunto de procesos que parten de las áreas claves dentro del sistema organizacional, con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en planes y programas estratégicos creados para el sector de las confecciones del departamento del Atlántico. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos por medio de índices confiables de desempeño gestionados por objetivos que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos de calidad de la organización.



**Gráfico 3.** Estructura básica del MAGEI

## a. Gestión de mercados

El área de mercadeo es la encargada de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción.

El área de mercadeo debe implementar un plan de marketing como herramienta para determinar las estrategias por desarrollar en una negociación; ésta deberá responder a las necesidades del mercado y del cliente, esto bajo el modelo de planeación estratégica acorde con las políticas y al modelo gerencial.

Los empresarios de la cadena textil confecciones deben introducir cambios en su gestión del negocio, reenfocándola hacia el mercado, indicando algunas cualidades diferenciales de sus productos y servicios que harán que la estrategia sea más creativa.

Para esto las Pymes pueden:

1. Aumentar las ventas de su producto actual (producto viejo) en el mismo-mercado en que ya trabaja (mercado viejo).
2. Vender su producto actual (producto viejo) en otro mercado distinto (mercado nuevo) del que ya viene trabajando.
3. Crear un producto distinto (producto nuevo) y ofrecerlo al mismo mercado internacional en que se desempeña.
4. Crear un producto distinto (producto nuevo) y ofrecerlo a en un mercado distinto de su mercado tradicional (mercado internacional nuevo).

Cada estrategia de las planteadas puede ser seleccionada y/o adoptadas según consideraciones de las Pymes, dependiendo su rentabilidad y accesibilidad.

## b. Gestión administrativa

La administración es un proceso consistente en la distribución y asignación correcta de recursos de la empresa para poder alcanzar eficientemente los objetivos establecidos por medio de las actividades de:

**Planificación:** proceso de toma de decisiones, entendida como puente entre el presente y un futuro deseado, se definen los objetivos y la forma de pasar del sistema presente al futuro, así como los medios utilizados.

**Organización:** se asignan las tareas y se coordina el trabajo de los empleados, cuyo resultado es la estructura formal de la empresa. Se produce la división del trabajo, que conlleva la coordinación de esfuerzos, se definen las relaciones entre personas y unidades, y entre la organización y el exterior.

**Dirección:** se motiva y se guía a los trabajadores para que faciliten la consecución de los objetivos.

**Control:** comprobar el estado de los objetivos, se parte de éstos (estándar), se ve si se están consiguiendo o no; de no ser así, se deben tomar las medidas oportunas para su consecución.

**Integración de personal:** número de puestos de trabajo, cualificación y búsqueda de empleados.

De esta manera se asegura la máxima prosperidad tanto para el empresario como para cada uno de los empleados de manera estable. Por esto, la cadena productiva del sector textil-confecciones del departamento del Atlántico deberá implementar un modelo de gestión gerencial acorde con sus necesidades y filosofía. Para esto se deben tener en cuenta lo siguiente:

**Planeación estratégica de negocios (PEN):** Para determinar los objetivos, metas y estrategias para la gestión de la empresa, con el fin de poder determinar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, y así poder definir las ventajas y desventajas competitivas que tiene frente al mercado internacional. Para con base en ello poder plantear los planes tácticos y operativos por áreas de la organización. Esto con el fin de generar una administración estratégica

en la que se use el método del (PEN) en forma circular y continua, incorporando herramientas del diagnóstico para determinar y controlar la relación de la empresa con los mercados nacionales e internacionales.

Por consiguiente se debe:

*Definir claramente los objetivos de la empresa:* En cuanto a la producción, distribución, comercialización de sus productos tanto en el mercado nacional como internacional, y generar políticas claras para cada una de las áreas que conforma la organización.

*Planear y seguir los programas:* Utilizar la planeación estratégica o por objetivos al momento de implementar nuevos programas, proyectos o planes dentro de la organización; estas estrategias deben ser claras, viables y conforme a las necesidades de la organización, con el fin poder ejecutar de manera exitosa los programas que se pretende implementar.

*Llegar a ser efectivo en la toma de decisiones:* Implementar un modelo de gestión empresarial viable para la organización que facilite los procesos y procedimientos internos en la misma, con el propósito de que sea más democrática y participativa, en el que se tome en cuenta las opiniones de todos los integrantes de la organización, lo cual la haría más competitiva en el mercado internacional.

### c. Gestión de RRHH

El área de recursos humanos es la encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.

La responsabilidad global del desarrollo eficiente de las actividades empresariales en estas cuatro áreas es exclusiva del empresario, ya que es él quien tiene que dar el ejemplo y trabajar con responsabilidad y empeño para que se cumplan los objetivos planificados, y motivar al personal a participar activamente en el crecimiento y desarrollo empresarial.

En el sector de los textiles-confección del departamento de Atlántico se observa falencias en estas áreas, lo cual produce inestabilidad laboral; además la mano de obra no es lo suficiente calificada para las funciones desempeñadas, lo cual genera poca productividad en extensos períodos, lo cual disminuye los ingresos de la empresa. Por esto se propone:

- Implementar programas de capacitación, que estén orientados a potencializar las competencias, habilidades y destrezas de cada uno de los empleados de la organización.
- Mejorar los sistemas de vinculación laboral, con el fin de darles una continuidad a los empleados, lo cual disminuiría el nivel de rotación interna de empleados y genera estabilidad laboral en la empresa; por consiguiente, será más competitiva en el mercado al generar sentido de pertenencia en sus empleados.
- Implementar programas de bienestar tendiente al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, lo cual elevará la productividad de cada uno de ellos.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas para la capacitación y vinculación de persona calificada para las diversas actividades de la organización.

#### d. Gestión exportadora

Es el proceso contante de planificación, control y sistematización de cada uno de los procedimientos que interviene en la exportación o venta de productos en los mercados internacionales. Sin embargo, los empresarios de la cadena textil-confecciones del departamento del Atlántico no cuentan con un sistema para la comercialización de productos en el extranjero, debido a lo cual requieren de un mayor esfuerzo en la aplicación de técnicas, procedimientos y métodos necesarios para esta actividad, lo que incrementaría los ingresos y se atrasan en algunos casos las entregas de los productos en los países destino. Para la implementación de la gestión exportadora, lo primero y esencial es mantener y revalorizar la actitud positiva de todo los integrantes de la organización, teniendo en cuenta que esto generará un crecimiento económico para la empresa y, por ende, para el país.

## Ventajas de la gestión exportadora

- Ampliar la participación de la empresa en el mercado.
- Incrementar la producción utilizando la capacidad ociosa.
- Reducir los riesgos, al no depender únicamente del mercado nacional. Se reducen los efectos en caso de estancamiento de la demanda nacional.
- La calidad de los productos se mejora considerablemente cuando éste se adapta a los estándares internacionales.

## Riesgos de no contar con una gestión exportadora definida

*Lanzarse a ciegas:* Los riesgos más frecuentes y fáciles de evitar son aquellos que resultan de la inexperiencia. Entre éstos podemos mencionar el pretender abarcar muchos mercados al mismo tiempo, sin considerar la capacidad de producción para atender las demandas de altos volúmenes. Es importante que aquí el empresario considere esto como un riesgo si su producción o su proveedor no va a poder responderle a determinadas exigencias de volumen o bien de calidad.

*Riesgos financieros:* No contar con los recursos financieros necesarios para la producción, incumpliendo los términos de las negociaciones (tiempo de entrega, calidad de los productos, especificación, entre otros), No alcanzar competitividad por un cálculo deficiente del costo y determinación del precio. No realizar un estudio de la competencia, desconocimiento de los mecanismos de promoción utilizados en el mercado objetivo.

*Riesgos legales:* Desconocimiento de los tratados económicos vigentes, documentación necesarias para las exportaciones, incumplimiento de pólizas de seguros.

*Riesgos políticos:* Aquellos que pueden darse debido a cambios drásticos en la política de un país, tales como movimientos multitudinarios de la población, restricciones a la transferencia de divisas, restricciones sorpresivas a la importación de determinados productos, políticas de proteccionismo a productos locales, etc.

**Riesgos de calidad:** No poder adaptarse a los requerimientos del mercado objetivo. No responder a las cantidades demandadas por el comprador, no cumplir los tiempos de entrega, no alcanzar competitividad por un cálculo deficiente del costo y determinación del precio. No realizar un estudio de la competencia. Desconocimiento de los canales de distribución adecuados. Selección incorrecta de distribuidores, falta de conocimiento de la mejor forma de realizar contratos.

#### e. Gestión tecnológica

Es un sistema de conocimientos y prácticas relacionadas con los procesos de creación, transferencia, empleo y desarrollos de tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

Características:

- Disponibilidad tecnológica
- Tecnología requerida (atraso tecnológico)
- Madurez y volatilidad
- Patentes y derechos
- Flexibilidad
- Complejidad
- Tasa de cambio
- Tecnologías sustitutivas
- Especialización tecnológica

**Área de producción:** Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción, el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad

## f. Gestión financiera contable

La gestión contable consiste en generar información de calidad, a través de un proceso contable, reflejado en unos estados financieros básicos, que le permita a la gerencia y a los funcionarios de cualquier empresa tomar decisiones financieras de inversión, financiación y reparto de dividendos y utilidades.

El área financiera y contable es la encargada del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa; esto incluye la obtención de recursos financieros, tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

### 6.3. OPERADOR ASESOR

Es el ente encargado de la Capacitación y Asistencia Técnica (CAT), las cuales deben ser registradas por el Programa de Apoyo para el Centro de Desarrollo Productivo (CDP) y por el Centro de Desarrollo Tecnológico (CDT), para impartir Capacitación y Consultoría Especializada a microempresas, pequeñas y medianas empresas de la cadena textil-confecciones del departamento del Atlántico.

Servicios que una empresa de Capacitación y Consultoría puede ofrecer dentro del Programa:

Capacitación externa: Es un curso presencial Sobre un tema específico Se imparte de forma regular, fuera del lugar de trabajo	Diagnóstico: Es un análisis integral de la empresa que permite generar un Plan de Desarrollo empresarial Se efectúa dentro de la empresa
Asistencia Técnica: Servicio que permite realizar acciones de cambio o implementación en áreas como: ventas, mercadeo, administración, producción, logísticas, comercio internacional, RRHH, etc. Contribuye a mejorar la productividad y competitividad de la empresa.	Capacitación en planta: Servicios para introducir nuevos procesos en la empresa que requieren de capacitación, aplicado a la actividad que desarrolla

Acción Colectiva:

Son acciones de Asistencia Técnica que son requeridas por un grupo de empresas que se asocian con un objetivo común.

*Acompañamiento:* En la creación, ejecución y puesta en marcha de programas, planes y proyectos que se desea implementar en la organización.

*Desarrollo y transferencia tecnológica:* En la adquisición, aplicación, innovación de tecnología, en la implementación de políticas, planes y estrategias, orientadas al desarrollo y a la transferencia de tecnología en el sector de las confecciones-textiles.

#### 6.4. MERCADO INTERNACIONAL

El significado de mercado estaba asociado al lugar físico donde los compradores y los vendedores se reunía para intercambiar productos y servicios. Para un responsable de marketing, un “mercado” es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio tanto en el mercado local, nacional o internacional.

Por lo anterior, las empresas de la cadena textil-confecciones deben apuntar sus esfuerzos a los mercados internacionales, ofreciendo productos de alta calidad a precios competitivos.

#### 6.5. INTEGRADOR COMERCIALIZADOR

Es el ente encargado de la integración de la empresa con los mercados internacionales y de la distribución de los productos del sector textiles-confecciones en el mercado internacional, conociendo sus cambios, variables y exigencias, estudian la inteligencia de los mercados, creando y manteniendo estrategias para la distribución de los productos del sector textil confecciones.

#### 6.6. CULTURA

Es el conjunto de modos de vida y costumbres, así como de los conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una determinada época, grupo social y país.

**Cultura empresarial.** Es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al Comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que él y yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Sin lugar a dudas, la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

**Cultura internacional:** En la medida que las Pymes de la cadena textil confecciones del departamento del Atlántico realicen negociaciones internacionales, necesitarán desarrollar de una comunicación clara entre los miembros de diferentes culturas con los cuales mantiene relaciones comerciales. Aquellos empresarios que no estén alertas a las diferencias culturales, simplemente no podrán funcionar eficientemente en el extranjero.

Las Pymes deberán tomarse el tiempo para conocer algunos aspectos sobre la cultura de un país antes de hacer negocios; es una muestra de respeto y suele ser profundamente apreciada. Aquellos que comprenden la cultura tienen más oportunidad de desarrollar relaciones de negocios exitosas y de largo plazo.

Las Pymes deben tomar en cuenta para su gestión exportadora lo siguiente: tipos de negocio, actitudes en la relación de negocios, puntualidad, estilos de negociación, costumbres de hacer regalos, saludos, significado de gestos, significado de colores y números; así como costumbres relacionadas con los títulos, esto con el fin de poder llegar más rápidamente al mercado del país destino y suplir las necesidades que este presenta.

Todos los miembros de la organización deben poner atención a los diferentes estilos de hacer negocios, los cuales varían de acuerdo al país que se trate; las actitudes hacia la puntualidad es un factor fundamental que se debe tener en cuenta al momento de la negociación; éste varía de una cultura a otra, y a menos que se comprenda, pueden provocar confusión y malos entendidos. El no investigar y comprender una cultura antes de entrar en el mercado provoca desaciertos en muchos negocios internacionales, muchas veces desastrosas.

#### 6.7. SISTEMA INTEGRAL DE TECNOLOGÍA (SIT)

Este ente está orientado a prestar asesorías y acompañamiento a las Pymes de la cadena textil-confecciones del departamento del Atlántico en la adquisición, innovación, transferencia e implementación de tecnología en todas las áreas que la conforman; éste estará integrado por el conjunto de instituciones, entidades y órganos del sector público, privado y académico, personas individuales y jurídicas y centros de investigación y desarrollo que realicen actividades científico-tecnológicas en la región. Para efectos de coordinación, el SIT está integrado por el Centro de Desarrollo Productivo (CDP) y el Centro de Desarrollo Tecnológico (CDT) (órgano de dirección), la Comisión Consultiva (órgano asesor) actúa como apoyo técnico para la toma de decisiones del CDP y CDT; las Comisiones Sectoriales e Intersectoriales (órgano ejecutor).

Para participar en todas las actividades del Sistema Integral de Tecnología, los interesados deberán estar debidamente acreditados e inscritos en la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, a través del Registro Nacional de Investigadores (RNI).

El CDT constituirá la más alta autoridad en el SIT, en la dirección y coordinación del desarrollo científico y tecnológico del departamento. El SIT contará con una Comisión Consultiva como apoyo técnico para la toma de decisiones enmarcadas dentro de sus funciones.

El CDT dependerá del SIT, es responsable de ejecutar las decisiones que emanen del mismo y de dar seguimiento a sus respectivas acciones; constituye el vínculo entre las instituciones que integran el SIT y el CDP.

## CONCLUSIONES

- Casi en su totalidad las Pymes del sector desconocen las cifras estadísticas acerca de la producción de prendas fabricadas para la exportación, lo que trae como consecuencia poca productividad, debido a lo cual son poco competitivas en los mercados internacionales.
- La gran mayoría de las Pymes no cuenta con un modelo de gestión empresarial, y toma decisiones unilaterales sin tener en cuenta la opinión de los demás miembros de la empresa ni los cambios que se presentan en los mercados, debido al cual son poco competitivas a nivel nacional e internacional.
- Las PYMES del sector productivo textil confecciones del departamento del Atlántico no cuentan en su mayoría con estándares mínimos de producción y calidad aceptados internacionalmente, lo cual impide que sean productivas ni competitivas en el mercado.
- La mayoría de las Pymes que comienzan a exportar ya cuentan con años de experiencia en el mercado interno. Por consiguiente, las Pymes más antiguas tenían menos preparación para afrontar el proceso de internacionalización que las nuevas.
- Los programas de apoyo del gobierno a las exportaciones han llegado o surtido más efecto en las medianas empresas que en las pequeñas, sin embargo se han constituido en los instrumentos de apoyo más conocidos, y por lo tanto han sido, en cierta medida, efectivos para la promoción de la internacionalización.
- El área de Negocios Internacionales como tal es relativamente nueva. En muchas Pymes sus funciones se realizan en el área Comercial o de Ventas, y generalmente es el gerente general el que se encarga de todo lo relativo a las exportaciones (y demás procesos de internacionalización), desde las actividades administrativas hasta algunas operativas.
- Existe poca orientación y compromiso con los mercados internacionales, pues se considera a las exportaciones como algo agregado, y siguen

concentradas en el mercado local, y utilizan en la mayoría de los casos empresas intermediarias para la comercialización de sus productos en el extranjero. Adicionalmente, el poco compromiso con la internacionalización se puede verificar con la escasa asistencia a eventos nacionales e internacionales que promuevan la internacionalización.

- La mayoría de las Pymes tienen un comportamiento reactivo para acceder a los mercados internacionales, pues gran parte tomó la decisión por fuentes externas a la organización y no por una cultura exportadora. Sin embargo, el comportamiento ha venido variando a través del tiempo, de manera que las Pymes se han vuelto más proactivas, pues son la iniciativa propia y la participación en los programas de apoyo a las exportaciones variables importantes que incidieron para comenzar a internacionalizarse.
- A pesar de que en la mayoría de las empresas la causa que las motivó para internacionalizarse fue el deseo de incrementar ventas y utilidades, el incremento total en ventas de la empresa desde que se comenzaron las operaciones en mercados internacionales no ha sido muy representativo. Se presentó más una sustitución de las ventas internas por ventas externas, es decir, no se aumentaron pero sí se diversificaron las fuentes de ventas. Así mismo, la rentabilidad de la empresa tampoco mejoró de forma significativa.
- Gran parte de las Pymes no contaban con una cultura exportadora cuando comenzaron a internacionalizarse, en buena parte debido a dificultades con los recursos físicos, humanos, técnicos, de producción y financieros. Sin embargo, fueron pocos los cambios realizados para llevar a cabo el proceso. Esto se debe al mismo imprevisto al que se vieron sometidas, pues la decisión se tomó en la mayoría de los casos de manera reactiva y no por un proceso investigativo de las necesidades de los mercados internacionales. Las Pymes realizaron pocos cambios en lo referente a la estructura, personal operativo y administrativo, desarrollo técnico o tecnológico, logística, entre otros. Los pocos cambios realizados fueron a nivel de recursos humanos a través de programas de capacitación.
- La mayoría de las Pymes exportadoras no realizan alianzas y trabajo cooperativo en la producción y comercialización de sus productos para llevarlos

a los mercados internacionales, lo que les resta competitividad. Al no adaptarse a las costumbres y gustos del país destino, se refleja una falta aguda de innovación y visión.

- Entre los empresarios del departamento del Atlántico existe poco conocimiento de la verdadera dimensión y significado de términos como Desarrollo de Productos, Innovación, Investigación y Desarrollo y Renovación Tecnológica.
- La mayoría de las Pymes está exportando a los países de la CAN (Ecuador y Venezuela principalmente). Estos países fueron seleccionados debido a los contactos existentes en ellos y a la cercanía. Otro de los destinos para las exportaciones son los países que conforma el G3 (70%). Europa es el destino más atractivo para las Pymes, pues genera un potencial de exportaciones hasta del 90% de sus productos.
- Se observa que los procesos financieros, logísticos, administrativos, de recursos humanos y tecnológicos se encuentran más fortalecidos en la gestión y distribución de sus productos para el mercado nacional que en el proceso de gestión exportadora.
- Los resultados de este estudio hubieran permitido formular una propuesta más enriquecedora para el mejoramiento de la gestión exportadora si se hubiese contado con un mayor compromiso y apoyo por parte de los empresarios del sector de las confecciones del departamento del Atlántico en el proceso investigativo; por lo tanto, se considera importante que se concienticen acerca de la necesidad de apoyar los procesos investigativos iniciados por la academia que permiten aportar directrices para la búsqueda de soluciones de la problemática de sus empresas en todos los ámbitos gerenciales.
- Finalmente, se puede concluir que las Pymes no han aplicado mecanismos adecuados para afrontar el reto que implica la internacionalización. Es así como la estrategia seguida no ha sido diseñada para explotar las oportunidades y maximizar las ventajas que poseen las Pymes, lo que ha llevado a que los resultados sean, en el mejor de los casos, aleatorios. Es de vital importancia que las Pymes tomen conciencia de los retos que conlleva la internacionalización y que usen y desarrollen los mecanismos establecidos

para la gestión exportadora. De igual forma, la innovación debe ser reconocida como un proceso gerencial integral y no como un evento fortuito; ésta debe ser una preocupación constante de las Pymes para procurar una adecuada competitividad y posicionamiento, tanto en el mercado local como internacional.

- Se propone, de igual manera, una investigación para la creación del “Laboratorio de las Confecciones del Caribe”, desarrollada en convenio con la Cámara de Comercio de Barranquilla y los empresarios del sector del Atlántico, para integrar el sector, administrar el modelo y a través de investigaciones determine los reales requerimientos y necesidades del sector, para efecto de precisar los programas de acompañamiento en cuanto asesoría, consultaría y capacitación, al igual que canalizar recursos de COLCIENCIAS, FOMIPYME, BID, etc., tendientes a conseguir su desarrollo tecnológico y de todos los aspectos de la gestión empresarial, que les permita ser productivos y competitivos a nivel Internacional.

## REFERENCIAS

- COLOMBIA. Proexport (1999). Análisis exportador del sector textil y confecciones. Bogotá, Proexport.
- CONSUEGRA HIGGINS, J. (1997). *Apuntes de economía política*, 3ª ed. (p. 229), Bogotá, Grijalbo.
- CZINKOTA, M. & RONKAINEN, I. A. (1996). *Marketing Internacional*, 4ª ed. (p. 7), México, McGraw-Hill.
- DENISON, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional* (p. 2), Bogotá, Legis.
- DUNCAN, W. J. (1999). *Las ideas y la práctica* (p. 6), México, Oxford.
- ECHAVARRÍA, J. J. (1990). *Comercio Internacional* (p. 209), Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
- FLEITMAN, J. (1994). *Evaluación Integral*. McGraw-Hill.
- GEORGE S., Y. (1992). *Globalización*. Norma.
- GONZÁLEZ, J. J. (1990). *El fin del neoliberalismo* (p. 87), Bogotá, Indepaz.
- INCUBADORAS DEL CARIBE (vía Internet). <http://www.incubar.org.co>.
- INSTITUTE OF MANAGEMENT DEVELOPMENT (vía Internet) <http://www.imd.org>.
- JIMÉNEZ, G. (1992). *Crisis económica vs. Apertura* (p. 15), Bogotá, Isma.
- KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. *Administración: una Perspectiva Global*, 11ª ed. (p. 162), México, McGraw-Hill 199.
- KNIGHT, J. A. (2002). *La Administración Integral Basada en el Valor*. McGraw-Hill.
- LERMA, A. (1978). *Comercio Internacional*, 3ª ed. (p. 30), México, Ecafsa.

- MANKIW, N. (1998). Gregory. *Principios de Economía* (p. 52), Madrid, McGraw-Hill.
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. PROEXPORT (2000, marzo). Plan estratégico de exportaciones a Estados Unidos (vía Internet). <http://www.dineto.com/recursos/ESPECIAL.asp/>.
- Base de datos Bacex (vía Internet). <http://www.mincomex.gov.co>
- MOCHÓN, F. (1997). *Economía básica*, 2ª ed. (p. 264), Madrid, McGraw-Hill.
- OSPINA, R. (1978). Enfoques pragmáticos sobre la exportación de confecciones colombianas. En *Apertura económica internacional*, p. 23, agosto-septiembre.
- OSVALDO BRAND, S. (1999). *Diccionario de economía*, 5ª ed. (p. 631), Bogotá, Plaza & Janés.
- PACHECO, J. C., CASTAÑETA, W. & CAICEDO, C. H. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. McGraw-Hill.
- PALLARES, Z. (2002, 18 de agosto). Las Pymes, vedette de la economía. En un periódico (p. 10). Bogotá.
- PÉREZ URIBE, R. (2000). *Gerencia de las Mipymes en Santa fe de Bogotá* (p. 61). Bogotá, E.A.N.
- PROEXPORT. EXPOPYME. (...) (vía Internet. <http://www.proexport.gov.co/proexportep/>).
- PROEXPORT (2002, 13 de julio). Nuevas exportaciones aumentaron en 8%. En *El Heraldo*, Barranquilla, p. 8 A.
- (2002, 13 de julio). ALCA, reto para las PYMES: exportaciones crecieron 65% el año pasado. En *El Tiempo*, Bogotá, p. 1-15.
- ROBBINS, S. P. (1997). *La administración en el mundo de hoy* (p. 45), México, Prentice Hall.
- SECRETARIA DE PLANEACIÓN, Barranquilla. Plan Departamental de Desarrollo del Atlántico, 2001-2003.
- SERNA GÓMEZ, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica* (p. 21), Bogotá, Legis.
- STONER, J., FREEMAN, E. & Gilbert, Jr. D. (1996). *Administración*, 6ª ed. (p. 345), Prentice may.
- TORRES GAITÁN, R. (1975). *Teoría del comercio internacional* (p. 181), Bogotá, Siglo XXI.
- THOMPSON, A. & STRICKLAND, A.J. (1999). *Administración estratégica: conceptos y casos*, 11ª ed. (p. 15), México, McGraw-Hill.
- UNIVERSIDAD DEL NORTE. Programa EXPOPYME.
- VÉLEZ, E. B. (1990). *Análisis de la información. Serie aprender a investigar*, Módulo 4, 3ª ed. (p. 91), Bogotá, ICFES.
- VERGEL, G. (1997). *Metodología: un manual para la elaboración de diseños de proyectos de investigación*, 3ª ed. (p. 44), Barranquilla, Editorial Mejoras.
- WORLD ECONOMIC FORUM. (vía Internet). <http://www.wef.org>.
- II CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL. Competitividad en el Nuevo Milenio 10-14 de octubre/2000.
- (...) En *El Heraldo*, Visión Caribe, Barranquilla (22 de octubre de 1999), p. 2.
- (...) En *Portafolio*, Bogotá (1º de noviembre de 2001), p. 18.

- (...) En *Portafolio*, Bogotá (24 de mayo de 2002), p. 14.
- (...) En *Portafolio*, Guía del exportador, Bogotá (abril de 2000), p. 2.
- (...) En *Portafolio*, Guía del exportador, Bogotá (agosto de 2000), p. 18.