

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el Sector Textil-Confecciones en  
Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ Y  
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION OTORGADO POR EADA**

**PRESENTADA POR:**

**Raúl Castro Gaitán**

**Rodolfo Colorado Castro**

**Mauricio Constaín Villegas**

**Asesora: Beatrice Avolio**

**Bogotá D.C., Octubre de 2014**

## Resumen Ejecutivo

El sector de los textiles y las confecciones, tiene una importancia histórica para Colombia, ya que ha sido un motor de su desarrollo por cerca de 100 años. En la actualidad enfrenta una coyuntura muy importante, ya que a la vez que se abren los mercados para las exportaciones, también se inunda el mercado interno con prendas de bajo costo provenientes de otros productores.

Cabe también anotar, que es un sector que genera gran cantidad de empleo, lo que lo hace tener una importancia estratégica para el gobierno, si busca cumplir con sus metas de desarrollo interno y social del país, así como absorber la población que está entrando en la vida laboral, ya sea por las características demográficas del país, la migración a las ciudades y el postconflicto.

Es por eso que este trabajo de planeamiento estratégico toma gran importancia, redefinir el sector y buscar nuevos productos y mercados es imprescindible para el futuro del sector. Buscar nuevas tecnologías, materiales, procesos o diseños de vanguardia que le permitan al sector posicionarse en el mercado global y capturar para el país una cuota de mercado significativa, y con ello generar ingresos y empleo para el país. El sector necesita de inversiones importantes en investigación y desarrollo, en capacitación para todo el capital humano que participa en la cadena productiva y en infraestructura para mejorar la competitividad del país.

Este es un reto inmenso y solo puede lograrse con la articulación de los esfuerzos del gobierno, los empresarios privados, los gremios, los trabajadores y la academia. Si Colombia desea tener un sector textil y de las confecciones de clase mundial, es imperativo tomar las acciones descritas anteriormente y alinear el esfuerzo de todos los interesados.

## **Abstract**

The apparel and textile industrial sector has a historical meaning for Colombia; driving the economy growth for about 100 years. Currently facing very important transformation because the access to new foreign markets, and because the domestic market flooded with low cost apparels from other producing countries.

It is also worth to mention, that the sector generates lots of jobs, which makes it have a strategic importance for the government, in order to meet internal goals for social development as well to absorb the population is entering working age, either by the demographics, urban migration and the post-conflict.

That's why this strategic planning paper plays a key role, redefine the industry and find new products and markets is critical to the future of this sector. Search new technologies, materials, processes or cutting edge designs that will enable the sector to position itself on the global market and to capture a significant market share, and thereby generate income, growth and employment for the country. The sector needs substantial investments in research and development, training for all human resources involved in the production chain and in infrastructure to improve the country's competitiveness.

This is an enormous challenge and can only be achieved with the joint efforts of the government, private investors, associations, workers and academia. If Colombia wants a world class textile and apparel industry, it is imperative to take the actions described above and align the efforts of all stakeholders.

## **Dedicatorias**

Agradezco a Dios, por llenarme cada día de bendiciones y por todos los seres que ha puesto en mí camino, a Isabel mi esposa, por el apoyo incondicional, a mis hijas Lina y Brigith que son el motor de mí vida, a mis padres porque me enseñaron a luchar por mis los ideales y a todas las personas que me apoyaron en esta etapa de mi vida.

Raúl Castro Gaitán

Señor Jesús gracias por tu guía y por estar siempre en los momentos difíciles, a Compensar como instrumento de bendición y a mis padres que son mi motor de vida

Rodolfo Colorado Castro

A mi hija Juanita quien es la luz de mi vida. A mi esposa Carolina por su amor, apoyo y comprensión. A mi madre y mis tíos porque siempre han sido el ejemplo a seguir.

Mauricio Constaín Villegas

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector de las Confecciones en Colombia .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	6
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes .....	8
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores .....	9
2.5 Código de Ética .....	9
2.6 Conclusiones .....	10
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>11</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....	11
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	11
3.1.2 Potencial nacional .....	15
3.1.3 Principios cardinales.....	23
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Textil-Confecciones en Colombia.....	25
3.2 Análisis Competitivo del País .....	27
3.2.1 Condiciones de los factores .....	27
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	28
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	28
3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Textil-Confecciones en Colombia.....	29
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	30
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	30
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	34
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	38
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	40
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	41

3.3.6. Fuerzas competitivas (C) .....	42
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	43
3.5 El Sector Textil-Confecciones en Colombia y sus Competidores.....	46
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	47
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	48
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	49
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	50
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	52
3.6 El Sector Textil-Confecciones en Colombia y sus Referentes.....	53
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	54
3.8 Conclusiones .....	60
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>63</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	63
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	63
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	66
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	76
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	78
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	83
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	89
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	92
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	94
4.3 Conclusiones .....	95
<b>Capítulo V: Intereses del Sector en Colombia y Objetivos a Largo Plazo .....</b>	<b>96</b>
5.1 Intereses del Sector de Confecciones en Colombia.....	96
5.2 Potencial del Sector de Confecciones en Colombia .....	98
5.3 Principios Cardinales de Confecciones en Colombia.....	106
5.4 Matriz de Intereses del Sector de Textil - Confecciones en Colombia (MIO).....	109
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	109
5.6 Conclusiones .....	114
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>116</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	116
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	120
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	123

6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	124
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	126
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	127
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	130
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	130
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	135
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	135
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	136
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) .....	141
6.13 Conclusiones.....	141
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>144</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	144
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	144
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	148
7.4 Estructura de la Organización .....	148
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	150
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	152
7.7 Gestión del Cambio .....	153
7.8 Conclusiones .....	155
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>157</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	157
8.1.1 Aprendizaje interno .....	158
8.1.2 Procesos .....	158
8.1.3 Clientes .....	159
8.1.4 Financiera.....	159
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	159
8.3 Conclusiones .....	161
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Organización .....</b>	<b>162</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Organización .....	162
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización .....	170
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización.....	172
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	174
9.5 Conclusiones .....	177

<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>180</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	180
10.2 Conclusiones Finales .....	180
10.3 Recomendaciones Finales .....	183
10.4 Futuro del Sector Textil-Confecciones en Colombia .....	183
<b>Glosario de Siglas y Acrónimos .....</b>	<b>185</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>187</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Participación en Colombiamoda y Colombiatex 1990-2009</i> .....	4
Tabla 2	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	14
Tabla 3	<i>Crecimiento Producto Interno Bruto en Colombia</i> .....	36
Tabla 4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Sector de las Confecciones en Colombia. ....	45
Tabla 5	<i>Principales orígenes de las importaciones de Textiles y Confecciones de Colombia - 2012</i> .....	51
Tabla 6	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	58
Tabla 7	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	61
Tabla 8.	<i>Exportaciones Según el Capítulo de Arancel</i> .....	68
Tabla 9	<i>Partida Arancelaria Textiles 2011, en Millones de Pesos</i> .....	69
Tabla 10	<i>Partida arancelaria de productos de confección 2011, en Millones de pesos</i> . ...	69
Tabla 11	<i>Ingresos Operacionales 2011-2012 en millones de pesos</i> .....	79
Tabla 12	<i>Costo de Ventas en Textiles en millones de pesos</i> .....	80
Tabla 13	<i>Comportamiento de la utilidad neta</i> .....	81
Tabla 14	<i>Balance General Activo 2011-2012</i> .....	81
Tabla 15	<i>Balance General Pasivo 2011-2012</i> .....	82
Tabla 16	<i>Variación del patrimonio 2011-2012 en millones de pesos</i> .....	82
Tabla 17	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	94
Tabla 18	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i> .....	110
Tabla 19	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)</i> .....	118
Tabla 20	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i> .....	120

Tabla 21	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i> .....	120
Tabla 22	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i> .....	121
Tabla 23	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i> .....	121
Tabla 24	<i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> . ....	121
Tabla 25	<i>Ventas por Clasificación para el Sector las Confecciones respecto al mercado mundial</i> .....	124
Tabla 26	<i>Estrategias para los Principales Productos del Sector Confecciones en Colombia</i> .....	125
Tabla 27	<i>Matriz Interna Externa (MIE)</i> .....	126
Tabla 28	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	128
Tabla 29	<i>Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> . ....	131
Tabla 30	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> . ....	136
Tabla 31	<i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	137
Tabla 32	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> . ....	138
Tabla 33	<i>Matriz de Estrategia versus Objetivos de Largo Plazo (OLP)</i> . ....	139
Tabla 34	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> . ....	142
Tabla 35	<i>Objetivos de Corto Plazo (OCP)</i> .....	145
Tabla 36	<i>Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> . ....	146
Tabla 37	<i>Políticas para la implementación de estrategias</i> . ....	149
Tabla 38	<i>La estructura en función de la estrategia</i> . ....	151
Tabla 39	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i> . ....	160

Tabla 40	<i>Distribución Geográfica de la Industria Textil en Colombia.</i> .....	174
Tabla 41	<i>Plan Estratégico Integral.</i> .....	181



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa Institucional Programa de Transformación Productiva.....	3
<i>Figura 2.</i>	Valor agregado y Atractividad para las confecciones.....	5
<i>Figura 3.</i>	Ejes del Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014.....	12
<i>Figura 4.</i>	Pirámide poblacional de Colombia.....	15
<i>Figura 5.</i>	Regiones Naturales de Colombia.....	17
<i>Figura 6.</i>	Los Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional: Competitividad de las Naciones - Modelo del Diamante.....	27
<i>Figura 7.</i>	Tasa de Desempleo en Colombia: Total Nacional.....	33
<i>Figura 8.</i>	Participación del Sector Textil y de las Confecciones en el PIB 1990 – 2012 ....	36
<i>Figura 9.</i>	Inflación Total al Consumidor.....	37
<i>Figura 10.</i>	Distribución Sectorial del Flujo de IED en Colombia ene-sep. de 2013.....	38
<i>Figura 11.</i>	Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	46
<i>Figura 12.</i>	Proporción de Compras Nacionales e Internacionales.....	47
<i>Figura 13.</i>	Importaciones Textiles y Confecciones 2010 – 2012.....	51
<i>Figura 14.</i>	Exportaciones de Textiles y Confecciones 2010 – 2012.....	53
<i>Figura 15.</i>	Grafico Radial de la Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	59
<i>Figura 16.</i>	Grafico Radial de la Matriz de Perfil Referencial MPR.....	62
<i>Figura 17.</i>	Participación en el PIB por Ubicación Geográfica.....	64
<i>Figura 18.</i>	Cadena de Valor Agregado del Sector Textil.....	70
<i>Figura 19.</i>	Variación del PIB de los Subsectores 2008-2012.....	71
<i>Figura 20.</i>	Estructura Simplificada de la Cadena Textil.....	73
<i>Figura 21.</i>	Cadena Productiva del Sector Textil y Confección.....	74
<i>Figura 22.</i>	Canales de Distribución del Sector Textil y Confecciones.....	75

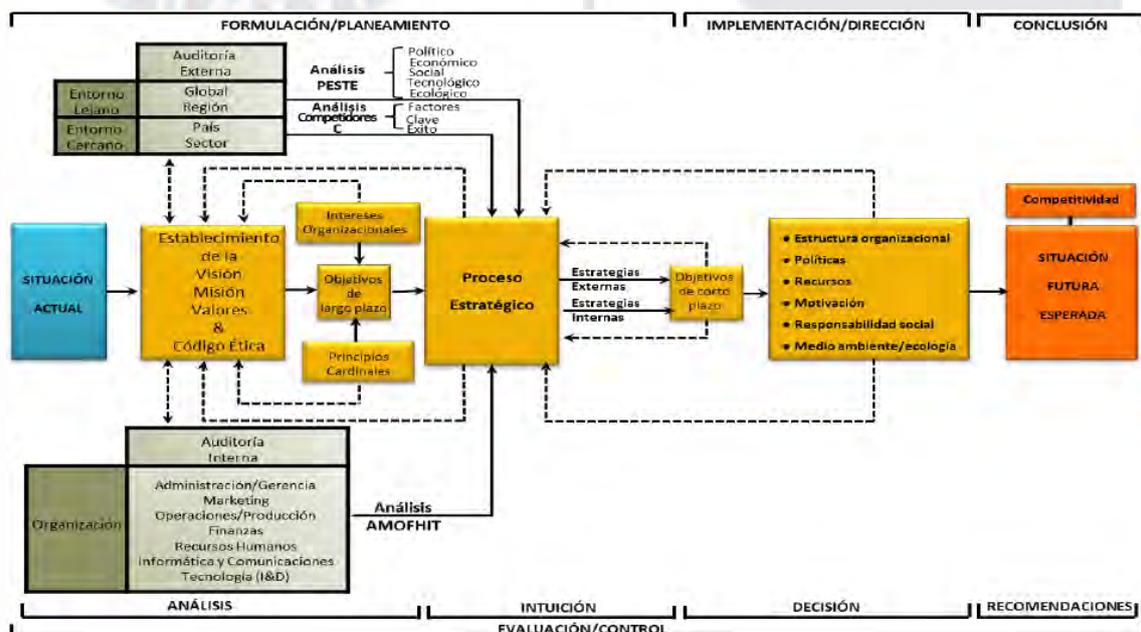
<i>Figura 23.</i> Distribución de los Países Exportadores de Prendas de Vestir. ....	76
<i>Figura 24.</i> Distribución de los Países Exportadores de Textiles. ....	77
<i>Figura 25.</i> Costos de Ventas.....	80
<i>Figura 26.</i> Contribución en el Empleo Manufacturero del Sector Textil. ....	83
<i>Figura 27.</i> Empleo Total en Textiles. ....	84
<i>Figura 28.</i> Composición del Empleo Textil por Tipo de Empleo. ....	85
<i>Figura 29.</i> Empleo Total Confecciones. ....	85
<i>Figura 30.</i> Composición del Empleo en Confección por el Tipo de Empleo. ....	86
<i>Figura 31.</i> Composición del Empleo Textil por Género.....	86
<i>Figura 32.</i> Disponibilidad de Mano de Obra Calificada en Latinoamérica 2011.....	87
<i>Figura 33.</i> Composición del Empleo en Confecciones por Género en Porcentaje.....	88
<i>Figura 34.</i> Estructura Orgánica para el Flujo de Información del Sector Textil–Confecciones. .....	91
<i>Figura 35.</i> Curso de Innovación en Empresas.....	93
<i>Figura 36.</i> Distribución de las empresas de Textiles y Confecciones en Colombia.....	100
<i>Figura 37.</i> Algunas Marcas Internacionales que trabajan en Colombia por la calidad de confección. ....	100
<i>Figura 38.</i> Empleados por rango de edad, promedio por el tipo de empresa.....	104
<i>Figura 39.</i> Porcentaje de Empresas que Desarrollaron Iniciativas para Mejora de Productos .....	104
<i>Figura 40.</i> Impacto Ambiental a lo Largo del Ciclo de Vida Textiles Confección.....	105
<i>Figura 41.</i> Principales destinos de exportaciones Textiles y Confecciones.....	107
<i>Figura 42.</i> Gráfica de la Matriz PEYEA del Sector Textil - Confecciones en Colombia. ..	122
<i>Figura 43.</i> Matriz BGC los Principales Productos del Sector de las Confecciones Colombiano. ....	125

<i>Figura 44.</i> Matriz IE del Sector de las Confecciones Colombiano. ....	126
<i>Figura 45.</i> Matriz GE del Sector de las Confecciones Colombiano. ....	127
<i>Figura 46.</i> Global Competitive Index. ....	164
<i>Figura 47.</i> The Most Problematic Factors for doing business.....	165
<i>Figura 48.</i> Las cinco Fuerzas que moldean la Competencia de un Sector.....	165
<i>Figura 49.</i> Clusters del sector textil y confecciones en Colombia. ....	173
<i>Figura 50.</i> Cluster Textil/Confección, Diseño, Moda.....	176



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La *Figura 0* muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.



*Figura 0.* Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" por F. A. D'Alessio, 2013. 2ª ed., p.10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

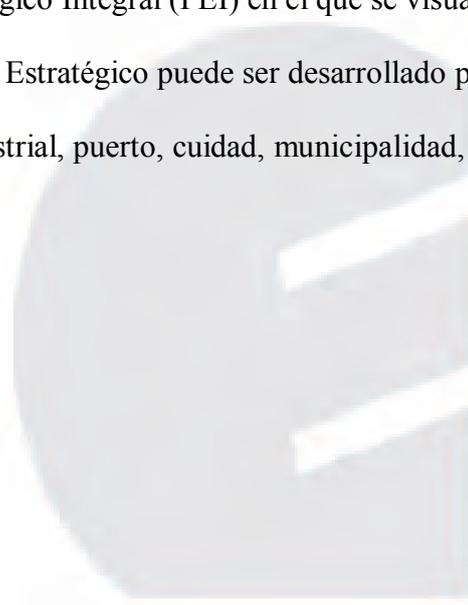
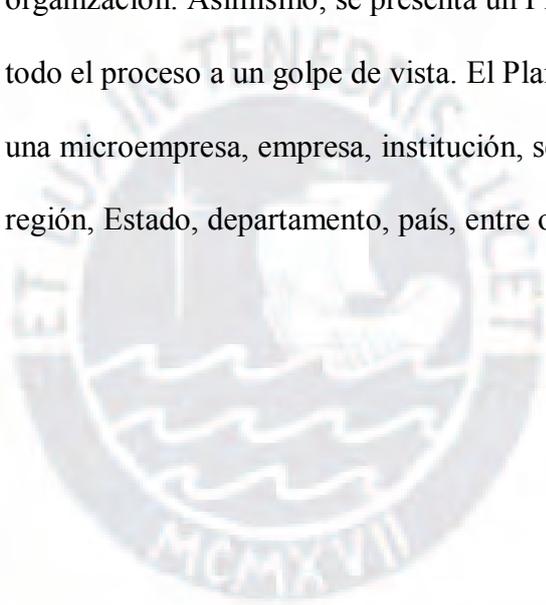
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



## **Capítulo I: Situación General del Sector de las Confecciones en Colombia**

### **1.1 Situación General**

La historia de este sector está ligada a la historia de la humanidad, estando presente desde entonces la necesidad de cubrir el cuerpo con elementos que permitieran dar abrigo, protección o por temas culturales o religiosos. En el periodo paleolítico, los hombres de cromañón cubrían sus cuerpos con pieles y adornaban su cuerpo con collares hechos con las uñas y dientes de los animales que cazaban (Fernandez Arenas, 1998). El avance de los glaciares puso a prueba rápidamente la habilidad de los hombres para elaborar estas vestimentas de forma que les permitiera sobrevivir al frío intenso de la edad de hielo.

Posteriores desarrollos como la curtiembre, las agujas de hueso y los cuchillos de piedra permitieron elaborar prendas de piel ajustadas al cuerpo, impermeables y flexibles. Otros desarrollos importantes como la fabricación del fieltro o lana, la fabricación la seda o el uso de fibras vegetales como el algodón permitieron a las diferentes civilizaciones evolucionar hasta convertir este oficio en un arte. Como sector industrial, surge en el siglo XVII con el desarrollo de la máquina de agua, la máquina de vapor y el invento de la lanzadera volante que permitieron la sustitución de la mano de obra necesaria para la elaboración de las telas, promovieron la organización de fábricas y la masificación de esta actividad.

La cadena productiva Textil – Confecciones está integrada por diversos eslabones de procesos y actores estratégicos. En primer lugar, se encuentran los proveedores que instalan en el mercado los insumos primarios incluyendo materiales y fibras (naturales como algodón y lana y/o sintéticas como Poliéster y nylon); en segundo lugar se identifican las empresas de textiles (hilatura, tejeduría) quienes tienen a su cargo el proceso de manufactura con la preparación y transformación del Hilo (Tejido, acabado, bordado, estampado, teñido, etc.); en tercer lugar siguen las empresas de confección encargadas de la elaboración de productos finales y oferta de servicios complementarios para diferentes industrias (Industria de ropa,

productos de hogar, entre otras); y en último lugar se encuentran las empresas dedicadas a la comercialización al por mayor y al por menor, mediante diferentes canales.

(Superintendencia de Sociedades, 2013).

El presente trabajo se enfoca en el sector o eslabón de las confecciones, el cual comprende las actividades de transformación de la tela en prendas de vestir y otros productos confeccionados como lencería, ropa para el hogar, cortinas, colchones, entre otros. Este es considerado un sector estratégico ya que genera gran cantidad de empleos directos e indirectos y tiene un peso importante en la economía mundial, sin embargo es controvertido especialmente en la definición de tratados comerciales internacionales por el efecto que puede tener sobre la tasa de empleo.

El sector Textil – Confecciones en Colombia, es uno de los sectores industriales más tradicionales y representativos del país, contando con cerca de 100 años de historia y crecimiento, nace hacia el año 1907 con la creación de las primeras empresas de fabricación de textiles: Fábrica de Hilados y Tejidos El Hato (Fabricato-Tejicondor), Compañía de Tejidos de Bello, Tejidos Medida, Fábrica de Tejidos Hernández y Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer). Continúa a lo largo del siglo XX y hacia los años 1960, se crean nuevas compañías que empezaron a producir marcas propias, como Leonisa, Caribú, Everfit, Paños Vicuña y Pepalfa (Sectorial, 2011).

Durante estos años se dio el crecimiento de esta industria con la premisa de invertir en infraestructura, equipos y tecnología, para poder cumplir las necesidades del mercado. En la década de 1980 sobresalen los planes económicos y políticos para que el sector pasara de la competitividad local a la competitividad global. Es así como se crea el instituto para la exportación y la moda – con el cual se busca responder a las necesidades de crear un organismo capaz de generar soluciones para el sector y que fuera la base para la

internacionalización de la industria, ver *Figura 1* para un detalle de las asociaciones y gremios relacionados con el sector en Colombia.



*Figura 1.* Mapa Institucional Programa de Transformación Productiva. Tomado de “Sector textil/confección-diseño y moda en Colombia”, 2011.

Para 1989 nacen Colombiamoda y Colombiatex de las Américas, las cuales se convierten rápidamente en las principales ferias comerciales del sector en la región y conforman una plataforma para el desarrollo de negocios e intercambio comercial de compañías del sector a nivel mundial (ver Tabla 1). Posteriormente surgen otras iniciativas como El círculo de la moda de Bogotá, Cali Exposhow, Plataforma K y Santander Fashion Week entre otros, para promover los textiles, la confección y la moda colombiana.

Como consecuencia de esta evolución, las empresas Colombianas de esta cadena productiva y en especial del sector de las confecciones han alcanzado un gran nivel de madurez, aprovechando la experiencia acumulada al servir de maquila para marcas globales como Levi's, Polo-Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, DKNY, Gap u Old Navy entre otras, lo que les ha permitido mejorar sus procesos, su capacidad de innovación y de producción.

Tabla 1

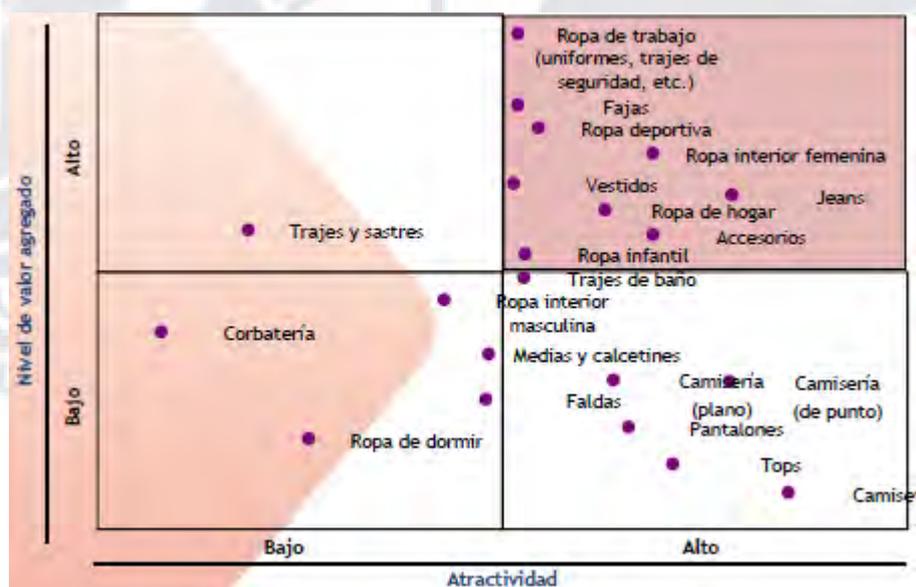
*Participación en Colombiamoda y Colombiatex 1990-2009*

	1990	1995	2000	2005	2009
<b>COLOMBIAMODA</b>					
Expositores	90	200	250	325	450
Compradores internacionales	17	465	600	1,154	1,400
Visitantes y compradores nacionales	3,920	4,600	6,500	7,144	8,500
Prensa internacional	3	10	14	17	81
Prensa nacional	45	50	200	330	400
<b>COLOMBIATEX</b>					
Expositores	95	230	290	335	410
Compradores internacionales	25	430	710	1,047	1,564
Visitantes y compradores nacionales	4,000	4,200	5,850	6,859	8,965
Prensa internacional	3	8	12	15	22
Prensa nacional	35	40	180	300	350

*Nota:* Adaptado de “Colombian Fashion Industry, A success case of management”. Recuperado de <http://www.inexmoda.org.co>

Para el año 2012, la industria manufacturera en Colombia experimentó un decrecimiento del -0.7% con respecto al año 2011 (Superintendencia de Sociedades, 2013), siendo el sector textil uno de los sectores más damnificados representando el 1.17% del PIB Nacional y el 9.82% de la industria manufacturera. La preparación de hilaturas y tejedura de productos textiles presentó una variación negativa del -7.8%, la fabricación de otros productos textiles una variación del -3.2%, mientras que el sector Fabricación de tejidos y prendas de vestir presentaron un crecimiento del 6.5%. Las exportaciones textiles de Colombia generaron \$ 1,118 millones de dólares durante el 2012 (PROEXPORT, 2013), representando el 1.9% de las exportaciones totales del país y el 6.2% de las exportaciones no tradicionales, en donde Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, México y Perú son los principales compradores de las exportaciones de confecciones Colombianas. De acuerdo con la información de (2013) el sector generó 200,000 empleos directos y 600,000 indirectos.

El mercado mundial del sector de Textil – Confecciones sufrió una desaceleración debida a la crisis económica de los países desarrollados, y se espera que recobre su dinamismo y crezca a una tasa compuesta de 6.4% en los próximos 5 años (Marketline, 2013) en donde las regiones de Asia-pacifico, Europa y Estados Unidos son los principales compradores. En 2012, solamente el mercado de Estados Unidos comprendió \$ 362,628 millones de dólares (siendo el 25% del mercado total mundial), importando principalmente desde China, Bangladesh, Vietnam, México e Indonesia (Marketline, 2013). Colombia ocupa tan solo el puesto 30 en las importaciones textiles en Estados Unidos (International Trade Centre, 2013), lo que evidencia un gran potencial de crecimiento en productos de mayor valor agregado como se observa en la *Figura 2*.



*Figura 2.* Valor agregado y Atractividad para las confecciones. Tomado de “Colombian Fashion Industry, A success case of management”. Recuperado de <http://www.inexmoda.org.co>

El mercado de Estados Unidos presenta un dinamismo muy marcado, teniendo como característica que se utilizan mínimo cuatro colecciones al año, lo que permite una rápida rotación de inventarios y obliga a los competidores a tener un tiempo de salida al mercado *Speed to Market* corto (Euromonitor International 2013). Es un mercado de alto poder

adquisitivo donde las marcas Premium se pueden ver beneficiadas por la percepción de valor asociado a una buena calidad y donde poder llevar los diseños de vanguardia a las masas son tendencias claras de este mercado. Otros temas de impacto son la amplia sensibilidad a los temas de medio ambientales y de responsabilidad social de los proveedores. Como respuesta a estos temas, en Colombia las empresas de la cadena productiva Textil- Confecciones tienen una historia de responsabilidad social al dar empleo digno a madres cabezas de familia y porque cada vez más usan fibras orgánicas y procesos de fabricación responsables con el medio ambiente. Estos factores se pueden aprovechar como oportunidades de mercadeo para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Del contexto internacional, se pueden tener como casos de éxito países como China o Bangladés, quienes tienen un liderazgo claro por sus bajos costos y actualmente buscan cambiar la percepción de baja calidad de sus productos al mejorar los procesos de sus empresas. Igualmente hay países como Indonesia, en donde la creciente preocupación por el medio ambiental, están llevando a sus empresas a que implementen sistemas de gestión de energía y el uso de fibras orgánicas. Es de notar que incluso países de la unión europea como España, Francia e Italia, mantienen su competitividad en el mercado norteamericano, posicionando sus productos en segmentos Premium por su calidad, diseño y velocidad de introducción al mercado para equilibrarlo con sus limitaciones en costos.

## **1.2 Conclusiones**

El sector Textil – Confecciones Colombiano enfrenta retos importantes hacia el futuro, entre ellos, el de mantener y aumentar el volumen y valor de las exportaciones para generar mayor y mejor empleo en el país. Esto lo pueden lograr las empresas del sector si se preparan para desarrollar nuevas capacidades y potencian las existentes.

Colombia tiene una ventaja frente a los países del sudeste asiático y China: la velocidad de salida al mercado lo cual es un factor de ventaja por su ubicación geográfica y cercanía

con el mercado de Estados Unidos, lo cual le permite poner los productos en el punto de venta más rápidamente. La percepción de calidad del producto Colombiano también es un diferencial importante en segmentos como jeans, lencería o prendas de control (fajas), lo cual le permite posicionar estos productos en segmentos Premium.

La creciente preocupación del mercado por el medio ambiente, hace necesario que las empresas del sector desarrollen su responsabilidad social empresarial y generen de esta forma diferenciadores a favor de las marcas nacionales en el mercado extranjero.



## **Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética**

### **2.1 Antecedentes**

La existencia de tantos y diferentes gremios privados como: (a) Cámara Colombiana de la Confección y Afines, que busca promover y fomentar la calidad y productividad del sector; (b) Cámara de la Cadena Algodón, Fibras, Textil, Confecciones, que busca representar los intereses de las empresas del sector; (c) ANDI , que busca generar herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación, internacionalización y competitividad para los sectores textil y de la confección; así como gremios regionales como por ejemplo el Clúster de la Moda de Bogotá o el Clúster Textil Confección del Tolima, dificultan la promoción de políticas enfocadas al desarrollo del sector. Más aún, la integración regional profunda, iniciada con la firma del acuerdo de entendimiento dentro del marco de la Alianza del Pacífico hace necesario coordinar todos los esfuerzos, locales, nacionales y regionales para alcanzar los objetivos trazados.

Con el objetivo de alcanzar la visión aquí propuesta, se propone la creación de una única agencia gubernamental, encargada de generar, coordinar y articular las políticas públicas, establecer un dialogo con las organizaciones gremiales nacionales y regionales, y promover la inversión privada en el sector Textil – Confecciones. Dicha agencia estaría adscrita al Ministerio de Industria y Comercio y sería la encargada de seguir el plan de ruta que se plantea en este documento.

### **2.2 Visión**

En el año 2030, el sector de las confecciones colombiano participará con el 1.5% del total del mercado mundial, contribuirá con el 5% del Producto Interno Bruto del país, contará con una mano de obra calificada que le permitirá generar una oferta de productos de alto valor agregado, de calidad, con diseño de vanguardia e innovación constante, adaptado a las necesidades del mercado global; creando empleo e ingresos para el desarrollo económico y

social del país, haciendo uso eficiente de los recursos naturales generando un cadena de producción sostenible ambientalmente.

### **2.3 Misión**

Producir confecciones de alto valor agregado, innovadoras, de calidad, actuales y utilitarias para el mercado colombiano e internacional. Integrar todos los actores de la cadena productiva e incentivar la innovación, el conocimiento del cliente y el desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias. Alcanzar un alto nivel de sofisticación en las empresas que lo conforman, profesionalizando el empleo, mejorando sus habilidades técnicas y gerenciales con el objetivo de contribuir a la generación de empleo justo e incluyente.

### **2.4 Valores**

Los valores que guiarán el desarrollo del sector industrial serán los siguientes:

1. Innovación a través del uso de nuevos materiales y tecnologías que logren una diferenciación clara en el mercado.
2. Creatividad que genere nuevos diseños alineados con las tendencias de la moda, y creación de prendas que posean nuevas funcionalidades.
3. Calidad al ofrecer productos que cumplan y excedan las necesidades del cliente.
4. Liderazgo para tomar iniciativas e influir de manera positiva en el desarrollo del sector hacia el futuro.
5. Colaboración entre los actores del sector que busquen relaciones de mutuo beneficio.
6. Respeto y trato justo a todos los actores involucrados en la cadena de valor y a los clientes.
7. Responsabilidad social para generar empleo justo y ser conscientes y responsables con el medio ambiente.

### **2.5 Código de Ética**

El sector industrial de las confecciones, se compromete a:

1. Ofrecer productos de excelente calidad que cumplan o excedan las necesidades del cliente, diferenciados por su diseño o utilidad.
2. Promover la libre asociación y la libre competencia de los actores de la cadena de valor, promoviendo una relación donde se busque el beneficio mutuo entre las partes.
3. Ofrecer a los trabajadores del sector un ambiente de trabajo adecuado, una remuneración justa, no permitiendo la discriminación y ofreciendo iguales oportunidades de desarrollo profesional a sus colaboradores.
4. Adoptar estándares de seguridad industrial que protejan la vida e integridad de los empleados.
5. Dar adecuada disposición a los desechos y hacer uso eficiente de los recursos naturales como agua o energía para minimizar el impacto medioambiental de la actividad.
6. Realizar los negocios dentro del marco legal y ético, denunciando y sancionando cualquier acto de corrupción.

## **2.6 Conclusiones**

El sector de las confecciones tiene retos muy importantes para las décadas por venir. El establecer una visión, misión y valores permitirán enfocar los esfuerzos para que el sector se convierta en un sector de clase mundial, capaz de generar crecimiento y empleo para el país de una manera sostenible.

Adicionalmente, el definir un código de ética, permite hacer frente a las amenazas éticas presentes a diario en los negocios, afirmando los valores del sector y estableciendo un consenso mínimo sobre lo ético (D'Alessio, 2013), definiendo las conductas deseadas y las que no lo son.

### Capítulo III: Evaluación Externa

El entorno exterior es de vital importancia para el sector industrial de las confecciones, la entrada en vigencia de nuevos Tratados de Libre Comercio, la saturación de los mercados por parte de productores de bajo costo o la ubicación de los mercados lo hacen especialmente sensible a la competencia externa por lo que se realizará el análisis del entorno donde se pueden encontrar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para el sector de las confecciones Colombiano.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Uno de los análisis a realizar corresponde a la aplicación de la Teoría Tridimensional de las Naciones de Hartmann, citada por D'Alessio (2013), con el cual se busca evaluar las relaciones entre las naciones y de esta forma entender su influencia sobre el sector.

##### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Departamento Nacional de Planeación (DNP), es la entidad estatal encargada de la preparación, el seguimiento de la ejecución y la evaluación de resultados de las políticas, planes generales, programas y proyectos del sector público en Colombia (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Una de las publicaciones que nos da indicios de los intereses nacionales es: *Visión Colombia II Centenario: 2019* (Departamento Nacional de Planeación, 2005). Este documento propone una amplia discusión entre los partidos y movimientos políticos, la academia, los gremios, la dirigencia regional, los sectores sociales y los ciudadanos, sobre cómo deberá ser Colombia en el 2019, con el objetivo de concertar las metas y políticas al interior del gobierno. En este documento, se presentan dos principios rectores de la política nacional:

- Consolidar un modelo político profundamente democrático, sustentado en los principios de libertad, tolerancia y fraternidad.

- Afianzar un modelo socioeconómico sin exclusiones, basado en la igualdad de oportunidades y con un Estado garante de la equidad social.

Estos dos principios son deseables y alcanzables y se desarrollan en cuatro grandes objetivos:

- Una economía que garantice mayor nivel de bienestar.
- Una sociedad más igualitaria y solidaria.
- Una sociedad de ciudadanos libres y responsables.
- Un Estado al servicio de los ciudadanos.

También se cuenta con objetivos establecidos en el *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para todos* (Departamento Nacional de Planeación, 2011). En este documento se establece el mapa y la brújula para abordar y resolver las necesidades apremiantes de la nación y aprovechar sus potencialidades, pero sobre todo para sentar las bases que nos permitan alcanzar las metas y garantizar el cumplimiento de la visión de país y los compromisos del programa de gobierno. En este documento se establecieron cuatro ejes transversales, ver *Figura 3*: (a) innovación, (b) buen gobierno, (c) relevancia internacional, y (d) sostenibilidad ambiental.



*Figura 3.* Ejes del Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014. Tomado de “Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014”, Dirección de Planeación Nacional. 2011.

Estos ejes deben basarse en tres pilares: (a) crecimiento y competitividad, (b) igualdad de oportunidades, y (c) consolidación de la paz. Finalmente, la estrategia del gobierno de prosperidad democrática pasa necesariamente, por una reducción de las desigualdades regionales y de las brechas de oportunidades que existen en Colombia, es decir, por una mayor convergencia regional. La prosperidad debe llegar a cada uno de los colombianos, y a cada uno de los municipios, departamentos y regiones donde viven. Este documento, una vez aprobado como ley de la República en el año 2011, fija las bases y estrategias a seguir por el gobierno actual del presidente Juan Manuel Santos y los demás entes nacionales y territoriales del gobierno.

De estos lineamientos establecidos por el gobierno, se identifican los siguientes intereses nacionales de acuerdo a su influencia y relevancia para el sector objeto de análisis:

1. **Crecimiento sostenido y competitividad:** El país desea lograr un crecimiento económico que le permita generar empleo, aumentar el ingreso per cápita, disminuir la brecha social y generar un entorno de competitividad para el desarrollo empresarial.
2. **Relevancia internacional:** Se busca ser cada vez más relevantes en el ámbito internacional, ampliando los tratados de libre comercio, atrayendo inversión extranjera y fomentando la inserción productiva del país en los mercados internacionales.
3. **Innovación y tecnología:** Consiste no solo en la aplicación de tecnología, si no en crear nuevas formas de organizar, gestionar, producir, entregar, comercializar, vender y relacionarse con clientes y proveedores; logrando, en última instancia, generar valor agregado a través de toda la cadena productiva.

4. **Sostenibilidad ambiental:** se busca preservar la biodiversidad, los recursos hídricos, afrontar el cambio climático, fomentar las energías renovables y el desarrollo urbano ordenado.
5. **Seguridad:** la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional (*Constitución Política de Colombia*, 1991).

Dichos intereses se organizan en la Matriz de Intereses Nacionales (ver Tabla 2) de forma que sea posible establecer el interés nacional y su intensidad comparada con la de otras naciones, para lo cual se tomaron las naciones que son los principales compradores de confecciones colombianas: (a) Estados Unidos, (b) Venezuela, (c) Ecuador, (d) México, y (e) Perú; así como principales exportadores de confecciones al mercado de Estados Unidos: (a) China, (b) Vietnam, (c) Indonesia, (d) Bangladesh, y (e) México. El símbolo (+) indica que el interés con esta nación es común y el símbolo (-) indica que es opuesto.

Tabla 2

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

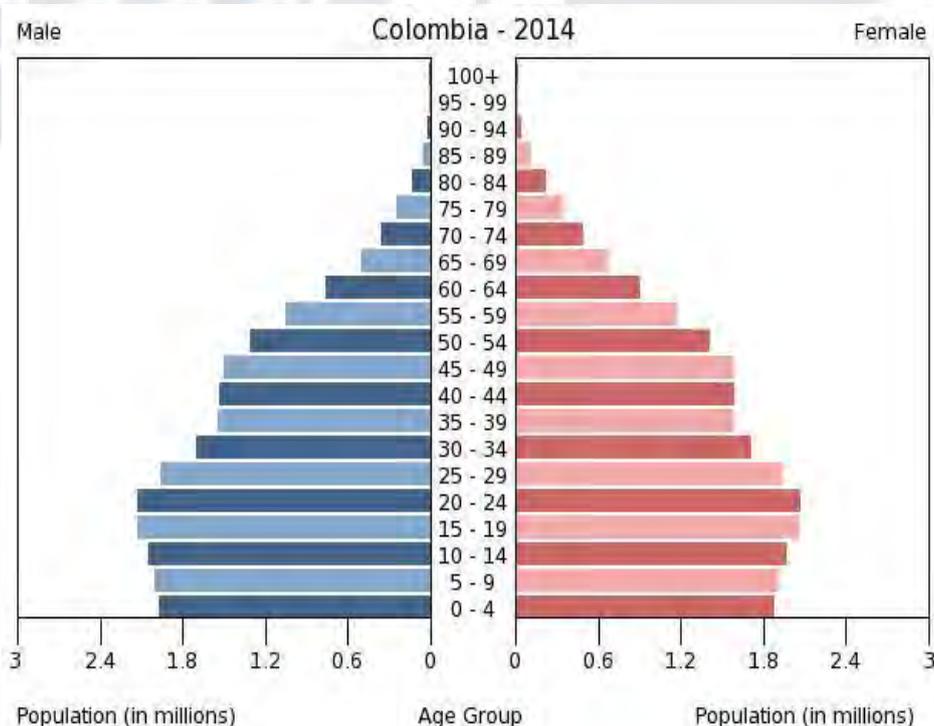
Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Crecimiento sostenido y competitividad		(+)Perú (+)México (+)EEUU	(-)China (-)Indonesia (-)Bangladesh (-)Vietnam	(-)Venezuela (-)Ecuador
2. Relevancia internacional	(-)Venezuela	(+)EEUU (-)Ecuador	(+)Perú (+)México (-)China	(-)Indonesia (-)Bangladesh (-)Vietnam
3. Innovación y tecnología		(+)EEUU (-)China	(+)Perú (+)México	(+)Venezuela (+)Ecuador
4. Sostenibilidad ambiental		(+)EEUU (-)China	(+)Perú (+)Ecuador	(+)México
5. Seguridad	(-)Venezuela	(+)EEUU (+)Perú	(-)Ecuador (+)México	

*Nota.* (+) Indica intereses comunes y (-) intereses opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

### 3.1.2 Potencial nacional

Para analizar el potencial nacional, se utilizarán los siete dominios definidos por Hartmann (D'Alessio, 2013) en su teoría tridimensional de las naciones: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar. A través de los cuales se identificarán Fortalezas y Debilidades del país.

**Demográfico.** Colombia cuenta con una población estimada de 45'745,783 personas para Julio de 2013 ocupando el puesto 30 entre los países del mundo (Agencia Central de Inteligencia, 2014), la pirámide poblacional (ver *Figura 4*), presenta un ensanchamiento en los rangos del 15 a 19 años y de 20 a 24, indicando que el mayor porcentaje de población está en edades donde comienzan a ser productivos y es crítico para el estado que existan empleos para aprovechar esta cantidad de población que está ingresando al mercado laboral. La población presenta una distribución total de 0.98 hombres por cada mujer.



*Figura 4.* Pirámide poblacional de Colombia.  
Tomado de “*CIA World Factbook*”, Agencia nacional de inteligencia 2014.

Una pirámide población como la que presenta Colombia, represente oportunidades para para el país: (a) La disponibilidad de la fuerza laboral lo que permitirá la reducción de los costos y un aumento de la competitividad de los bienes y servicios que se producen ya sea para exportar o para el consumo interno, (b) Un incremento en la demanda especialmente en la población menor de cuarenta y cinco años: por ser una población económicamente activa y que demanda más recursos especialmente los relacionados con la moda, salud y belleza y (c) gran parte de la población está en las grandes ciudades lo que facilita el acceso a los recursos.

Sin embargo, al ser una población joven, que usa intensivamente la tecnología especialmente el comercio electrónico, se puede presentar una desventaja en este segmento de la población y es que compre fuera del país. Para enfrentar esta situación el país deberá hacer esfuerzos importantes para entrar a través de estos medios electrónicos y con posicionamiento de marcas país.

**Geográfico.** Colombia está ubicada en una posición estratégica, abarcando la esquina noroeste de América del Sur, cuenta con costas en 2 océanos: el Mar Caribe y el Océano Pacífico. Colombia tiene una superficie total de 2'070,408 km<sup>2</sup>, repartidos en un área continental de 1'141,748 km<sup>2</sup> y un área marítima de 928,660 km<sup>2</sup> (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2014) y cuenta con un clima tropical, donde existen épocas de lluvia y épocas secas, dependiendo la temperatura básicamente de la altitud. El país está dividido en 6 grandes regiones naturales, las cuales comparten características geográficas: (a) La Región Andina, ubicada en el centro del país y comprende la región montañosa, donde se concentra la mayor parte de la población y actividad económica; (b) La Región Caribe, mayoritariamente plana y de sabanas, que comprende los territorios del norte del país llegando hasta la costa del Mar Caribe; (c) La Región del Pacífico, ondulada y selvática, ubicada al oeste del país extendiéndose hasta el Océano Pacífico, poco habitada; (d) La Región de la Orinoquía, ubicada en el noreste del país, conformada por amplias llanuras y

terrenos inundables en épocas de lluvias, dedicada a la ganadería y siembra de algunos cultivos como palma y arroz; (e) La Región de la Amazonía, en el sureste del país, principalmente selvática y poco habitada; y (f) la Región Insular, que comprende las principales islas ubicadas tanto en el Mar Caribe como San Andrés y Providencia, y otras ubicadas en el Océano Pacífico como Gorgona y Malpelo. La posición estratégica del país es considerada una fortaleza, sin embargo, lo complejo de su geografía y sus montañas, son un reto para la creación de infraestructura de comunicaciones como carreteras, vías férreas o rutas fluviales, lo que se considera una debilidad.



*Figura 5.* Regiones Naturales de Colombia.  
Tomado de “Agronet – Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural”, 2014.

**Económico.** La economía Colombiana cumple una década de crecimiento fuerte por encima del promedio mundial (Agencia Central de Inteligencia, 2014), con 497.3 billones de dólares se ubica en el año 2012 en el puesto 29 del mundo en cuando a Producto Interno Bruto – PPP; Presentó un crecimiento del PIB del 4% en el 2012. La composición del PIB es: agricultura 6.5%, industria 37.6% y servicios del 55.9% según el estimado para el 2012

(Agencia Central de Inteligencia, 2014). Colombia busca activamente expandir su economía vía exportaciones no primarias, con lo cual ha negociado y firmado tratados de libre comercio con Estados Unidos, la UE, Canadá, Chile, México, Suiza, Venezuela, Corea del Sur, Turquía, Japón y China. Actualmente trabaja con México, Chile, y Perú en el establecimiento de una iniciativa de integración regional conocida como la Alianza del Pacífico, la cual tiene como objetivo construir una integración comercial profunda, impulsar el crecimiento, el desarrollo y la competitividad de las partes y así convertirse en una plataforma de articulación política, integración económica y comercial para proyectarse a la cuenca del Asia-Pacífico (Alianza del Pacífico, 2014). La apertura de nuevos mercados es sin duda una fortaleza, el crecimiento económico constante también incentiva la IED lo que a su vez también es una fortaleza.

**Tecnológico/científico.** Colombia se encuentra actualmente rezagado en las actividades tecnológicas y de innovación, según el Informe Global de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), se ubica en la posición 87 en preparación tecnológica y en el puesto 74 en innovación (WEF, 2013). El gobierno Colombiano ha reconocido esta brecha y ha desarrollado una política nacional de ciencia y tecnología la cual está articulada por el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNGyT), aprobado por el decreto-ley 585 de febrero de 1991 y definido como un “*sistema abierto, no excluyente, del cual forman parte todos los programas, estrategias y actividades de ciencia y tecnología, independientemente de la institución pública o privada o de la persona que los desarrolle*” (Departamento de Planeación Nacional, 2006). Este sistema fue alimentado inicialmente por créditos del Banco Interamericano de Desarrollo, el último de los cuales ingresa en 1995 fecha a partir de la cual el presupuesto de Colciencias, entidad que ejerce la labor de secretaría técnica y administrativa del SNCyT, y disminuye progresivamente hasta que en el 2001 se da un periodo de recuperación asociado principalmente a la incorporación

de nuevos recursos al sistema asignados por la ley 344 de 1996 y la ley 643 de 2001. En la actualidad la inversión pública en investigación y desarrollo (I+D) es alrededor del 0.2% del PIB, nivel muy bajo comparado con países como Argentina, que invierte el 0.5%; Chile el 0.7%; Brasil el 0.8%; o Corea del Sur el 3.2% y menor a lo recomendado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la cual establece en 1.0% del PIB el monto a invertir en I+D con el objetivo de alcanzar un desarrollo sostenible (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

Por tal motivo, el plan de desarrollo estableció los siguientes lineamientos para reducir la brecha en tecnología e innovación (Departamento Nacional de Planeación, 2011): (a) Financiar: dirigiendo fondos e incentivos a la financiación de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, la creación y fortalecimiento de unidades de investigación, desarrollo, y apropiación del conocimiento y la formación de investigadores y gestores de ciencia, tecnología e innovación, que beneficiarán a los sectores científico, tecnológico y productivo; (b) Formar: Este lineamiento promoverá la formación de personal altamente calificado, mecanismos que favorezcan la pertinencia y articulación entre el sector productivo y académico, el aprendizaje por indagación en niños y jóvenes y la apropiación social de la Tecnología; (c) Organizar: El fortalecimiento de la institucionalidad para la generación y uso del conocimiento y para el fomento de la innovación involucra estrategias dirigidas a la especialización de las entidades del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación; (d) Fomentar el uso de Tecnologías de la información y las Comunicaciones (TIC): Busca ampliar el acceso y uso de las TIC, el despliegue y uso eficiente de la infraestructura, el desarrollo de contenidos y aplicaciones, la protección a los usuarios, la formación de capital humano en estas tecnologías son pilares para la consolidación de las sociedades de la información y de conocimiento.

Para resaltar en el ámbito de telecomunicaciones están el Proyecto Nacional de Fibra Óptica que busca llevar internet con fibra óptica a 1,078 municipios alejados de Colombia en el 2014 y dotar de internet inalámbrico y gratuito a las escuelas públicas de dichos municipios; el plan de tecnología “*vive digital*” que busca que Colombia dé un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional, con metas como pasar de Pasar de 27% a 50% de Hogares y del 7% al 50% de MiPymes conectados a Internet; y multiplicar por cuatro las conexiones a Internet pasando de 2.2 a 8.8 millones para el año 2014 (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2014). El país tiene una buena disponibilidad y penetración de las tecnologías de la información, lo que se considera una fortaleza.

***Histórico/psicológico/sociológico.*** Colombia cuenta con una historia reciente violenta y dolorosa. La época conocida como “la violencia” inicia en el año 1948 por el asesinato de Jorge Eliecer Gaitán periodo en el cual los miembros de los partidos políticos lucharan entre sí en una guerra no declarada. Después se dan el surgimiento de las guerrillas marxistas en los años 1960’s, el nacimiento y florecimiento del narcotráfico en los años 1970’s y 1980’s, los paramilitares y las autodefensas en los años 1990’s. Todo lo anterior tuvo profundas repercusiones en la sociedad civil y en las instituciones, efectos que apenas están siendo superados. El pueblo colombiano no ha visto la paz en al menos 60 años, ha vivido grandes migraciones tanto internas del campo a la ciudad y externas desde el país hacia el exterior por ser desterrados, temiendo por su seguridad y la de sus familias, y estar buscando otras oportunidades o simplemente una tranquilidad que en Colombia parecía esquiva.

Sin embargo, en la última década se han dado cambios importantes en el país y en la mentalidad de su pueblo. Cambios que empezaron tímidamente con la desmovilización del grupo armado M-19 en el año 1990 y con la asamblea nacional constituyente del año 1991, la cual reescribió la constitución política de Colombia, haciéndola participativa, incluyente, y

fundamentando un estado de derecho moderno. Posteriormente, el proceso toma mayor fuerza en con el primer gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez (2002-2006), su segundo mandato (2006-2010) y el de su sucesor Juan Manuel Santos (2010 a la fecha).

Especialmente en esta última década, Colombia ha dado un vuelco a esa imagen de país azotado por la violencia e inseguro y ha llegado a ser una de las economías emergentes de mayor crecimiento y considerada uno de los CIVETS (Economías emergentes que tendrán un dinamismo especial en los próximos años: Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica); Este salto se ha logrado con la disminución del conflicto interno, que si bien no ha finalizado, se ha alejado de los centros urbanos y se ha confinado a ciertas regiones aisladas del país, lo que permite el normal desarrollo de la economía. También se ha logrado la estabilidad política, fiscal y monetaria en conjunto con el crecimiento económico por encima del promedio regional y se han adelantado campañas estatales para cambiar la percepción del país en el exterior e interior que han dado sus frutos. Ahora los Colombianos se dan cuenta de su gran potencial nacional y se sienten orgullosos de que los extranjeros tengan a su país como referente, a pesar de sus problemas.

El pueblo Colombiano se encuentra en una coyuntura, donde el proceso de paz con la guerrilla de las FARC hace necesario que el gobierno y los colombianos, busquen alternativas productivas para las personas que se dejan las armas. La reinserción de estos ciudadanos a la actividad productiva debe darse en diferentes ámbitos: en el rural incorporándolos a actividades de agroindustria, ganadería y otras actividades típicas del campo; y en el urbano buscando alternativas laborales que les permitan desarrollar sus proyectos de vida. El sector de las confecciones es una buena opción ya que genera gran cantidad de empleo y permite la reincorporación de estas personas a la actividad productiva del país y su inclusión en la sociedad. El cambio de mentalidad y el empuje de los Colombianos se considera una fortaleza.

**Organizacional/administrativo.** La Constitución Política define a Colombia como un Estado Social de Derecho dentro de un marco democrático, descentralizado y participativo, dirigido entre otros fines a servir a la comunidad, promover la prosperidad, asegurar la convivencia pacífica y garantizar la prevalencia del interés general. Por lo anterior, el Estado colombiano está formado, organizado y administrado en función del servicio al ciudadano, en cuya concepción, ejecución y control participa activamente la comunidad. Si bien los objetivos están trazados, el Estado Colombiano enfrenta retos muy grandes, según el Informe Global de Competitividad (WEF, 2013). Los indicadores del pilar de instituciones, donde Colombia puntúa más bajo son: (a) desvío de fondos públicos, (b) confianza del público en los políticos, (c) El favoritismo en las decisiones de los funcionarios del gobierno, (d) comportamiento ético en las empresas, y (e) carga impositiva del gobierno. Dados estos indicadores, Colombia enfrenta el reto de lograr contener la corrupción pública, lograr un estado eficiente y transparente y lograr cambiar los comportamientos poco éticos a nivel público y privado. La burocracia y la corrupción se consideran una debilidad.

**Militar.** El gasto militar de Colombia como porcentaje de su PIB, está por encima de los países de su región y es uno de los más altos a nivel mundial, se ubica en el puesto 16 del porcentaje de PIB en gasto militar con un 3.28%, siendo solo superado en América por Estados Unidos con un 4.35% del PIB; otros países como Ecuador con el 2.83%, Chile 2.04% o Paraguay con el 1.66% lo siguen en la región (*Agencia Central de Inteligencia, 2014*). Criticado por sus vecinos, el alto gasto militar de Colombia se dedica principalmente a la lucha contra la insurgencia y el narcotráfico.

Colombia ha modernizado sus fuerzas armadas en las últimas décadas, dado el marco de colaboración establecido en el “Plan Colombia” con la ayuda del gobierno de Estados Unidos. Este plan encaminó una gran cantidad de recursos financieros y técnicos para la lucha contra el narcotráfico en sus inicios, y después del 11 de septiembre de 2001, fue

permitido utilizar dichos recursos para combatir la guerrilla considerada terrorista. En el marco de dicho acuerdo, las fuerzas armadas de Colombia recibieron equipos, tecnología, armamento y entrenamiento por parte de Estados Unidos lo que les permitió posicionarse como unas de las más modernas de la región y referente para otros países de la región a los cuales brinda capacitación y colaboración

Colombia es considerada por algunos vecinos una amenaza para la estabilidad regional dado el tamaño de su ejército y su capacidad de operación. Sin embargo la política de estado ha sido siempre la de mantener una cordial relación con sus vecinos y dedicar su capacidad operacional para combatir la insurgencia interna.

La seguridad es un tema que preocupa profundamente al gobierno y a los Colombianos, según el estudio *Crecimiento económico y Conflicto Armado en Colombia* (Santa María, M., Rojas, N. & Hernández, G., 2013), Colombia podría beneficiarse con un crecimiento del 1.77% del PIB si se da la disminución del conflicto, sin contar los posibles ahorros que se podrían dar en el gasto en defensa. Colombia podría aprovechar dichos recursos para subsanar las heridas del conflicto y seguir adelante en sus planes de inclusión social y modernización del estado. El conflicto interno es sin duda una debilidad, sin embargo, si se concierta una desmovilización de los grupos armados se presentará una gran fortaleza ya que habrá mayor disponibilidad de mano de obra y recursos para fomentar industrias que empleen gran cantidad de mano de obra, lo que se convertiría en una fortaleza.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales son la base de la “política exterior”, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos (Hartmann, 1957/1983) y permiten identificar oportunidades y amenazas para el país en su entorno.

***Influencia de terceras partes.*** La política exterior de Colombia, en los últimos años ha estado centrada en ganar relevancia internacional (Departamento Nacional de Planeación,

2011), y la estrategia se ha centrado en establecer alianzas con los países que comparten el modelo de desarrollo económico actual. Es así como es de vital importancia la relación que se tienen con Estados Unidos, país con el cual se firmó un tratado de libre comercio y uno de los principales destinos de las exportaciones Colombianas; países como Chile, Perú y México, con los cuales se está adelantando desde el año 2011 una iniciativa de integración profunda conocida como la Alianza del Pacífico, con la cual se busca integrar los mercados de estos países y buscar sinergias que permitan obtener una ventaja competitiva para hacer frente al mercado de Asia-Pacífico, todo esto corresponde a oportunidades que pueden ser capitalizadas por el sector. También son relevantes las relaciones con los vecinos como Venezuela y Ecuador, con los cuales existen discrepancias en política económica pero no dejan de ser relevantes para la economía del país, dichas diferencias constituyen una amenaza.

***Lazos pasados-presentes.*** Los lazos pasados y presentes más fuertes se dan con los vecinos Venezuela y Ecuador con los cuales se comparte la historia durante la época de la conquista y colonia, y que recorrieron juntos el camino de la independencia. La relación con Venezuela se ha caracterizado por ser históricamente cordial hasta el punto de llegar a ser el principal socio comercial de Colombia y principal destino de sus exportaciones. Esta situación cambió drásticamente a partir de la presidencia de Hugo Chávez (1998-2013) y su sucesor Nicolás Maduro (2013-2014) hasta llegar al punto de casi detener las exportaciones al vecino país y el pago de divisas a las empresas Colombianas exportadoras. Las relaciones con Ecuador si bien han sido un poco más cordiales, se han visto afectadas por las diferencias políticas entre los gobiernos de la última década, aunque no han llegado a detenerse las relaciones comerciales.

***Contrabalance de interés.*** Con el establecimiento de la Alianza del Pacífico, se ha hecho evidente que los intereses económicos de los estados miembros: Chile, Perú, Colombia

y México son comunes lo que se constituye en una oportunidad. Todos comparten un modelo de economía abierta, buscan posicionarse en el mercado global como exportadores; tienen gobiernos profundamente democráticos e interés de llegar al mercado con mayor crecimiento. Esta alianza conjunta de la cuenca de Asia-Pacífico, busca posicionar alianzas y sinergias que les permitan obtener ventajas competitivas para lograr diferenciarse y negociar en bloque como una economía que sumadas las de los 4 países miembros, sería la 8ª economía mundial en PIB-PPP, y representa el 50% del comercio de América Latina y suma 212 millones de personas (Alianza del Pacífico, 2014).

***Conservación de los enemigos.*** Aunque Perú y México pueden considerarse competencia para el sector de las confecciones colombianas, el verdadero enemigo son las economías asiáticas que inundan el mercado con confecciones de bajo costo de los países como China, Bangladesh, Vietnam o Indonesia. Es aquí donde el buscar sinergias e integración de cadenas productivas dentro del marco de la Alianza del Pacífico debe fortalecer la posición competitiva del sector, además de aprovechar la cercanía geográfica con los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea. Dicha Alianza se constituye en una gran oportunidad para el país.

### **3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Textil-Confecciones en Colombia**

El análisis del potencial nacional de Colombia, arroja varias fortalezas. La primera es composición demográfica del país que cuenta con una disponibilidad creciente de mano de obra iniciando la etapa productiva que se mantendrá por un periodo de unos 20 años y que puede impulsar el crecimiento del sector de las confecciones. Desde el punto de vista geoestratégico, es muy importante el acceso que tiene Colombia a dos océanos, permitiéndole comerciar con la cuenca del Pacífico, la del Atlántico y Estados Unidos, uno de los principales mercados de las confecciones. Otro elemento a tener en cuenta es la estabilidad política y macroeconómica, que le permite a Colombia ser receptor de IED de forma que sus

industrias y en este caso el sector de la confección, reciban recursos para inversión en tecnología y mejoras de su competitividad.

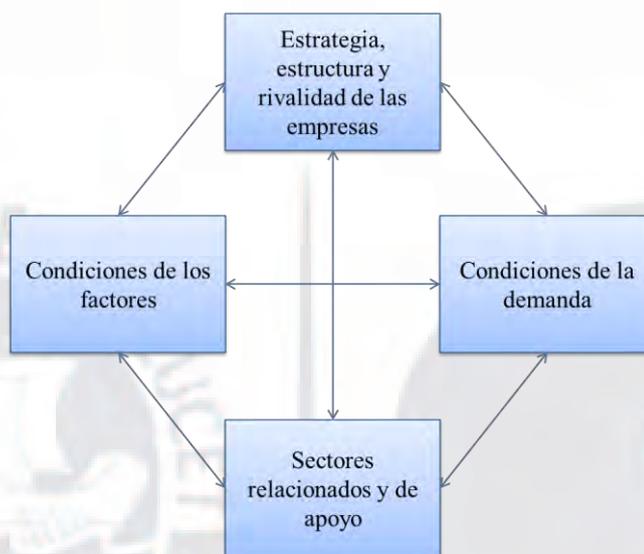
Como debilidades se pueden identificar: la pobre calidad de su infraestructura, en especial las vías, que hace que el transporte entre los centros de producción de confecciones como Bogotá o Medellín y los puertos incremente los costos de manera significativa. Por otra parte, la poca innovación y apropiación de tecnología en general afecta al sector de las confecciones así como a otros sectores, y la mala imagen del gobierno, en especial la corrupción y los trámites lentos o innecesarios que pueden desalentar la IED y el establecimiento de nuevas empresas en este sector son negativas. Finalmente, está el conflicto interno que si bien esta relegado a áreas rurales, implica un riesgo para los inversionistas en general.

Del análisis de los principios cardinales, podemos identificar como oportunidades, el establecimiento de nuevos TLCs como firmado con Estados Unidos, y la Alianza del Pacífico, la cual permitirá a Colombia ingresar sin aranceles al mercado de Chile, Perú y México y hacer uso de los TLCs que estos países tienen con terceros países utilizando la acumulación de origen, pero sobre todo, que les permitirá a sus miembros negociar futuros TLCs en condiciones mucho más favorables.

Como amenazas, se pueden identificar las diferencias políticas con los países vecinos como Venezuela y Ecuador, quienes no comparten el modelo de desarrollo económico de Colombia ni sus ideas políticas. Como consecuencia de esto, las relaciones comerciales con Venezuela se han disminuido al mínimo y existe un riesgo que suceda algo similar con Ecuador. Finalmente, existe la amenaza de los productos de bajo costo que ingresan desde países de Asia Pacífico como China, Bangladesh, Vietnam o Indonesia, los cuales inundan el mercado de las confecciones e imponen una competencia importante.

### 3.2 Análisis Competitivo del País

Para entender los factores que determinan la competitividad de la nación, se utilizará el diamante de Porter (D'Alessio, 2013) en el cual se analizan: (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) los sectores relacionados y de apoyo, ver *Figura 6*.



*Figura 6.* Los Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional: Competitividad de las Naciones - Modelo del Diamante.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

#### 3.2.1 Condiciones de los factores

Para mantener y mejorar la competitividad, Colombia cuenta con factores importantes entre los que se encuentran: el recurso humano, ya que es un recurso capacitado, con habilidades manuales, creatividad e innovación que hacen que en muchos sectores, Colombia tenga una posición diferencial frente a sus competidores internacionales.

La posición geoestratégica de Colombia, la hace privilegiada para realizar exportaciones a sus principales mercados mundiales, como lo son Sur América, México, Estados Unidos y la Unión Europea. El factor de la infraestructura es un limitante para las

labores de importación y exportación ya que eleva los costos de una manera significativa para los productos e insumos volviéndolo un país poco competitivo.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

Una vez pasada la crisis del 2008-2009, que afectó ampliamente la demanda de bienes de consumo sobre todo en los mercados más importantes como USA y la UE, se vislumbra una recuperación del consumo interno de los países lo que se constituye en una oportunidad grande para países que estén listos para atender la demanda dichos países

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Las empresas colombianas han enfrentado una competencia internacional desde que se dio la apertura económica a principios de los años 90, esto les ha permitido convertirse en empresas sofisticadas con buenas habilidades gerenciales y que se han organizado en cadenas productivas que explotan sinergias entre proveedores, fabricantes y cadenas de distribución

La preocupación por la calidad, la sostenibilidad y la responsabilidad social, ha crecido y ha hecho que estas empresas estén listas para competir en mercados externos de alto potencial de crecimiento, la existencia de un sector financiero sólido, también permite la disponibilidad de capital para que las empresas inviertan en expansión y en tecnología.

Uno de los factores a tener en cuenta, el cual es una debilidad, es la inversión en I+D del sector privado, la cual es muy baja y cuatro veces menor que la inversión pública en este rubro (Consejo Privado de Competividad, 2013), una realidad que difiere de lo que ocurre en países líderes en innovación, como Corea, donde tres cuartas partes de la inversión en I+D es realizada por el sector privado, e Israel, donde el 80% de la inversión en ese rubro es privada.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

El World Economic Forum (WEF) reúne información en su encuesta empresarial sobre el estado de desarrollo de los clústeres en los países y según los últimos resultados (WEF, 2012), Colombia ocupa el puesto 60 entre 144 países en desarrollo de sus clústeres, por

debajo de Brasil (28), Chile (27), México (35), Suráfrica (47) y Portugal (54), por mencionar algunos referentes, lo que se constituye en una debilidad.

El WEF mide también en su encuesta la sofisticación de los procesos de producción y encuentra que en Colombia estos están todavía lejos de los mejores y más eficientes del mundo al ubicar al país en el puesto 74, atrás de Corea (21), Brasil (30), Chile (36), España (35), México (40), Portugal (41) y Suráfrica (43). Otro elemento que permite entender la relevancia del sector privado en el tema de innovación es la colaboración de las empresas con las universidades para hacer I+D. Colombia se ubica en el puesto 47 del ranking de WEF (2012) en este indicador, por debajo de países como Chile (39) y México (42); lo que se constituye en una debilidad.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Textil-Confecciones en Colombia**

Las fortalezas más importantes del sector de las confecciones son: la amplia disponibilidad de mano de obra hábil; la buena reputación del producto, su calidad y diseño de vanguardia y el encadenamiento productivo que existe entre las industrias relacionadas, facilitando el acceso a todos los insumos necesarios para fabricar las prendas. También se cuenta con empresas con experiencia en un ambiente de competencia, especialmente las grandes empresas. Sin embargo, hay un gran porcentaje de empresas micro y pequeñas que se encuentran desprotegidas frente a la competencia extranjera. En estas últimas se hace necesario desarrollar las habilidades gerenciales y capacitar al personal para obtener las competencias necesarias y de esta forma ser más eficientes y competitivos. El acceso a los mercados de alto poder adquisitivo es privilegiado gracias a los TLCs firmados recientemente.

Como debilidades se identifican la pobre infraestructura que dificulta los procesos de importación y exportación; así como la complejidad y demoras de los trámites aduaneros que pueden significar retrasos en los tiempos de entrega.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

A continuación se presenta el análisis de los factores externos del sector de las confecciones a través del PESTE+C. Este análisis evalúa los factores políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T), ecológicos (E) y el análisis de las fuerzas Competitivas (+C)) (D'Alessio, 2013) e identifica las oportunidades y amenazas que tiene el sector. Este estudio permite diseñar caminos que conlleven a obtener el máximo beneficio de las oportunidades del sector de las confecciones en Colombia y a diseñar acciones que reduzcan el impacto de las amenazas del mismo.

#### 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

**Estabilidad política.** Colombia es un país multipartidista, con un sistema democrático fortalecido y con separación de poderes claramente definidos. El estado colombiano está organizado en dos partes: las ramas del poder público y los organismos del Estado. Las ramas del poder público son: (a) la rama ejecutiva, (b) la rama legislativa y (c) la rama judicial. Los organismos del Estado son: (a) las instituciones de control como la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del pueblo y la Contraloría General de la República. (b) Los organismos de la Organización Electoral, los cuales son: el Consejo Nacional Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil.

El presidente electo por los colombianos, para el periodo 2010 - 2014 es el señor Juan Manuel Santos. El gobierno del presidente Santos ha dado prioridad para resolver tres de las más grandes problemáticas del país: (a) la disminución de los niveles de desempleo, (b) la disminución de los índices de pobreza a nivel nacional y (c) mejorar la seguridad para todos los ciudadanos (Plan Nacional de Desarrollo, 2010 – 2014).

Si bien es cierto, durante los últimos 50 años el país ha venido enfrentado a diferentes actores, que buscan de una manera u otra manera permear la sociedad para llegar al poder de manera antidemocrática y al margen de la ley, y han generado inseguridad y violencia en el

territorio nacional, también es cierto que Colombia ha logrado sobreponerse a este hecho consolidando sus instituciones y anteponiéndose a los intereses particulares. Esta institucionalidad le ha permitido al país sobreponerse a situaciones como la crisis económica de 2009 y fortalecer el crecimiento de la industria, mantener un crecimiento sostenido por encima de las expectativas incluso del mismo Estado y generar confianza en los inversionistas nacionales y extranjeros. La estabilidad política, la separación de poderes y la legislación son aspectos claves que genera confianza en los inversionistas nacionales e internacionales logrando así fortalecer el sector.

**Política Monetaria.** La política monetaria, definida por El Banco de la República, se rige por un esquema de Inflación Objetivo, esto con el fin de mantener una tasa de inflación baja y alcanzar un crecimiento acorde al potencial económico. La meta de inflación anual al consumidor fijada por el Ente regulador para el periodo 2013 y 2014 está entre el 2% y el 4% siendo una meta puntual el 3% (Banco de la República, 2013).

**Política Fiscal:** Las políticas fiscales del último cuatrienio definir estrategias que permitan administrar los recursos del Estado en aras de afianzar a Colombia hacia la sostenibilidad y la estabilidad macroeconómica. Las principales reformas fiscales de este periodo han sido: (a) La Regla Fiscal: orientada a optimizar el manejo de las finanzas y optimizar la deuda pública; (b) el Sistema General de Regalías: busca redistribuir de manera equitativa los recursos, generar ahorros, competitividad en las regiones y fiscalizar la inversión de los mismos: recursos que provienen de la explotación de recursos naturales no renovables; y (c) el principio Constitucional de Sostenibilidad Fiscal que establece mecanismos para que la inversión de los diferentes programas del Estado no ponga en riesgos la estabilidad financiera del país en el corto plazo. Por otra parte, se ha venido trabajando en la disminución de la carga parafiscal de las empresas con el fin de volverlas más competitivas frente a los mercados internacionales. La modernización del aparato fiscal colombiano ha

permitido aumentar el valor recaudo, mejorando así la inversión en lo social y en el fortalecimiento del aparato productivo (Banco de la República, 2013),

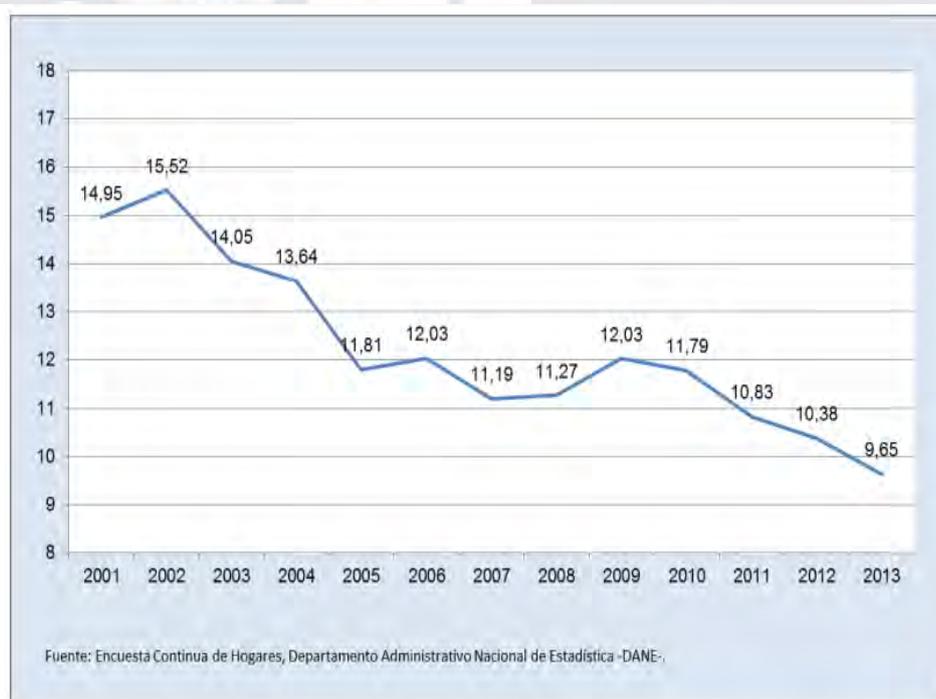
**Política comercial.** El propósito del gobierno colombiano, con la estrategia de entrar en el mercado globalizado, es asegurar tasas de crecimiento sostenible por encima de la meta fijada del 5%. De acuerdo a los instrumentos definidos por el país esto permitirá reducir los índices de pobreza, aumentar la inversión social y disminuir la desigualdad en la distribución de los ingresos puesto que Colombia ocupa el puesto número siete de los países con más desigualdad en América Latina, y el puesto número diecinueve a nivel mundial (Índice Gini, 2013). Entrar en el mercado globalizado permite a los habitantes del territorio nacional acceder a productos a bajo costo, especialmente alimentos, y así optimizar el gasto en este rubro, uno de los más altos en la canasta familiar. Igualmente favorecerá la exportación de productos agrícolas y de manufacturas entre otros.

**Política ambiental.** Colombia está entre los países con mayor biodiversidad en fauna y flora en el mundo. Desafortunadamente gran parte del territorio ha sido sometido a una sobreexplotación, con peligro de extinción de muchas de las especies que en algunos casos son únicas en el mundo. Consciente del impacto que esta ruptura del equilibrio ecológico representa para la economía colombiana, el gobierno ha incluido como pilar, dentro de su plan de gobierno, Plan nacional de desarrollo 2010-2014, "**Prosperidad para todos**"- *Resumen Ejecutivo* (DNP, 2011), aspectos de sostenibilidad ambiental. Para alcanzar este objetivo, se ha robustecido la reglamentación, se han generado alianzas con los privados y se ha buscado la cooperación internacional a fin de frenar el impacto generado por la mano del hombre en el medio ambiente, con las respectivas consecuencias ambientales, económicas y sociales.

El desarrollo de vías y puertos, por ejemplo, se han visto afectados especialmente teniendo en cuenta que estas obras han generado impactos ambientales negativos, incitando al

rechazo de los proyectos por parte de las comunidades locales y generando por consiguiente, demoras en los licencias ambientales necesarias para el desarrollo de las mismas y posponiendo el progreso económico y social del país. El atraso en estas obras aumenta el valor de los fletes en transporte para la carga terrestre, perdiendo Colombia competitividad frente a otros países. Dentro del ranking mundial de competitividad (WEF, 2013) en el pilar de infraestructura, Colombia se encuentra en el puesto 92, siendo su peor indicador el de calidad de vías que lo ubica en el puesto 130.

**Políticas laborales.** La tasa de desempleo en diciembre de 2013 para Colombia fue de 8.4% presentando una disminución del 1.25% con respecto a diciembre de 2012, cuando se encontraba en 9.6% (Banco de la Republica, 2014). A nivel nacional la tasa promedio anual de desempleo para el 2013 fue de 9.65% (ver *Figura 7*). De acuerdo a los reportes de sobre la empleabilidad que genera el sector de las confecciones.



*Figura 7.* Tasa de Desempleo en Colombia: Total Nacional.  
Tomado de: Boletín de Indicadores Económicos, 10 de marzo de 2014. Banco de la República. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

En el año 2013, Colombia logró una tasa de desempleo de un dígito. Sin embargo, y comparado con otros países de América latina, sigue siendo un país con una de las tasas de desempleo más alta seguido de Costa Rica (8.3%), Venezuela (7.8%) y Argentina (7.1%). Los países que mantiene la menor tasa de desempleo son: Ecuador, Guatemala y Panamá con tasas por debajo del 5% (INFOBASE, 2014).

Tener estas tasas de desempleo representa oportunidades para los diferentes sectores del país. Mantener una obra más económica comparada con la región, aunque lejos de la de China, India o Indonesia, mejora la competitividad de Colombia frente a sus rivales internacionales. Tener tasas de desempleo muy altas también representa una amenaza, pues al tener esta condición de desempleo desestimula el consumo por falta de recursos, puede incentivar el contrabando por traer productos más económicos, afectando así la producción nacional y así desestimar la producción local.

Para Colombia también representa una oportunidad el tener políticas laborales claras que protegen los derechos de los trabajadores, pues hoy muchos mercados que favorecen esta condición.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Para el mercado de las confecciones, Colombia tiene un gran potencial a desarrollar teniendo en cuenta que muchos factores macroeconómicos juegan a su favor. La apertura de los mercados internacionales son sin lugar a dudas una ventaja que ofrece el mercado para este sector. Para el primer bimestre del 2014 Colombia cuenta con 12 acuerdos comerciales firmados y vigentes (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2014): (a) México, (b) El Salvador, Guatemala y Honduras; (c) CARICOM (Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas), (d) MERCOSUR (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay), (e) EFTA (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia), (f) Canadá, (g) Estado

Unidos, (h) Acuerdo parcial con Venezuela, (i) Cuba, y (j) Unión Europea. Igualmente para el mismo período cuenta con acuerdos suscritos con: (a) Corea, (b) Costa Rica, (c) Israel, (d) Panamá, y (e) Alianza del Pacífico (México, Perú y Chile). Colombia busca aumentar la competitividad del país con el fin de maximizar las exportaciones a un gran mercado que se ha abierto al libre comercio, aumentar la inversión extranjera y nacional y disminuir los aranceles y restricciones en la exportación (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2014).

***Evolución del PIB nacional y del PIB per cápita:*** En los últimos años Colombia ha tenido un crecimiento sostenido de su economía, lo que le ha permitido estar en la lista de los países con mayor crecimiento a nivel mundial. Esta situación se da gracias al buen desempeño que ha tenido el sector de agrícola, la construcción y la minería. A nivel de Latinoamérica Colombia ocupa una posición privilegiada, en donde en el 2013 se posicionó como la tercera economía de América Latina, y teniendo en cuenta que durante el 2013 las dos economías más grandes, Brasil y México, solo alcanzaron un crecimiento del 2.5% y 1.4% respectivamente.

Para el 2014 se prevé que con las inversiones que el gobierno nacional realizará en temas de infraestructura vial, para conectar los principales centros de producción con los puertos marítimos, la inversión de los recursos provenientes de las regalías, reguladas recientemente para mejorar la inversión, y los proyectos de vivienda, el PIB en el 2014 crecerá un 4.7% (BBVA, 2014) (*Ver Tabla 3*). Este crecimiento mantiene la tendencia de los últimos años, y se dará también por la confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros y el buen desempeño de la economía especialmente en sectores como transporte, comercio, construcción, minería y servicios financieros.

Tabla 3

*Crecimiento Producto Interno Bruto en Colombia*

PIB COLOMBIA					
	REAL		PROYECTADO		
	2011	2012	2013	2014	2015
	6.6%	4.2%	4.1%	4.7%	5.1%

Nota: Adaptado de:

<http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/ketd/esp/nav/geograficas/latinoamerica/colombia/index.jsp>

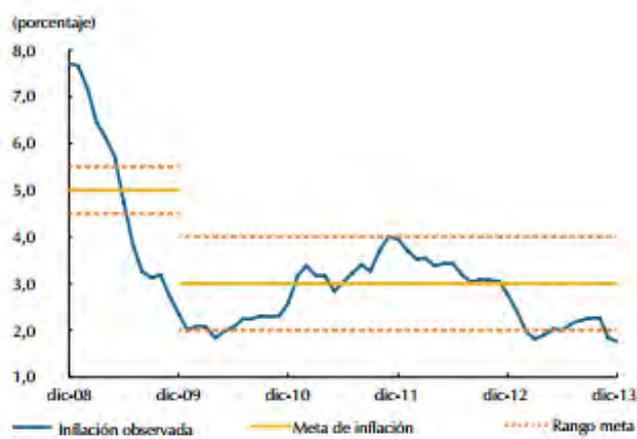
De acuerdo con la Asociación Nacional de Industriales (ANDI, 2012), el sector Textil - Confecciones, le apporto al país en el 2012 el 0.97% del total del PIB, ver *Figura 8*.



*Figura 8.* Participación del Sector Textil y de las Confecciones en el PIB 1990 – 2012  
Tomado de: Cifras del sector 2012. Recuperado de:  
[http://www.andi.com.co/pages/proyectos\\_paginas/proyectos\\_detail.aspx?pro\\_id=1754&Id=26&clase=8&Tipo=2](http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=1754&Id=26&clase=8&Tipo=2)

**Tasas de Inflación y Devaluación.** Para el periodo enero – diciembre de 2013 la inflación fue de 1.94% (Portafolio, 2014). Esta es la cifra más baja de los últimos cincuenta años y es 0.50% más baja que la cifra del 2012. Los grupos que tuvieron una inflación por encima del promedio nacional fueron: (a) salud (4.44%), (b) Educación (4.37%), (c) Comunicaciones (2.75%), y (d) Vivienda (2.74%), y los grupos que estuvieron por debajo fueron: (a) Diversión (1.84%), (b) Transporte (1.39%), (c) Otros gastos (1.02%), (d) Vestuario (0.94%), y (d) Alimentos (0.86%). Una inflación tan baja como la del 2013 se

debió, de acuerdo al informe del gobierno, a los choques de oferta especialmente de alimentos y regulados que podría ser transitoria por lo que en los siguientes años podría llegar a ser más alta (Banco de la República, 2013), ver *Figura 9*.

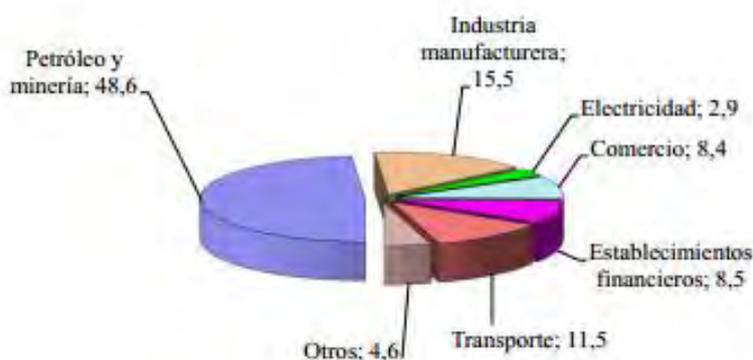


*Figura 9.* Inflación Total al Consumidor  
Tomado de: Boletín de Prensa, DANE, principales indicadores del mercado laboral. Diciembre de 2013. Recuperado de: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi\\_dic\\_2013.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi_dic_2013.pdf)

***Volumen de la inversión Extranjera.*** De acuerdo al informe *Evolución de la Balanza de Pagos Enero - Septiembre 2013* (Banco de la República, 2104) página 9 y 10, la inversión extranjera directa en Colombia a septiembre de 2013 era de \$ 13,251 millones de dólares. Esta cifra representa un 4.9% con respecto al PIB (Producto Interno Bruto) al mismo periodo con un incremento de \$ 1,537 millones de dólares más con respecto a septiembre de 2012. La IED en el sector de las manufacturas, en el que se encuentran las confecciones, a septiembre de 2013 constituyó el 15.5% del total de la inversión, ver *Figura 10*.

***Niveles de aranceles.*** La entidad en Colombia que se encarga de la administración, control y cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN. Para los expertos, Colombia es todavía una economía cerrada. A principios de los años 90, con el proceso de la apertura comercial de Colombia, se permitió la ampliación del régimen de libre importación, la disminución progresiva de aranceles y la implantación de políticas orientadas a fortalecer el

comercio colombiano. Los aranceles de la economía colombiana son altos comparados con la región: para el caso colombiano en general tiene un promedio de (8.2%) de aranceles, mientras que países como Perú y Costa Rica tiene un arancel del (5.4%), Chile (6%).



*Figura 10.* Distribución Sectorial del Flujo de IED en Colombia ene-sep. de 2013. Tomando de: Evolución de la Balanza de Pagos, Enero - Septiembre 2013. Pág. 9 y 10

Como amenaza encontramos que si existen aranceles altos, estos representan barreras para que otros países ingresen sus productos al país y en respuesta los países también imponen barreras a las exportaciones a través de aranceles altos, afectando de manera importante las exportaciones del país. No tener competidores puede poner en desventaja a la industria pues podrían llegar a incrementar los costos por falta de innovación y calidad que se dan cuando hay competencia. De igual manera se identifica como oportunidad para los sectores, pues esta situación impulsaría el consumo nacional y por ende la producción

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

La cadena productiva Textil – Confecciones y en especial el sector de las confecciones en Colombia tiene un impacto importante para la generación de empleo y la economía del país. Es una industria intensiva en mano de obra y gran parte de los insumos son de producción nacional. La apertura de los mercados ha permitido también el ingreso de materias primas de mejor calidad, lo cual asociado a la competencia de la mano de obra, puede convertir a Colombia en una potencia en el sector. Por otra parte, la industria cuenta

con eventos de gran relevancia a nivel internacional tales como Colombiatex, Colombiamoda, Circulo de la Moda de Bogotá, Footwear and Leather Show, entre otros: estas ferias de promoción han potencializado la industria y han elevado todo el sector a nivel de clase mundial.

Una ventaja que aprecia el mercado internacional sobre las prendas colombianas, es que cuentan con un nivel de calidad muy alto que le permite competir con muchos otros mercados. Por otra parte, Colombia tiene una gran variedad de climas durante todo el año y esto hace que se dé una demanda de confecciones muy heterogénea favoreciendo el uso de casi todo tipo de textiles y fabricación de modelos que se demandan por periodos más largos. Ciudades como Bogotá tienen una alta demanda de prendas formales y de climas fríos, tanto en hombre como mujeres. Ciudades con temperaturas más cálidas demandan prendas más informales y de tipo deportiva o casual.

El potencial que tiene Colombia para exportar a otros países está concentrado básicamente en prendas deportivas, ropa interior y vestidos de baño que representan el interés de las personas por estar a la moda con prendas que les generen seguridad y comodidad. De acuerdo con Proexport (2013), hay mercados con gran potencial que se deben aprovechar para posicionarse internacionalmente. Un caso particular, es el de los vestidos de bautizo y primera comunión para los países de Europa, en donde los consumidores además de querer estar a la moda tienen capacidad de pago. Otro ejemplo, son los trajes elegantes para la nueva clase media de India, quienes tienen una mejor posición económica y por tanto pueden cambiar sus hábitos para lo cual se tiene en cuenta la figura corporal para demandar ropa a la medida. También están los casos de la ropa de control para Alemania la cual en muchos casos reemplaza las costosas cirugías estéticas, los vestidos de baño para las mujeres mexicanas que quieren verse cada día mejor, ropa infantil para Inglaterra pues de acuerdo a cifras de Proexport, los ingleses invierten un promedio de \$ 1,200 millones de dólares al año en

prendas infantil, la ropa interior y ropa infantil para Rusia y finalmente, los vestidos de baño, ropa deportiva y ropa interior para Estados Unidos. La focalización que el sector en Colombia ha generado le permite desarrollar una mayor habilidad para lograr producción de mejor calidad y mejorar la productividad.

Encontrar necesidades puntuales en mercados tan importantes como los mencionados en el párrafo anterior, generan oportunidades ya que se puede focalizar la producción, se puede desarrollar un plan de acción preciso para suplir estas necesidades y se puede especializar la mano de obra en actividades encaminadas a mejorar la calidad y la productividad en estos focos. Obviamente también genera desventajas al tener competidores que quieran abastecer también esos mercados para lo cual se debe generar valor agregado a los productos.

#### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Maquinarias que van desde los doscientos millones a los mil millones de pesos colombianos han cambiado el concepto de moda, calidad y productividad de las prendas hechas en Colombia (El Espectador, 2008). Diseños, telas, cortes de patrones de manera masiva, pegado de bolsillos, hacer los rebordes, abrir ojales, pegar botones y diseñar modelos y prensas que se ajusta al cuerpo, son procesos que hoy se pueden desarrollar gracias a la tecnología que se usa en centros importantes de producción como Medellín y Bogotá.

Una amenaza para el país en este aspecto es la realidad que sufren muchos países en desarrollo y es que solo un grupo pequeño de empresarios han logrado que el sector Textil-Confecciones sea un negocio rentable y les permite invertir realmente en tecnología. Las demás empresas de menor tamaño y capacidad económica, cuentan con maquinarias de más de diez años que les impide ser competitivos y lograr los beneficios necesarios para invertir en nueva tecnología. No poseer tecnología de última generación o por lo menos que la que hay esta tan concentrada impide que el sector no logre el desarrollo necesario para competir

con las potencias asiáticas. La tecnología se identifica como una gran oportunidad del sector para llegar a niveles de producción y calidad deseados para competir en el mercado nacional e internacional. Una oportunidad que tiene este aspecto es lograr que las empresas hagan inversión en tecnología para lograr mejorar la competitividad y la innovación.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La conciencia que las nuevas generaciones han hecho para proteger el medio ambiente ha sido un motor impulsor para que la industria reaccione y busque alternativas ecológicas que minimicen el impacto negativo sobre el medio ambiente. En este mismo sentido, la fabricación de materiales usados en las confecciones y las confecciones por si mismas han venido innovando para estar a la vanguardia con las nuevas tendencias de consumo ecológico. En la industria de las confecciones el aspecto ambiental se da en el uso de los materiales y en el reciclaje.

En la confección de prendas de vestir se pueden usar materiales naturales que provienen de plantas o material orgánico y del reciclaje de los retazos o sobrantes en la fabricación y el uso de prendas usadas para la fabricación de nuevos materiales o nuevas prendas que minimizan la emisión de gases contaminantes. El uso de botellas recicladas y materiales producidos del poliéster y la cerámica ayudan a disminuir la huella de carbono así como a la elaboración de prendas especiales que tiene una mayor durabilidad y aplicaciones en temas de seguridad industrial.

El caso más aberrante de contaminación en Colombia se da con la industria del cuero. Fuentes hídricas contaminadas con desechos industriales provenientes de las curtiembres han destruido la flora y fauna de muchos afluentes. Hoy, recuperarlos significaría una inversión de miles de millones de dólares y Colombia no cuenta con esta disponibilidad económica. Sin lugar a dudas el costo ambiental, social y económico generado por esta situación es incalculable. Por otra parte en el cultivo de fibras naturales se usan agentes químicos ya sea

para fertilizar los cultivos, para limpiarlos de malezas o para mantenerlos limpios de insectos, hongos y otros agentes y éstos pueden dañar los cultivos. Los químicos contaminan el medio ambiente y además mantienen residuos que incluso pueden llegar a las personas en las prendas que usan afectando su salud. Como parte de su estrategia y minimizar el impacto de los químicos en el medio ambiente, Nike en el 2013 creó una aplicación para acceder a un índice de materiales que los clasifica en función de su impacto al medio ambiente. Así, se logró reducir el uso de sustancias peligrosas en la fabricación de productos como vestimenta y calzado (Observatorio Empresariales, 2013).

### **3.3.6. Fuerzas competitivas (C)**

***Participación del mercado.*** En el mercado interno, el sector de las confecciones aporta 200,000 empleos directos y cerca de 600,000 de manera indirecta. Estas cifras representan cerca del 21% del total de la mano de obra del sector manufacturero. Por otra parte, la cadena productiva Textil – Confecciones la conforman unos 450,000 fabricantes de textiles y unas 10,000 empresas de confecciones en su mayoría pequeñas y medianas. Las confecciones representan cerca de 1% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y 5.8% del PIB industrial.

A nivel internacional este sector presentan las siguientes cifras. (a) Colombia procesa menos del 0.01% del total de las toneladas métricas de fibras que se consumen a nivel mundial: 200,000 toneladas aproximadamente frente a 56 millones de toneladas a nivel global; (b). Colombia representa cerca del 0.31% de las exportaciones mundiales de textiles y confecciones y el 0.25% del mercado mundial de la moda; y (c) las exportaciones a Estados Unidos están representadas principalmente en Trajes sastres: conjuntos, vestidos y pantalones (31.1% del total); Sostenes, fajas, corsés (14.3%); camisetas (8%); Ropa de cama o mesa (7.4%); y ropa interior masculina y camisones (5.7%). Es el proveedor número trece de confecciones y textiles de México, el décimo de Chile y el cuarto de Perú (Dinero, 2013).

***Efectividad de los canales de distribución.*** Los canales de distribución podríamos dividirlos en varios tipos. (a) Las grandes superficies que distribuye al mercado la mayor cantidad de prendas; (b) Los almacenes locales que muchas veces venden la producción que ellos mismos han realizado; y (c) Las exportaciones que implica usar diferentes canales de distribución para lograr llegar a un mayor mercado.

Las empresas manufacturas colombianas en general tiene una desventaja frente a los competidores internacionales, dada por la escasa y pobre infraestructura. Mientras que sus competidores tienen puertos, aeropuertos, líneas férreas y carreteras en buen estado, Colombia hasta el año 2014 estará realizando las primeras inversiones para tener carreteras de cuarta generación. Un flete de ciudades como Medellín o Bogotá a un puerto marítimo cuesta mil dólares por contenedor y desde allí a ciudades de Europa cuesta mil cien dólares cuando la distancia se puede multiplicar por diez.

Colombia tiene muchas oportunidades en este aspecto: mejorar las vías terrestres, los aeropuertos, los puertos marítimos, las líneas ferroviarias, y porque no pensar en el canal del Darién. Esto llevaría al país a un estadio muy alto de cara a otros países. De no hacer estas inversiones lo mantendrá en desventajas y la industria no podrá competir lo que lo llevaría paulatinamente a su desaparición.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podría beneficiar a una organización, así como de las amenazas que deben evitarse. El propósito de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pueda influir en el sector, el objetivo principal es identificar las más importantes variables para lo cual se utiliza la MEFE (D'Alessio, 2013).

Las oportunidades que se identificaron son: (a) La firma de los tratados de libre comercio, de los acuerdos comerciales y la alianza del Pacífico que representan

oportunidades de exportación de confecciones y la importación de tecnología y materias primas; (b) El crecimiento sostenido de la economía colombiana durante los últimos años y las proyecciones especialmente para el 2014 que están sobre el 4% como potenciador del mercado interno. Este crecimiento jalona el consumo interno, e incentiva la IED; (c) El reconocimiento a nivel internacional de la calidad de las confecciones colombianas; (d) Nuevas tendencias, la influencia a nivel mundial de los medios de comunicación e internet por mejorar el aspecto físico y estar a la moda o seguir estereotipos; (e) El marketing que se le hace a las confecciones colombianas a través de ferias especializadas. Colombiamoda, Colombiatex, Califashion y que atraen a personalidades de reconocimiento mundial en temas de moda; (f) Revaluación del peso colombiano frente al dólar; (g) La posición geográfica de Colombia: cuenta con puerto en el Atlántico y en el Pacífico. Está en la parte media del Norte América y Sur América los dos mercados más grandes que tiene para las confecciones.

Las amenazas del sector de las confecciones en Colombia, listadas para la matriz MEFE son: (a) El costo de los fletes a puertos colombianos producto de la falta de infraestructura, Puertos, carreteras, Aeropuertos; (b) El costo actual es de mil dólares del centro del país a un puerto nacional y de mil cien dólares a ciudades de Europa; (c) El ingreso de prendas de vestir y zapatos provenientes de China, Asia y que ingresan a muy bajo costo o por contrabando; (d) El sector carece de tecnología de avanzada para ser más eficientes en los procesos de innovación y manufactura; (e) La inestabilidad política de Venezuela y Ecuador dos grandes receptores de las importaciones de confecciones colombianas; (f) Falta de recursos para hacer inversión en investigación y desarrollo. No se cuenta con una ruta que permita fomentar la innovación en los empresarios; (g) Los altos índices de corrupción, la burocracia y el conflicto interno alejan la IED del país.

Tabla 4

## Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Sector de las Confecciones en Colombia.

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	La firma de los tratados de libre comercio, de los acuerdos comerciales y la alianza del Pacífico que representan oportunidades de exportación de confecciones y la importación de tecnología y materias primas	0.10	2	0.20
2	El crecimiento sostenido de la economía colombiana durante los últimos años y las proyecciones especialmente para el 2014 que están sobre el 4% como potenciador del mercado interno. Este crecimiento jalona el consumo interno, e incentiva la IED	0.08	3	0.24
3	El reconocimiento a nivel internacional de la calidad de las confecciones colombianas.	0.10	3	0.30
4	Nuevas tendencias, La influencia a nivel mundial de los medios de comunicación e internet por mejorar el aspecto físico y estar a la moda o seguir estereotipos.	0.09	2	0.18
5	El marketing que se le hace a las confecciones colombianas a través de ferias especializadas. Colombiamoda, Colombiatex, Califashion y que atraen a personalidades de reconocimiento mundial en temas de moda	0.08	3	0.24
6	Revaluación del peso colombiano frente al dólar	0.06	3	0.18
7	La posición geográfica de Colombia: Cuenta con puerto en el Atlántico y en el Pacífico. Está en la parte media del Norte América y Sur América los dos mercados más grandes que tiene para las confecciones.	0.10	2	0.20
		<b>0.61</b>		<b>1.54</b>
<b>Amenazas</b>				
1	El costo de los fletes a puertos colombianos producto de la falta de infraestructura, Puertos, carreteras, Aeropuertos. El costo actual es de mil dólares del centro del país a un puerto nacional y de mil cien dólares a ciudades de Europa	0.07	1	0.07
2	El ingreso de prendas de vestir y zapatos provenientes de China, Asia y que ingresan a muy bajo costo o por contrabando.	0.08	2	0.16
3	El sector carece de tecnología de avanzada para ser más eficientes en los procesos de innovación y manufactura	0.08	1	0.08
4	La inestabilidad política de Venezuela y Ecuador dos grandes receptores de las importaciones de confecciones colombianas	0.06	3	0.18
5	Falta de recursos para hacer inversión en investigación y desarrollo. No se cuenta con una ruta que permita fomentar la innovación en los empresarios	0.03	1	0.03
6	Los altos índices de corrupción, la burocracia y el conflicto interno alejan la IED del país.	0.07	2	0.14
		<b>0.39</b>		<b>0.66</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.20</b>

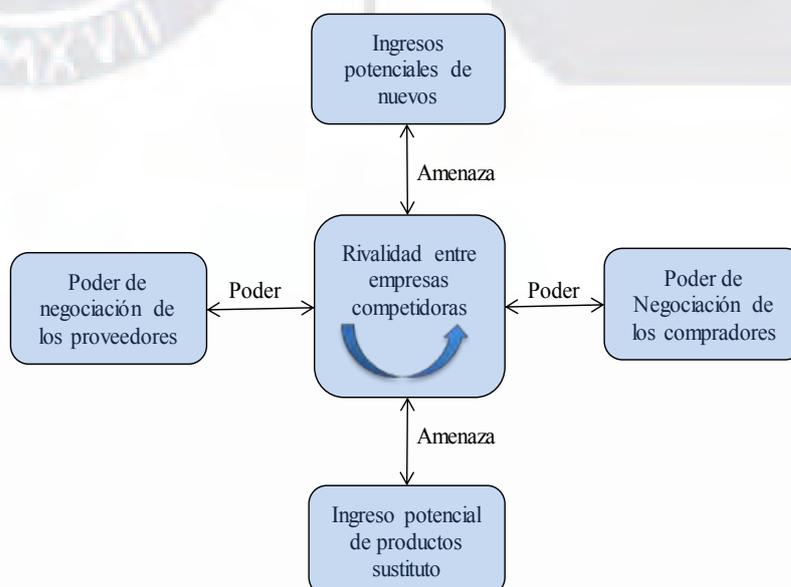
Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

De acuerdo con la evaluación de la MEFE del sector de las confecciones en Colombia con un resultado de 2.20, nos indica que su desempeño está sobre el promedio, ver Tabla 4.

Un valor de 2.20 nos indica que el sector de las confecciones en Colombia de alguna manera está aprovechando adecuadamente las oportunidades que ofrece el entorno. Por otra parte, este resultado nos indica también que no está tomando las acciones necesarias para neutralizar las amenazas o si las ha tomado no están siendo lo suficientemente efectivas.

### 3.5 El Sector Textil-Confecciones en Colombia y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter que se puede visualizar en la *Figura 11*, permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y lo atractivo de la industria donde la organización compete, y desarrollar estrategias para muchas industrias (D'Alessio, 2013). Las cinco fuerzas del modelo de Porter son: (a) Poder de negociación de los proveedores, (b) Ingreso potencial de nuevos competidores, (c) Poder de negociación de los compradores, (d) Ingreso potencial de productos sustitutos, y (e) rivalidad entre empresas competidoras.



*Figura 11.* Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Tomado de: El proceso Estratégico, Un enfoque de la gerencia. Página 127, D'Alessio 2013.

### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Tal como se muestra en la *Figura 12*, para el año 2012 la industria de las confecciones efectuó el 81% de sus compras a proveedores nacionales y el 19% a proveedores internacionales (ANDI, 2013). Los factores que determinan las compras internacionales son básicamente tres: (a) algunas materias primas necesarias para la industria no se producen en el país; (b) la demanda de materias primas es tan alta que no es suficiente la producción nacional; y (c) la calidad de las materias primas nacionales no alcanza los estándares necesarios para producir bienes de calidad internacional.



*Figura 12.* Proporción de Compras Nacionales e Internacionales.

Tomado de: sector de las confecciones ANDI, 2012. Recuperado de:

<http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=60c43053-c887-4adc-87b6-aa4c2e1e83cf>

En este sentido el poder de negociación que tienen los proveedores en el sector de las manufacturas es bajo. Los argumentos que sostienen esta tesis se fundamentan en: (a) la oferta de materias primas a nivel nacional e internacional, la importación de materias primas es realmente sencillo y económico dado que hoy Colombia tiene tratados de libre comercio y se han reducido los aranceles disminuyendo el costo de los insumos; (b) teniendo en cuenta

que la calidad no siempre es la esperada, los proveedores deben acceder a los términos definidos por los clientes; (c) parte de la producción de materias primas es artesanal lo que encarece los costos de producción quitando posibilidades de negociación con la industria; (d) los proveedores necesitan asistencia técnica de los clientes para entregar su producción con calidad, oportunidad y en la cantidad deseada; (e) las nuevas tecnologías han permitido usar gran variedad de materias primas disponibles a nivel mundial lo que aumenta la oferta; y (f) la informalidad empresarial y laboral a lo largo de la cadena, que implica que la industria de las confecciones tenga que controlar y exigir a los proveedores condiciones responsables para con los empleados y el medio ambiente.

Para Colombia es necesario, como factor crítico de éxito para lograr la competitividad y el incremento de sus exportaciones que se mejore en los siguientes aspectos y que están relacionados con los proveedores.

1. El desarrollo de productos de altísima calidad que logren abastecer el mercado interno y que sean a precios muy competitivos. Para este aspecto es necesario tener en cuenta los temas de derechos de los trabajadores, los temas ambientales y la calidad de los productos.

2. La normatividad que el país para incentivar el desarrollo de la industria nacional. Trabajar de la mano con los sectores para la firma de los tratados de libre comercio y las barreras arancelarias.

3. Por último, los sectores se deben agremiar para hacer frente común a las oportunidades y amenazas que presenta el país

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

El mercado de las confecciones tiene hoy dos actores importantes que determinan en gran medida las reglas de juego y dan un poder alto de negociación a los clientes. (a) En primera instancia tenemos los intereses de los grandes clientes corporativos nacionales e

internacionales que pueden realizar negociaciones a nivel mundial en grandes volúmenes y adquieren mucha variedad que hace parte del éxito del negocio; y (b) los consumidores finales que generan tendencias en la demanda cuando se interesan por: (a) el medio ambiente y reclaman productos que lo proteja; (b) por la salud de los consumidores; (b) la protección de los derechos de los trabajadores y sus familias; (c) por la salud y la seguridad de los trabajadores y exigen que se les trate de acuerdo a la normas legales respetando sus derechos; y (d) cuando generan hábitos de consumo. Los intereses de los clientes finalmente se traducen en nuevas oportunidades de negocio en toda la cadena de valor de las confecciones.

Los clientes para tomar la decisión de compra, exigen se les informe sobre la cadena de producción, la trazabilidad de los insumos y la calidad de los mismos, el impacto que genera sobre el medio ambiente la fabricación de un bien y el cumplimiento de las normas legales y la protección de los derechos de las personas tanto por las empresas como por el Estado. Por último, otro factor que hace que el cliente tenga un alto poder de negociación es que para él es muy económico cambiar de proveedor. Significa para la industria esta situación, tener que hacer grandes esfuerzos para mantenerlos cautivo.

Los factores críticos de éxito para lograr ventaja frente a los compradores son: (a) cumplir con los requerimientos que hace en cliente en cuento a requisitos legales, sociales y ambientales y (b) establecer canales de comunicación claros y oportunos con el cliente

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Las confecciones como un todo no tienen un sustituto manifiesto que pueda llegar al mercado y desplazar las prendas de vestir. Ahora, si observamos la industria de las confecciones desde el punto de vista de la marca, de la calidad, de las materias primas, del país de origen, los precios o de los procesos de fabricación tiene muchos sustitutos en el mercado que deben ser tenidos en cuenta por el sector. Por otra parte el ciclo de vida de la moda es muy corto y la rentabilidad del negocio puede llegar a ser elevado por lo que la

amenaza de los sustitutos es muy alta si no se tiene una marca posicionada y una buena relación precio-costos teniendo además en cuenta todos los requisitos del cliente que deben ir implícitos en el producto.

Los factores críticos de éxito frente a la amenaza de sustitutos están en lograr llegar muy rápidamente con las confecciones que estén de moda o de ser posible se debe adelantar y ser quien imponga la moda.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Cuando una empresa entra fácilmente a un sector o industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas es más fuerte. Sin embargo existen impedimentos que no facilitan la entrada nuevos competidores y básicamente está dada en parte por las políticas y barreras que un país tenga para la industria en particular.

Colombia, al igual que muchos otros países del hemisferio y tal como se muestra en la Tabla 5, se ha visto invadida por un mercado internacional, especialmente chino, que llega con productos a muy bajos costos, muchas veces de mala calidad, que no cumplen con las normas ambientales, no respeta la relación con sus partes interesadas y mucho menos respeta los derechos de sus trabajadores. Entran estos productos a competir con un mercado colombiano, que aunque lleva muchos años de experiencia, tiene una mano de obra más costosa comparada con la china, con una tecnología escasa y con una infraestructura vial y portuaria que no ayuda al sector a competir efectivamente. Estos factores facilitan la entrada de competidores fuertes que en poco tiempo eliminan de su camino a los más chicos, ya sea con la compra o con las fusiones.

El sector de las confecciones reporta en los últimos tres años un crecimiento importante en las importaciones de las materias primas y de las confecciones, ver *Figura 13*. De acuerdo al reporte de sostenibilidad (ANDI, 2012). Preocupa especialmente al sector las importaciones de confecciones provenientes de China por la calidad y bajo costo, pero

también las provenientes de España que compiten con diseño y calidad. Las confecciones españolas durante el 2012 tuvieron un crecimiento importante y los países hacia donde más crecieron las exportaciones fueron China y Colombia sin ser este último un mercado tan representativo para la industria Ibérica pero si una competencia importante para el mercado colombiano.

Tabla 5

*Principales orígenes de las importaciones de Textiles y Confecciones de Colombia - 2012*

Principales orígenes de las Importaciones Textiles y Confecciones 2012	
China	40%
India	10%
Estados Unidos	8%
México	5%
Perú	4%
Ecuador	3%
Pakistán	3%
Taiwán	3%
Brasil	3%
Indonesia	2%
Los demás	19%

Nota: Tomado de: <http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=60c43053-c887-4adc-87b6-aa4c2e1e83cf>



*Figura 13.* Importaciones Textiles y Confecciones 2010 – 2012.

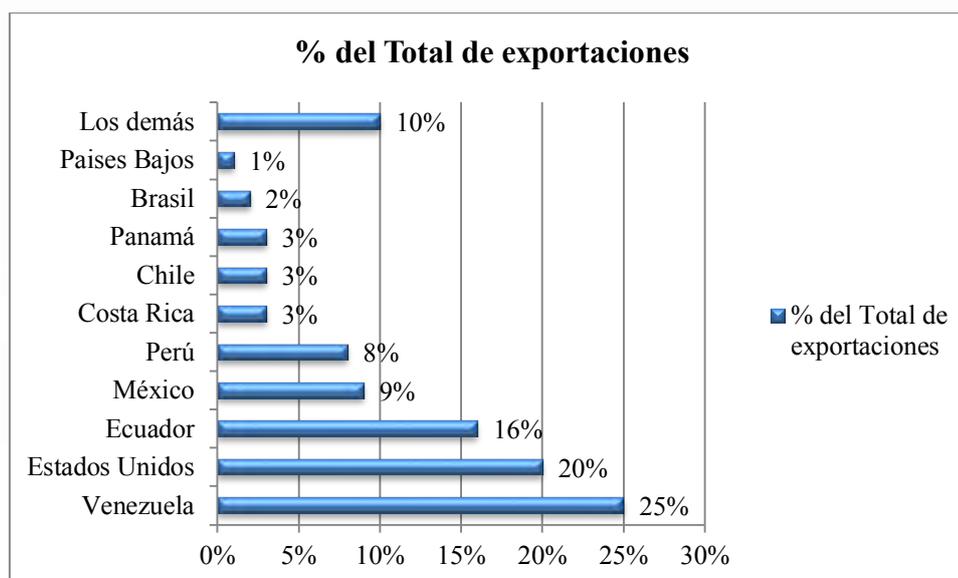
Tomado de: Informe de Sostenibilidad ANDI, (2012), Recuperado de <http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=60c43053-c887-4adc-87b6-aa4c2e1e83cf>

La manera como se debe afrontar la amenaza de nuevos entrantes y que se deben establecer como factor crítico de éxito es siendo el líder de la industria. Compitiendo con productos de calidad y logrando un diferencial que le permite mejorar los ingresos frente a la competencia. De igual manera se hace necesario afrontarlos haciendo agremiación para fortalecer el sector. Esta agremiación podría ser a través de la integración hacia adelante y hacia atrás.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

La rivalidad entre las mismas empresas es quizás una de las más poderosas de las fuerzas competitivas. Las empresas que compiten fuertemente con sus rivales están dispuestas a realizar estrategias que las diferencien realmente de sus competidores. Precios, calidad, servicio, garantía, entre otros son los factores de éxito en la competencia. Teniendo en cuenta que el mercado de las confecciones tiene muchos productores en similares condiciones la rivalidad entre competidores es muy alta. Es un mercado donde los canales finales de distribución lo están haciendo las grandes superficies, cadenas con marcas propias muchas veces integradas hacia atrás y hacia adelante y un grupo de minoristas de tiendas, son los completan el eslabón. Colombia ha logrado manejar muy bien su fortaleza, calidad de las confecciones, para establecerse en un mercado nacional e internacional logrando consolidar el 90% de sus exportaciones a 9 países de la región (ver *Figura 14*) teniendo un potencial de crecimiento muy alto - si logra una ventaja frente a sus competidores.

Para el caso de Colombia los competidores se podría dividir en dos: (a) los asiáticos que compiten con grandes volúmenes gracias al bajo costo al que producen como consecuencia del costos de la mano de obra y el modelo económico y (b) las marcas con reconocimiento mundial y que se han posicionado dentro del mercado.



*Figura 14.* Exportaciones de Textiles y Confecciones 2010 – 2012.  
Tomado de: Informe de Sostenibilidad ANDI, (2012), Recuperado de  
<http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=60c43053-c887-4adc-87b6-aa4c2e1e83cf>

### 3.6 El Sector Textil-Confecciones en Colombia y sus Referentes

Para desarrollar el análisis de los referentes del sector de las confecciones en Colombia se han considerado tres países: Italia por ser un referente en la moda de alta costura y tener muy bien posicionadas las marcas. Estados Unidos por ser una potencia en la industria de la moda y por el desarrollo tecnológico. España se incluye teniendo en cuenta que este país en los últimos años ha sido un sector que ha venido penetrando mercados internacionales especialmente el colombiano. España compete con marcas de reconocimiento internacional y ha desarrollado un modelo de negocio muy exitoso.

Italia se tiene en cuenta como referente ya que dentro del mundo de la moda es uno de los actores más importantes. Para el año 2013 por ejemplo, siete de las marcas más costosas del mundo eran de origen italiano: (a) Fendi, (b) Valentino, (c) Dior, (d) Versace, (e) Prada, (f) Armani y (g) Gucci (Portafolio, 2013). Estas marcas se caracterizan por la calidad, los diseños y por ser sinónimos de distinción y elegancia. Para el caso de España marcas como Mango, Zara, Casteñer, Urbanks, Agata Ruiz de la Prada han ganado un importante

espacio dentro del mercado internacional. La línea de Zara ha logrado desarrollar un modelo de negocio muy exitoso donde la oportunidad, variedad y bajo costo son factores claves de éxito. Estados Unidos es uno de los mercados más importantes a nivel mundial pues importa y exporta confecciones de muchos sectores de la industria e igualmente es reconocido por el posicionamiento de grandes marcas fabricadas en su mayoría fuera del territorio norteamericano. Muchas de estas marcas no poseen incluso activos que soporten los multimillonarios negocios de la moda, todo lo hacen por fuera del territorio.

### **3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

*La matriz de Perfil Competitivo (MPC).* Identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de un organización modelo con una organización determinada como muestra (D'Alessio, 2013). Dentro de los factores que se consideran para la evaluación de la matriz de perfil competitivo (MPC) de la cadena productiva Textil – Confecciones y del sector de las confecciones colombianas con respecto a la industria se tiene: (a) Calidad y diversificación de las confecciones: la demanda de los usuarios, especialmente las personas jóvenes y las personas que han ingresado a la nueva clase media a nivel mundial, por productos de calidad y variado es alta teniendo en cuenta la influencia de los medios y el internet. Colombia tiene un reconocimiento a nivel mundial por la calidad y diseños de las confecciones especialmente ropa deportiva, ropa interior, vestidos de baño y jeans; (b) posicionamiento de marca país: actualmente el sector en Colombia no cuenta con una marca que tengan reconocimiento a nivel internacional. Para el 2013 de las diez marcas más costosas de moda, nueve eran de Europa (Italia en su mayoría seguida de Francia) y una de Estados Unidos; (c) Costos competitivos: que ofrezcan a la industria dividendos atractivos, es conveniente reconocer que este factor atrae el ingreso de más empresas a la industria y por ende mayor competencia; (d) Velocidad para estar en el mercado (moda): En la moda, por ser

un tan competitivo el mercado de las confecciones el tiempo es vital para no llegar tarde; (e) Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado (diseños): la adaptación a las nuevas tendencias tiene que ser muy rápido para lograr permanecer en la competencia; (f) Cumplimiento de la normatividad legal y de las regulaciones laborales y ambientales: factores claves para entrar a nuevos mercados especialmente europeos donde las exigencias ambientales son las más estrictas a nivel global; (g) Competencias del recurso humano: Parte del éxito de muchas de las empresas internacionales es su recurso humano que es altamente competitivo lo que los lleva a formar los grandes emporios, el sector colombiano está compuesto por empresas pequeñas y mediana, dirigidas y operadas en su gran mayoría por personas sin la experiencia necesaria, sin la visión de largo plazo y sin el conocimiento necesario para abrir mercados internacionales; (h) Eliminación de barreras de acceso para otros mercados: Muchos sectores a nivel internacional están protegidos con barreras tributarias que impiden el ingreso de nuevos competidores, Colombia está dentro de los países con las barreras arancelarias más altas; (i) Innovación de materias primas y procesos de elaboración: Colombia en general tiene poca inversión en investigación y desarrollo siendo este elemento un factor clave si se quiere competir con los mercados internacionales; y (j) Tecnología en la industria: Un elemento fundamental para lograr ser mejor el sector y competitivos.

La matriz MPC (ver tema de costos competitivos: esta situación está dada teniendo en cuenta que la mano de obra colombiana está dentro de las más costosas de América latina, los fletes para llevar mercancías a puertos marítimos son altos y hay insuficiencia de tecnología.

Por otra parte los factores críticos de éxito que Colombia administra bastante bien son: Calidad y diversificación de las confecciones, Posicionamiento de marca país y Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado (diseños). Esto ha hecho que Colombia logre una posición y un reconocimiento a nivel mundial.

Tabla 6) nos arroja como resultado que el sector de las confecciones en Colombia, en comparación con los principales competidores, presenta siete de diez factores que no están siendo aprovechados o no se han implementado medidas efectivas para contrarrestar sus efectos. Las estrategias que debe establecer el sector deben estar encaminadas por tanto a fortalecer estos aspectos para ser competitivos: (a) Costos competitivos; (b) Velocidad para estar en el mercado (moda); (c) Cumplimiento de la normatividad legal, de las regulaciones laborales y ambientales; (d) Competencias del recurso humano; (e) Eliminación de barreras de acceso para otros mercados; (f) Innovación de materias primas y procesos de elaboración; y (g) Tecnología en la industria.

Chile en poco tiempo se puede convertir en un competidor entrante muy fuerte y esto gracias a la llegada de la Alianza del Pacífico pues su desarrollo tecnológico y la calidad de las confecciones lo hacen un potencial competidor de Colombia. Aunque actualmente no está dentro de los sectores que más exporta hacia Colombia. Los dos competidores más fuertes son México y Perú. México es un sector interesante ya que por su cercanía con Estados Unidos y por el tratado de libre comercio puede llegar a potencializarse con una mano de obra competitiva y sobre todo con unos costos muy bajos para llegar al mercado estadounidense. En temas de tecnología México siempre ha estado adelante de Colombia. Para el caso de Perú no solo exporta confecciones ya terminadas hacia Colombia y hacia mercados internacionales donde Colombia también compite, sino, que además es uno de los proveedores más importantes que tiene el sector colombiano, por ejemplo de algodón Orgánico.

En la *Figura 15* se puede observar el gráfico radial de los datos obtenidos con la MPC, en ella se puede visualizar las diferencias entre el sector y sus competidores. Observando la gráfica radial del MPC, se puede observar que Colombia está por debajo en el tema de costos competitivos: esta situación está dada teniendo en cuenta que la mano de obra colombiana

está dentro de las más costosas de América latina, los fletes para llevar mercancías a puertos marítimos son altos y hay insuficiencia de tecnología.

Por otra parte los factores críticos de éxito que Colombia administra bastante bien son: Calidad y diversificación de las confecciones, Posicionamiento de marca país y Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado (diseños). Esto ha hecho que Colombia logre una posición y un reconocimiento a nivel mundial.



Tabla 6

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores claves de éxito	Peso	Sector		Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		Las Confecciones		México		Perú		Chile	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Calidad y diversificación de las confecciones	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2 Posicionamiento de marca país	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
3 Costos competitivos	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22
4 Velocidad para estar en el mercado (moda)	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5 Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado (diseños)	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
6 Cumplimiento de la normatividad legal y de las regulaciones laborales y ambientales	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33
7 Competencias del recurso humano	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
8 Eliminación de barreras de acceso para otros mercados	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
9 Innovación de materias primas y procesos de elaboración	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
10 Tecnología en la industria	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Total	1.00		2.23		2.51		2.41		2.69

*Nota.* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

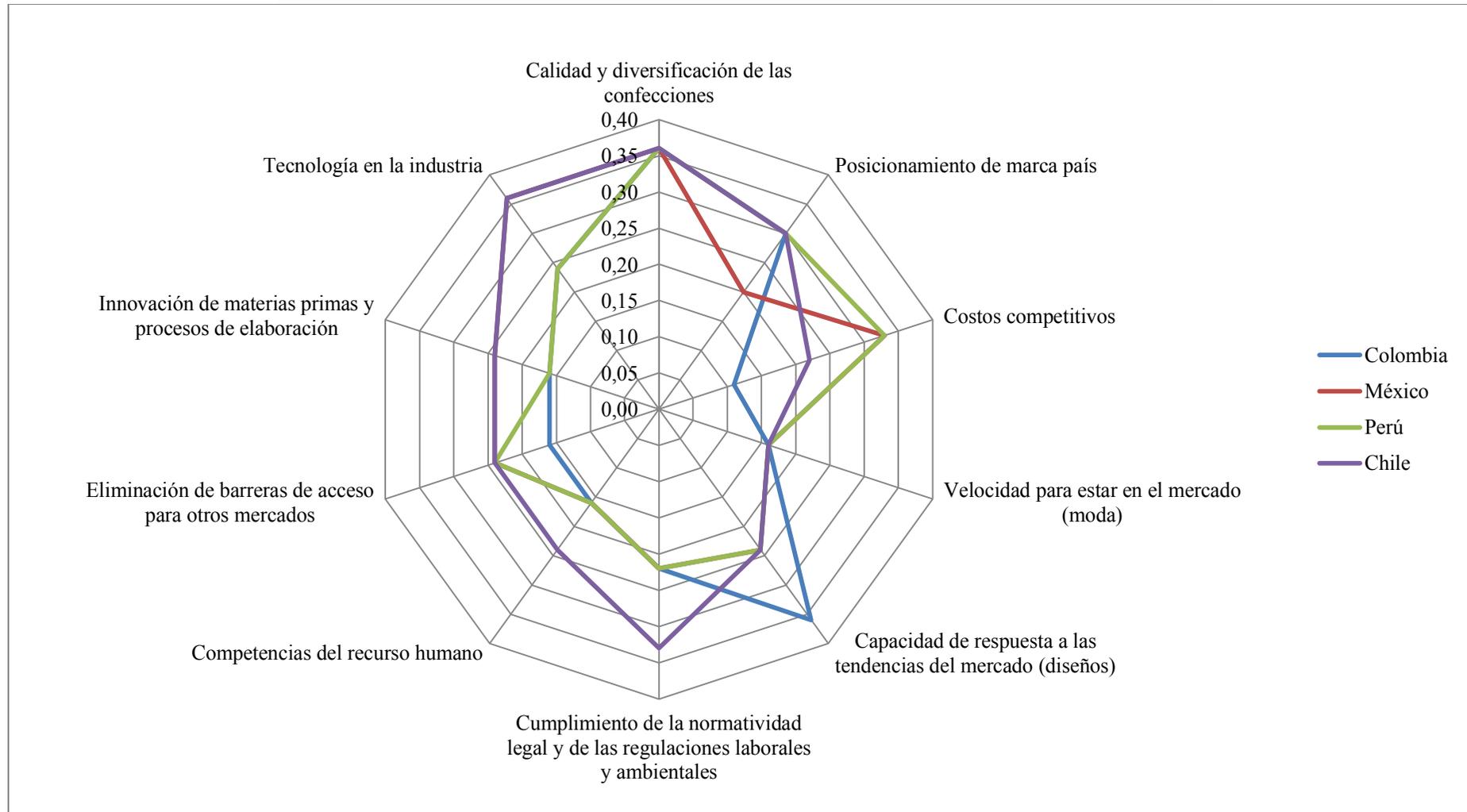


Figura 15. Gráfico Radial de la Matriz de Perfil Competitivo MPC.

**Matriz de Perfil Referencial (MPR).** Esta matriz nos da como resultado que el sector de las confecciones colombianas deben estar en la misma industria, no competir, con los Estados Unidos, Italia y España. Para el caso de Estados Unidos tiene muy posicionado sus marcas, maquila en otros sectores gran parte de su producción y además ha tecnificado muy bien el sector. Italia ha logrado posicionar marcas a nivel mundial y es reconocida por su calidad y diseño y el caso de España el modelo de oportunidad y variadas con la marca Zara. El resultado de la MPR (ver Tabla 7) nos da que existe una brecha importante entre el sector de las confecciones en Colombia (Ponderación 2.23) y los de los países utilizados como referencia: Italia (Ponderación 4.23), Estados Unidos (Ponderación 4.18) y España (3.97); esta brecha puede ser observada también en el gráfico radial de la MPR (ver *Figura 16*).

### **3.8 Conclusiones**

La cadena de valor de las confecciones en Colombia goza de una buena reputación a nivel mundial por su calidad y diseño, aspecto que debe ser aprovechado por el sector teniendo en cuenta las condiciones macroeconómicas que se han venido generando en el país en los últimos años. Esta situación beneficiaría a los trabajadores, proveedores y respaldo a las políticas del gobierno actual.

Las condiciones actuales del comercio mundial han cambiado las reglas de juego, han abierto oportunidades de negocio para nuevos entrantes y han cerrado las oportunidades para aquellos que no han logrado ir más adelante o la par de la competencia.

Factores como la tecnología, el contrabando, el costo de la materia prima y de los factores de producción y la falta de infraestructura vial y portuaria han hecho que el sector en Colombia sea poco competitivo consintiendo así que otros mercados ocupen posiciones estratégicas en la industria.

Muchos sectores compiten con el posicionamiento de marcas. Colombia debe ir por este camino ya que le generaría un posicionamiento dentro del mercado y mayores ingresos.

Tabla 7

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores claves de éxito	Peso	Sector		Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		Confecciones Colombianas		Italia		Estados Unidos		España	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Calidad y diversificación de las confecciones	0.12	3	0.36	5	0.6	4	0.48	4	0.48
2 Posicionamiento de marca país	0.1	3	0.3	5	0.5	5	0.5	4	0.4
3 Costos competitivos	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
4 Velocidad para estar en el mercado (moda)	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5 Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado (diseños)	0.12	3	0.36	5	0.6	4	0.48	4	0.48
6 Cumplimiento de la normatividad legal y de las regulaciones laborales y ambientales	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44
7 Competencias del recurso humano	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8 Eliminación de barreras de acceso para otros mercados	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32
9 Innovación de materias primas y procesos de elaboración	0.08	2	0.16	5	0.4	5	0.4	5	0.4
10 Tecnología en la industria	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Total	1		2.23		4.23		4.18		3.97

*Nota.* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

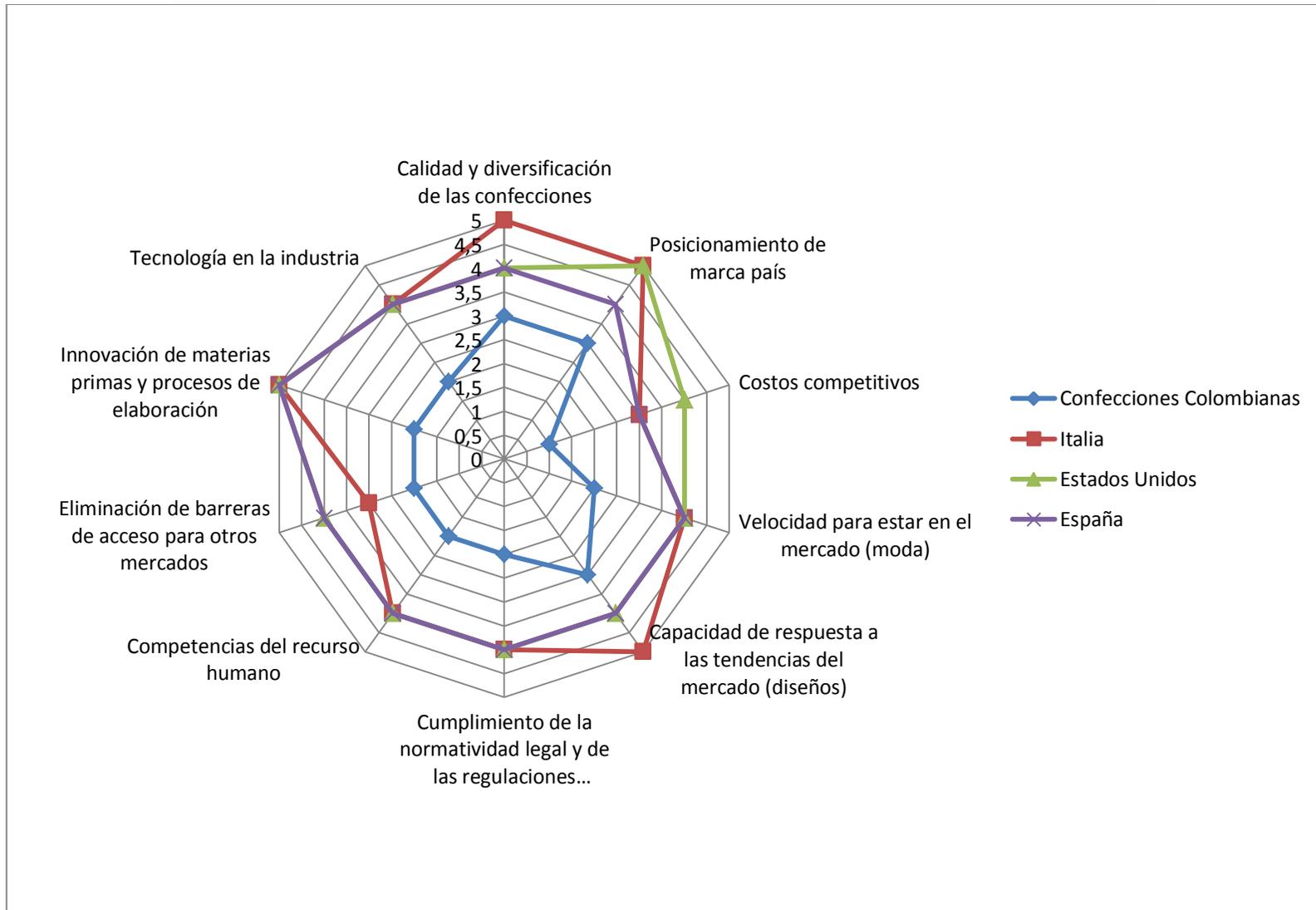


Figura 16. Gráfico Radial de la Matriz de Perfil Referencial MPR.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

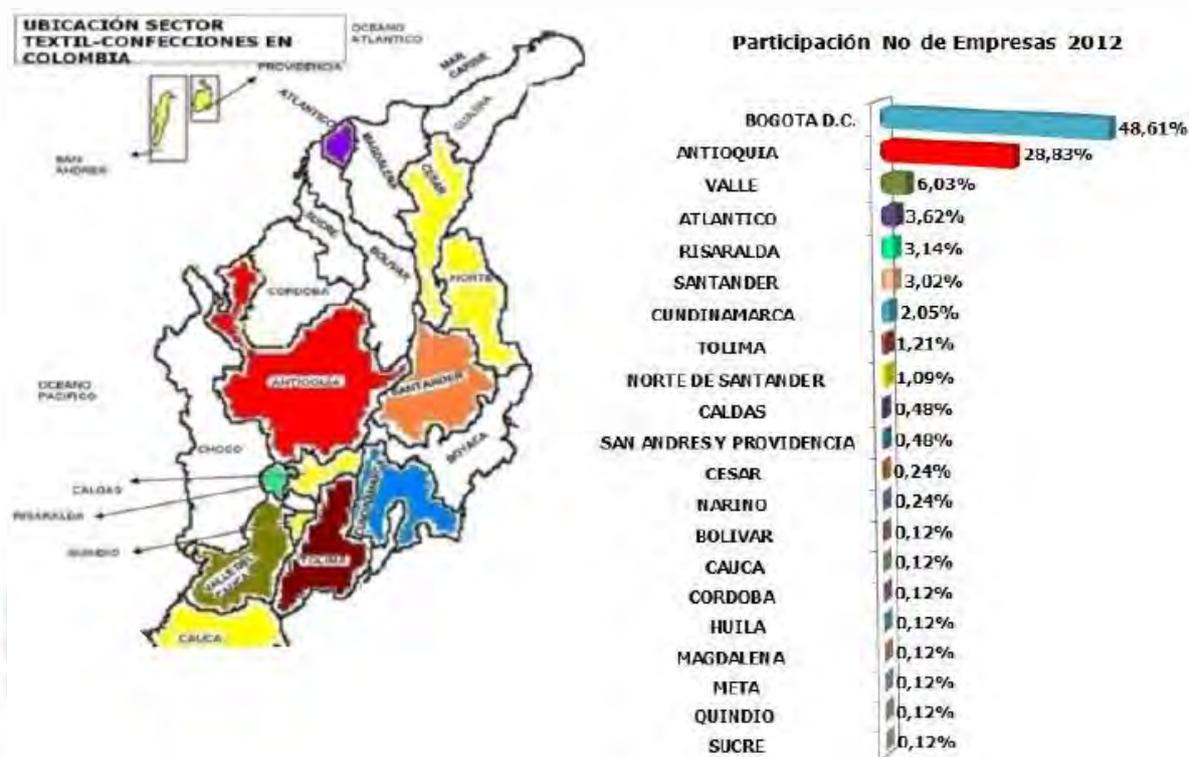
En este capítulo se realiza la evaluación interna cuyo objetivo es identificar las fortalezas y debilidades del sector Textil – Confecciones colombiano con el propósito de generar estrategias que le permitan capitalizar sus potenciales. El análisis interno involucra las áreas que componen el ciclo operativo de cualquier organización: Administración y gerencia (A), Marketing, ventas e investigación de mercados (M), Operaciones, logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos (H), Sistemas de información y comunicaciones (I), Tecnología, I+D (T). Al final del capítulo se desarrolla la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) que permite relacionar las fortalezas y debilidades del sector y evaluar las relaciones entre estas. (D'Alessio, 2013).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El sector Textil – Confecciones es uno de los más tradicionales en Colombia y actualmente es reconocido en los mercados internacionales junto con el sector cafetero, el de hidrocarburos y el floricultor como los de mayor dinamismo e impacto dentro de la economía nacional. En el 2012 el sector tuvo una participación de 1.17% del PIB nacional y el 9.8% del PIB del sector manufactura. (INEXMODA, 2013). Dentro del sector encontramos empresas de gran trayectoria en la industria nacional como Coltejer fundada en 1907, Fabricato en 1920, Lafayette en 1942, Indulana y Everfit en 1944, Protela en 1950 y Leonisa en 1956, quienes fueron las pioneras en el desarrollo industrial del país y muchas de estas se mantienen hoy a la vanguardia de la comercialización de productos textiles y confecciones hacia el mundo.

Como ya se había mencionado, esta cadena productiva está compuesta por la producción de fibras e insumos primarios, producción de hilaturas y tejedurías, la confección y la comercialización hacia los mercados internos y externos como se verá más adelante en el

análisis de plaza en marketing. Sin embargo, en este punto es importante mencionar que estas actividades se desarrollan en gran parte del territorio nacional como se muestra en la *Figura 17*.



*Figura 17.* Participación en el PIB por Ubicación Geográfica. Tomado de “*Desempeño del sector textil confección 2008-2012*”, Superintendencia de Sociedades, 2013. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

Bogotá se caracteriza por la producción de fibras sintéticas, hilados y confecciones y representa el mayor clúster de moda del país, por su parte Antioquia sitúa las mayores empresas productoras de tejidos de punto y ropa de algodón con un aporte importante a las confecciones y se constituye en el clúster por excelencia de la cadena integral (textil, confección, diseño y moda). En el resto del país (Atlántico, Valle del Cauca y el eje cafetero) se están formando clúster orientados al diseño y la confección.

La dinámica de los sectores productivos y la globalización han llevado a las entidades públicas, privadas y a los empresarios a formular el Programa de Transformación Productiva

(PTP) el cual es liderado por el gobierno a través de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuyo objetivo general es transformar la industria colombiana e impulsar el desarrollo de 20 sectores estratégicos de la economía nacional para que compitan y crezcan (PTP, 2014). Particularmente en el sector Textil – Confecciones, el programa hace los siguientes planteamientos:

- Colombia como eje y destino de la moda internacional con presencia de marcas mundiales exclusivas.
- Oportunidad de inversión en la producción local de fibras de algodón para abastecer el mercado local de la confección ante el incremento paulatino de las importaciones de insumos primarios.
- Acceso preferencial por acuerdos comerciales.
- Alta calidad en la confección, eficiencia y rapidez en producción y entrega.
- Desarrollo de materiales para abastecer nichos especializados como la industria médica, militar, textiles ópticos y biofibras.

El PTP genera una amplia actividad interinstitucional entre gremios, empresas, instituciones de educación superior, centros de desarrollo tecnológico e instituciones del estado como lo muestra el mapa institucional del programa de transformación productiva, ver *Figura 1*.

La tendencia mundial está orientada a la innovación, a la generación de productos de alto valor agregado con diferenciación y mejora en la calidad y en este sentido Colombia en cabeza de los industriales del sector está evolucionando a modelos productivos comerciales que pasan de la maquila a un producto integral con diseño y marca propia. Siguiendo esta línea, varias empresas han realizado alianzas estratégicas para la generación de nuevos productos, optimización de los canales de distribución y conquista de nuevos mercados.

Algunas de las alianzas exitosas son:

***Kaltex (México) y Coltejer.*** La multinacional mexicana adquiere el control sobre Coltejer en 2009 reimpulsando la generación de materias primas como el índigo, base de la industria del jean cuya demanda interna no es abastecida por la producción local.

***Enka y Fabricato.*** La primera se dedica desde 1964 a la producción de polímeros y la segunda una compañía de amplio recorrido en el sector textil se unen para la producción de tejedurías amigables con el medio ambiente. A partir del reciclaje de botellas plásticas se producen fibras aprovechables en la fabricación de telas donde se sustituye el algodón cuya producción es altamente contaminante y su costo representativo en el producto final.

***Parkdale mills y Colombiana de hilados S.A.*** La unión de la multinacional estadounidense Parkdale Mills y la compañía colombiana permitió la creación de una planta de producción ubicada en la zona franca de Rionegro (Antioquia) y tiene la capacidad de producir hilo *open end cardado* y *peinado ring spun* que son la materia prima de productos masivos.

De acuerdo al análisis para la administración y gerencia del sector se identifican como fortalezas: el interés del gobierno por fortalecer el sector y su gestión de tratados de libre comercio, la fortaleza de los cluster y la organización del sector como gremio lo que permite además una buena comunicación con todos los actores de la cadena productiva.

Como debilidades se encontraron: la escasa visión de muchos gerentes que ponen a sus empresas a competir por precio con una baja diversidad de productos, la escasa gestión por innovar en procesos y productos, las pocas alianzas estratégicas para lograr beneficios mutuos y la lucha solitaria de la mayoría de gerentes de PYMES para enfrentar las barreras del mercado.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

El Marketing cumple la función de asegurar la relación entre la empresa y el cliente, es el nexo entre las funciones internas de la empresa (producción, finanzas) con clientes y

consumidores (Arellano, 2010). El análisis del sector textil bajo el concepto de marketing se realizará bajo el concepto de las 4P de McCarthy: producto, precio, plaza y promoción.

**Producto.** Como se mencionó anteriormente el sector textil en Colombia representa el 1.17% del total del PIB nacional y el 9.8% de la manufactura. Dentro del producto interno industrial se destacan los productos de confecciones con una participación del 9%, los tejidos de punto y ganchillo en prendas de vestir con el 6% y los artículos textiles excepto las prendas de vestir y los hilados e hilos tejidos de fibras textiles con el 1%.

Las cifras de exportaciones son una buena fuente de información para conocer los productos que se están generando en el sector. Entre enero y diciembre de 2012 las exportaciones del sector textil, cuero, confección, calzado y marroquinería crecieron el 2% superando los 1,446 millones de dólares, y las exportaciones de confecciones aumentaron el 5% y llegaron a 773 millones de dólares. Por su parte las exportaciones de textiles cayeron el 6% alcanzando los 375 millones de dólares (*ver* Tabla 8).

Colombia exporta una gran variedad de productos relacionados con el sector - Confecciones, en la Tabla 9 se muestran los 10 productos con mayor aporte que muestra que estos representan el 55% del total de las exportaciones de artículos textiles.

Así mismo se muestran en la Tabla 10, los 10 productos con mayor valor en exportación que representan el 54% de las exportaciones de confecciones.

En el 2012 el sector Textiles y Confecciones produjo 4,324 millones de dólares (1.17% PIB nacional), se exportaron 1,121 millones de dólares y según las cifras del Ministerio de Comercio Exterior, y se importaron 2,340 millones de dólares. Es decir, que el consumo interno fue de 5,543 millones de dólares con una balanza comercial negativa de 1,219 millones de dólares. Colombia exporta apenas un 26% de los productos que produce en el sector e importa más de lo que exporta. Los principales productos de exportación son:

vestidos de hombre y mujer, camisas y pantalones, ropa interior, vestidos de baño, swéteres, medias y ropa control.

Tabla 8.

*Exportaciones Según el Capítulo de Arancel*

Descripción	Enero - diciembre			Diciembre		
	Valores FOB(miles de dólares)			Valores FOB(miles de dólares)		
	2012	2011	variación %	2012	2011	variación %
<b>Exportaciones totales</b>	<b>60'666,538</b>	<b>57'420,355</b>	<b>5.7%</b>	<b>4'932,654</b>	<b>5'554,435</b>	<b>-11,2%</b>
Pieles y cueros	160,472	153,945	4.2%	15,025	10,344	45.3%
Manufacturas de cuero, artículos de viaje, bolsos	81,489	80,474	1.3%	7,343	6,988	5.1%
Calzado, botines, artículos análogos y partes	52,604	52,195	0.8%	5,858	5,324	10.0%
Peletería y confecciones	3,192	3,131	1.9%	343	159	115.7%
Seda	10	1	900.0%	0	0	154.5%
Lana y pelo fino u otro ordinario; hilados y tejidos de crin	578	613	-5.7%	16	0	71614.0%
Algodón	81,179	97,536	-16.8%	4,655	6,526	-28.7%
Demás fibras vegetales, hilados de papel	562	318	76.7%	5	45	-88.9%
Filamentos sintéticos o artificiales	58,063	66,110	-12.2%	4,256	4,267	-0.3%
Fibras sintéticas o artificiales discontinuas	28,802	29,589	-2.7%	2,216	1,704	30.0%
Guata, fieltro y telas sin tejer; cordeles, cuerdas	32,847	26,081	25.9%	3,920	1,972	98.8%
Alfombras y material textiles	2,267	3,101	-26.9%	67	158	-57.6%
Tejidos especiales, superficies textiles con pelo	28,923	29,639	-2.4%	2,739	2,318	18.2%
Tejidos impregnados, recubiertos	57,623	64,277	-10.4%	4,726	4,780	-1.1%
Tejidos de punto	85,037	81,324	4.6%	5,030	7,568	-33.5%
Prendas y complementos de vestir, de punto	296,403	271,868	9.0%	26,990	26,150	3.2%
Prendas y complementos de vestir, excepto de punto	389,695	364,386	6.9%	31,173	36,397	-14.4%
Demás artículos textiles confeccionados	87,141	96,736	-9.9%	5,551	6,691	-17.0%
<b>Textil</b>	<b>375,891</b>	<b>398,589</b>	<b>-6%</b>	<b>27,974</b>	<b>29,496</b>	<b>-5.2%</b>
<b>Confección</b>	<b>773,239</b>	<b>732,990</b>	<b>5%</b>	<b>63,714</b>	<b>69,237</b>	<b>-8.0%</b>
<b>Cuero, calzado y marroquinería</b>	<b>297,757</b>	<b>289,745</b>	<b>3%</b>	<b>28,568</b>	<b>22,816</b>	<b>25.2%</b>
<b>Textil, confección, cuero, calzado, y marroquinería</b>	<b>1'446,887</b>	<b>1'421,324</b>	<b>2%</b>	<b>120,256</b>	<b>121,549</b>	<b>12%</b>

Nota: Adaptado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2012/09/InformeEconomicomarzo-2013.pdf>

Los textiles y confecciones representan el 92% de la cadena de valor del sector en Colombia, de acuerdo a la Figura 4 el mayor valor agregado lo aporta el sector de la confección con el 50.3%, empresas como Leonisa y Cristal quienes han desarrollado procesos de alta tecnología e innovación de producto, que les permite a estas empresas competir en los mercados de Europa y Estados Unidos. La industria textil aporta en la cadena de valor el 41.5% y está representada por Fabricato, Enka, Coltejer, Lafayette como las compañías de mayores ventas.

Tabla 9

*Partida Arancelaria Textiles 2011, en Millones de Pesos.*

<b>Descripción partida arancelaria</b>		<b>Total</b>
<b>Total textiles</b>		<b>398,589</b>
1	Tejidos de punto de anchura superior a 30cm, con un contenido de hilados de elastómeros superior o igual a 5% en peso, sin hilos de caucho, excepto los de la partida 60.61	42,322
2	Tejidos de mezclilla ("demin") de algodón, con hilados de distintos colores, con un contenido de algodón, superior o igual a 85% en peso, de gramaje superior a 200g / m2.	37,923
3	Los demás hilados de alta tenacidad de nailon o demás poliamidas.	27,614
4	Tejidos de mezclilla ("demin"), mezclados exclusiva o principalmente con fibras sintéticas o artificiales, con un contenido de algodón inferior a 85% en peso, de gramaje superior a 200 g /m2.	24,585
5	Las demás napas tramadas para neumáticos, fabricados con hilos de alta tenacidad, de nailon o demás poliamidas.	21,985
6	Encajes fabricados a máquina, de fibras sintéticas o artificiales	17,006
7	Los demás tejidos de punto, de fibras sintéticas, tenidos.	13,083
8	Napas tramadas para neumáticos, fabricadas con hilos de alta tenacidad de nailon o otras poliamidas, cauchutadas	12,300
9	Hilados entorchados, tiras de formas similares a las partidas 54.04 o 54.05, entorchadas (Excepto los de la partida 56.05 y los hilados de crin entorchados); "hilados de chenilla;" Hilos de cadeneta.	12,099
10	Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas con policloruro de vinilo, excepto los 10 de la partida 59.02	10,367

Nota: Tomado de laboratorio económico de Inexmoda. Adaptado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2012/09/Presentacion-EAFIT-web.pdf>

Tabla 10

*Partida arancelaria de productos de confección 2011, en Millones de pesos.*

<b>Descripción Partida Arancelaria</b>		<b>Total</b>
<b>Total Confecciones</b>		<b>732,990</b>
1	Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts, de tejidos llamados "mezclilla o demin", para hombres o niños	88,960
2	Sostenes (corpiños), incluso de punto.	56,481
3	Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y "shorts" de algodón, para mujeres o niñas, excepto los de punto	55,580
4	Ropa de tocador o de cocina, tejido con bucles, de tipo para toalla, de algodón	49,169
5	"T-shirts" y camisetas interiores de punto, de algodón.	35,458
6	Calzoncillos y "slips" de punto, de algodón, para hombres o niños,	25,439
7	Bragas ( bombachas, calzones)( incluso las que no llegan hasta la cintura) de punto, de fibras sintéticas o artificiales, para mujeres o niñas	24,223
8	Fajas y fajas-braga (fajas bombacha), incluso de punto.	21,273
9	"T- shirts" y camisetas interiores de punto, de las demás materias textiles.	21,100
10	Camisetas de algodón, para hombres o niños, excepto las de punto.	19,140

Nota: Tomado de laboratorio económico de Inexmoda. Adaptado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2012/09/Presentacion-EAFIT-web.pdf>

**Precio.** En términos simples el precio se define como la cantidad que un consumidor desembolsa por la obtención de un producto o servicio a cambio de la satisfacción que este le puede proporcionar. Existen varios métodos para la obtención del precio de un producto o servicio: (a) por costes, cuando se tiene en cuenta los costos de producción y comercialización y a estos se suman los beneficios que se quiere obtener; (b) por demanda, cuando se tiene en cuenta el valor que el producto o servicio tiene para el consumidor; o (c) por competencia, cuando el precio es calculado en relación a los precios de otros competidores. Generalmente el precio que una organización le asigna al producto es una combinación de estos tres. De las 4P el precio es el único que involucra un ingreso para la organización, y las demás (producto, plaza y promoción) son parte del costo (Arellano, 2010).

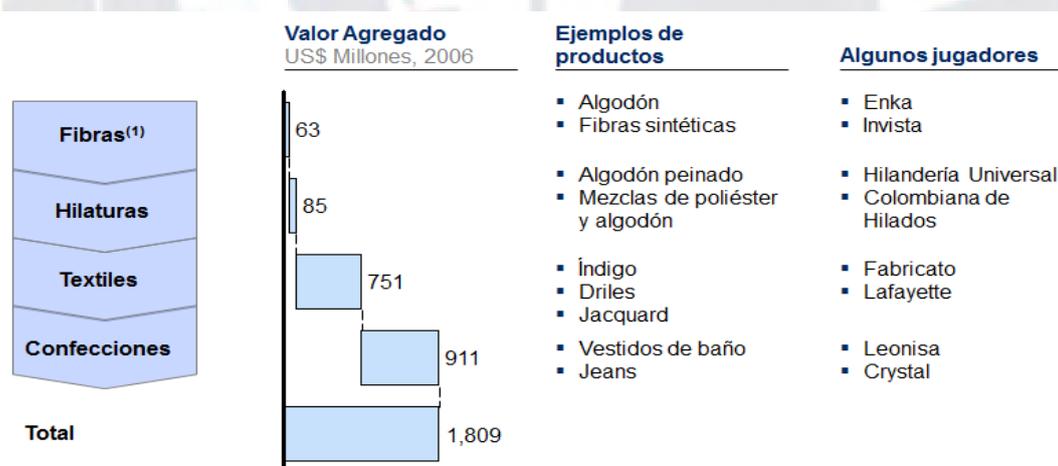


Figura 18. Cadena de Valor Agregado del Sector Textil.

Tomado de: Desarrollando sectores clase mundial en Colombia, Mincomercio. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/>

Como se ha mostrado hasta ahora, el sector Textil - Confección tiene multiplicidad de productos con distintos valores agregados que dependen del eslabón de la cadena que estemos analizando (textil, confección, comercialización, diseño y moda), el precio es generalmente el resultado del análisis de los factores anteriormente mencionados alineados a las condiciones del mercado.

La competencia por precio en productos masivos (textiles y prendas con menor valor agregado diseño y moda) involucra una gran gestión sobre los costos, los márgenes son mínimos y los beneficios se obtienen a partir de la alta rotación (el 89% de las exportaciones de prendas de vestir y textiles se concentran en 15 economías mundiales). En este segmento los problemas que afecten los costos de producción tienen una gran incidencia en los beneficios esperados por la organización pues en prendas de bajo valor agregado, el cliente no está dispuesto a pagar un precio mayor a lo que disponga el balance de oferta y demanda.

Las empresas del sector que han optado por competir en los mercados internacionales con productos de alto valor agregado son las que jalonan el crecimiento del sector en la actualidad. La industria de confección y moda presento en el 2012 un crecimiento de 6.5% mientras que el sector textil (preparación de hilaturas y tejeduras de productos textiles) decreció el 7.82% (ver *Figura 19*).



*Figura 19.* Variación del PIB de los Subsectores 2008-2012.

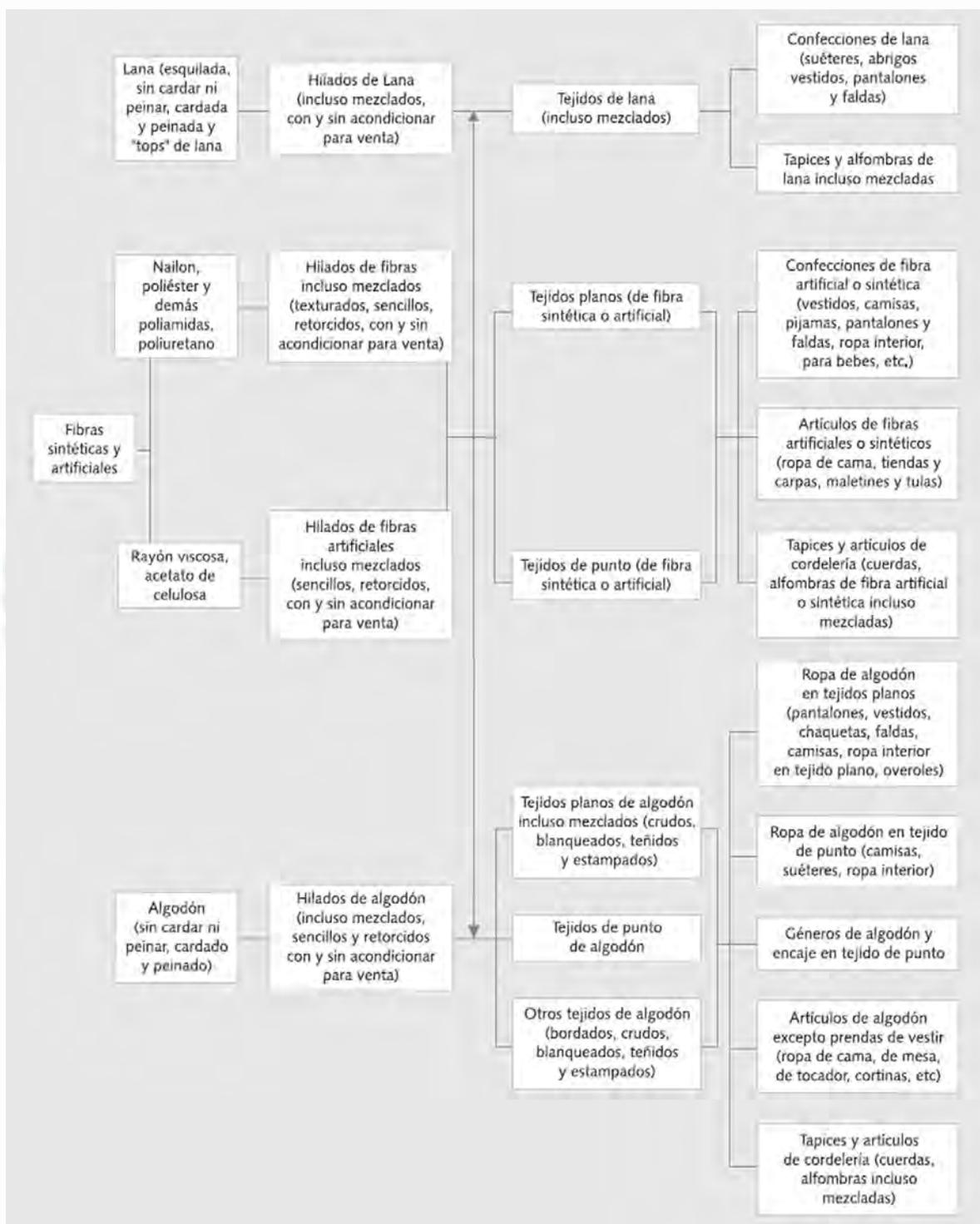
Tomado de “*Desempeño del sector textil confección 2008-2012*”, Superintendencia de Sociedades, 2013. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

Este comportamiento se explica en parte por la dinámica natural de las compañías dedicadas a la confección, las cuales cambian a mayor velocidad aprovechando la infraestructura, la mano de obra calificada, la experiencia a nivel país y el buen nombre de la confección colombiana en el exterior. No ocurre igual con el sector de los textiles en donde los cambios surgen más lentamente en parte por el requerimiento de inversiones importantes para innovar en productos. El futuro se orienta a impulsar el desarrollo de nuevos productos con una alta rotación y velocidad de distribución. El PTP involucra estos factores en el propósito del gobierno por desarrollar esta industria y ponerle su rotulo de locomotora para el progreso social (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

**Plaza.** En el análisis de producto se mostraron los productos finales de textiles y confecciones así como las cantidades y el valor de las partidas en las exportaciones de cada uno. En este punto revisaremos como se integra la cadena productiva desde su origen hasta la distribución final. Como se mencionó anteriormente, la cadena de valor agregado de sector Textil – Confecciones está integrado por varios procesos estratégicos en donde los eslabones iniciales de la cadena productiva están relacionados con la producción de fibras naturales como el algodón, la lana, el lino el fique mientras que la industria petroquímica aporta fibras sintéticas como el nailon y el poliéster. Los productos como hilos y tejidos son la base para la industria de la confección, sin embargo también existe la producción de fibras técnicas usadas para los textiles para empaque, fibras para revestimientos, alfombras y geotextiles. En la *Figura 20* se observa la estructura simple de la cadena de algodón y fibras sintéticas para la fabricación de textiles y confecciones.

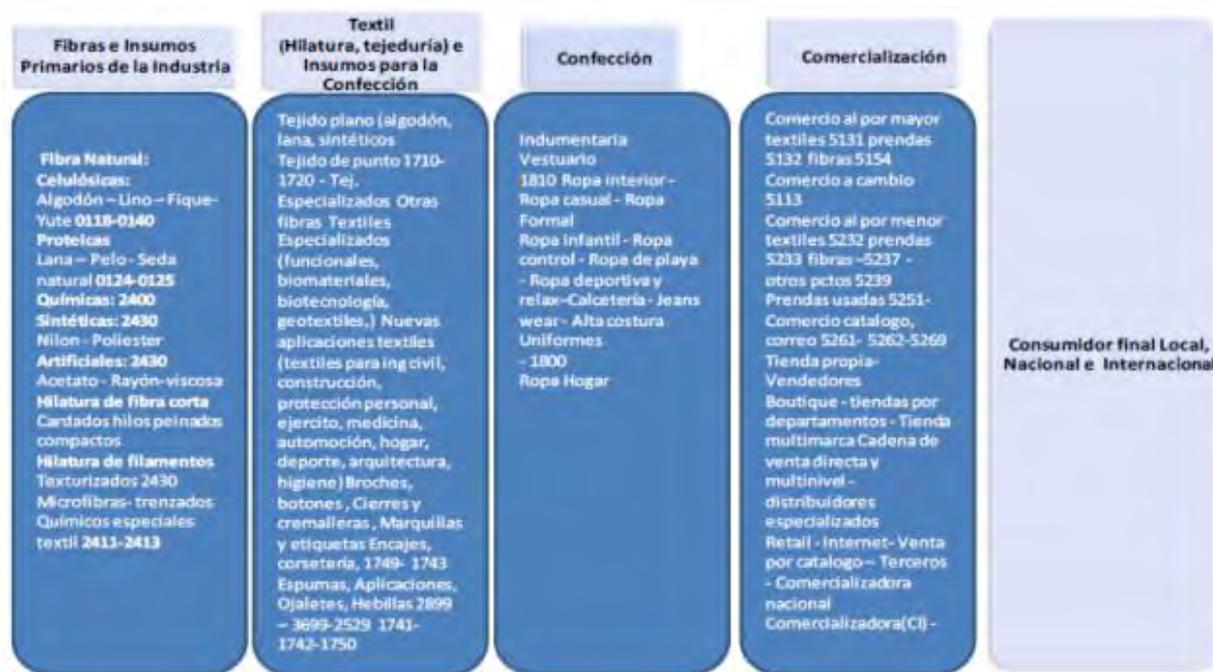
Posteriormente, se encuentran las empresas textiles (hilatura y tejeduría) que se encargan de transformar los insumos primarios en tejidos, bordados estampados y teñidos. En la cadena sigue el sector de las empresas de confección que se dedican a generar los productos finales y la oferta de servicio al mercado. Al final de la cadena están las

comercializadoras quienes por distintos canales llevan los productos al consumidor final (ver *Figura 21*).



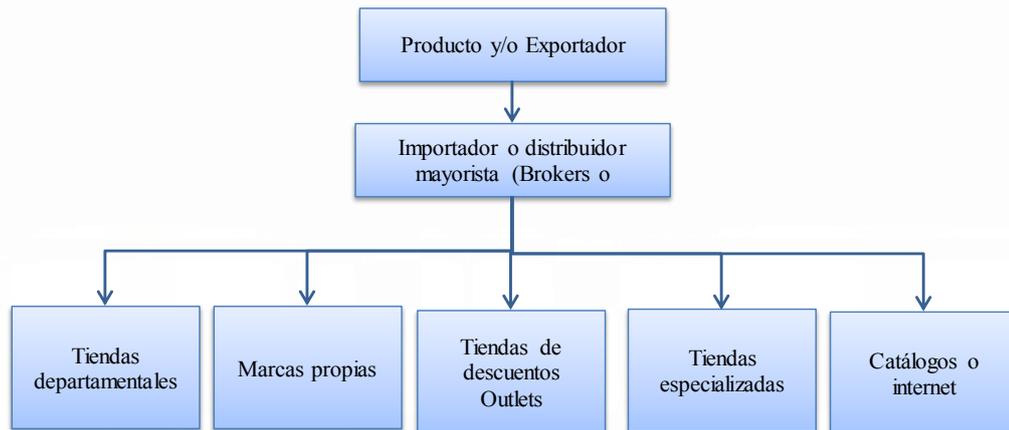
*Figura 20.* Estructura Simplificada de la Cadena Textil  
Tomado de: *Cadenas Productivas – Sector Textil-Confección*, Departamento Nacional de Planeación, 2012.

La integración vertical del sector ha permitido que se produzcan prendas de manera conjunta entre los eslabones de la cadena con el cumplimiento de los estándares internacionales exigidos en los mercados internacionales. Los canales típicos de distribución que se tienen en el sector de acuerdo a Proexport pueden observarse en la *Figura 22*.



*Figura 21.* Cadena Productiva del Sector Textil y Confección. Tomado del Observatorio económico de Inexmoda- elaboración de estudios económicos y financieros. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

**Promoción.** La industria colombiana de textiles es una de las más grandes y con mayor experiencia de Latinoamérica, esto es reconocido a nivel internacional y constituye una de las mayores fortalezas del sector. Colombiatex es la feria más reconocida del sector textil mientras que Colombiamoda es la más grande en confección y moda, así mismo en otras zonas de país se desarrollan ferias como Plataforma K (Barranquilla) y Cali Exposhow (Valle del Cauca). Estas ferias reúnen a empresarios de diferentes países donde se destacan aspectos como nuevas tendencias de productos, calidad y diseño.



*Figura 22.* Canales de Distribución del Sector Textil y Confecciones

Recuperado de:

<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legiscomex.pdf>

Colombiatex y Colombiamoda se realizan cada año en Medellín (Plaza Mayor) organizadas por el Instituto para la exportación y la moda (INEXMODA) entidad privada conformada por las empresas del sector agremiado y que reúne en su junta directiva doce miembros del sector: representantes de los cuatro mayores exportadores de textiles, de los cuatro mayores exportadores de confecciones y cuatro invitados con voz y voto de partes interesadas.

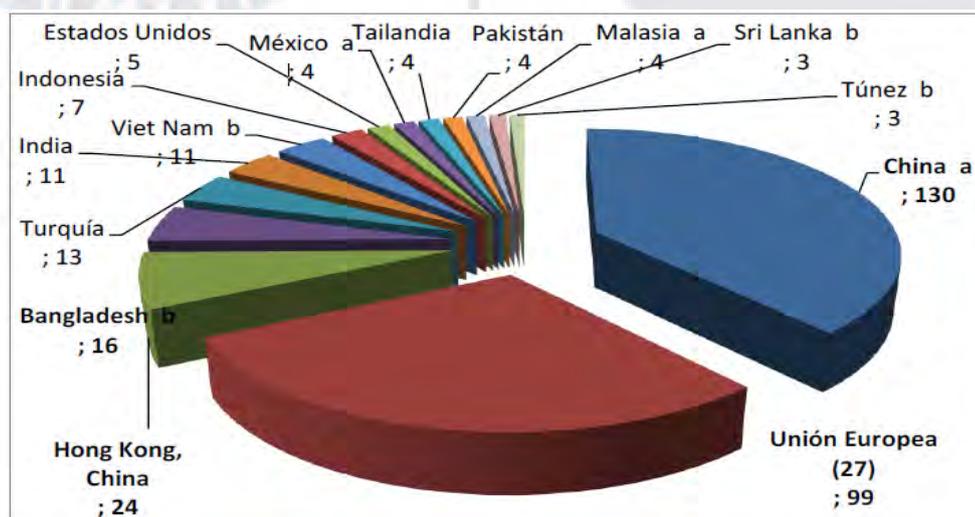
Tanto Colombiatex como Colombiamoda reúnen todos los eslabones de la cadena de valor de la industria textil (proveedores de maquinaria industrial, productores de hilaturas y tejedurías, comercializadores de insumos primarios, confeccionistas y diseñadores). La interrelación de productores y compradores genera oportunidades de nuevos negocios, actualiza la base del conocimiento sobre procesos y productos y destaca las tendencias en materia de moda. Ambas ferias iniciaron en 1989 como iniciativa de algunos empresarios del sector que vieron la oportunidad de consolidar a Medellín como un centro de negocios internacionales y cada año desde entonces, los indicadores de gestión importantes para el sector vienen creciendo: número de asistentes, expositores, compradores y cantidad de negocios y monto de los mismos (ver Tabla 1, Capítulo 1).

Del análisis del capítulo de marketing tenemos como fortalezas: la tradición textil valorada y reconocida internacionalmente, el posicionamiento de Colombia como el país de mayor reconocimiento en confección de la zona andina, la calidad reconocida de los productos colombianos, la infraestructura para producción de confecciones de punto y no punto, los canales de distribución para algunas empresas de la confección que han logrado penetrar en los mercados internacionales.

Como debilidades se encontraron: el enfoque de la mayoría del sector en la producción de productos masivos, la afectación de la tasa de cambio en productos de bajo valor agregado, pocos canales desarrollados para exportar.

#### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Algunos de los factores que afectan actualmente los costos de producción con incidencia son: el costo de la importación de maquinaria especializada, la mano de obra, los costos de la energía, los costos de insumos, los aranceles y el tipo de cambio, el 89% de las exportaciones de prendas de vestir y textiles se concentran en 15 economías mundiales como se observa en la *Figura 23* y *Figura 24* para textiles y confecciones.



*Figura 23.* Distribución de los Países Exportadores de Prendas de Vestir. Tomado de OMC informe de 2012. Recuperado de: <http://www.wto.org/indexsp.htm>

Durante los últimos años el sector se ha visto afectado por diversos factores que han impactado la producción puesto que el sector textil es una cadena de alta integración donde los problemas de la confección repercuten en los textiles y de estos a los productores de hilos y tejidos. Los principales problemas que afronta el sector en Colombia están relacionados con las importaciones masivas debido a que en el 2004 los países pertenecientes a la OMC retiraron las cuotas y por consiguiente la oferta de textiles creció haciendo que los precios en el mercado disminuyeran. La mano de obra es calificada pero generalmente más costosa con respecto algunos competidores (Salario mínimo: Colombia \$ 327 dólares, México \$ 150 dólares, Perú \$ 294 dólares, China \$ 140 dólares), el costo de la energía en el país es mayor en comparación con otros países (Colombia \$ 10 centavos de dólar, Estados Unidos 7 centavos de dólar, Europa 8 centavos de dólar, Chile 9 centavos de dólar, Perú 6 centavos de dólar). Otros factores que reducen la competitividad son las deficiencias de la infraestructura y el contrabando.

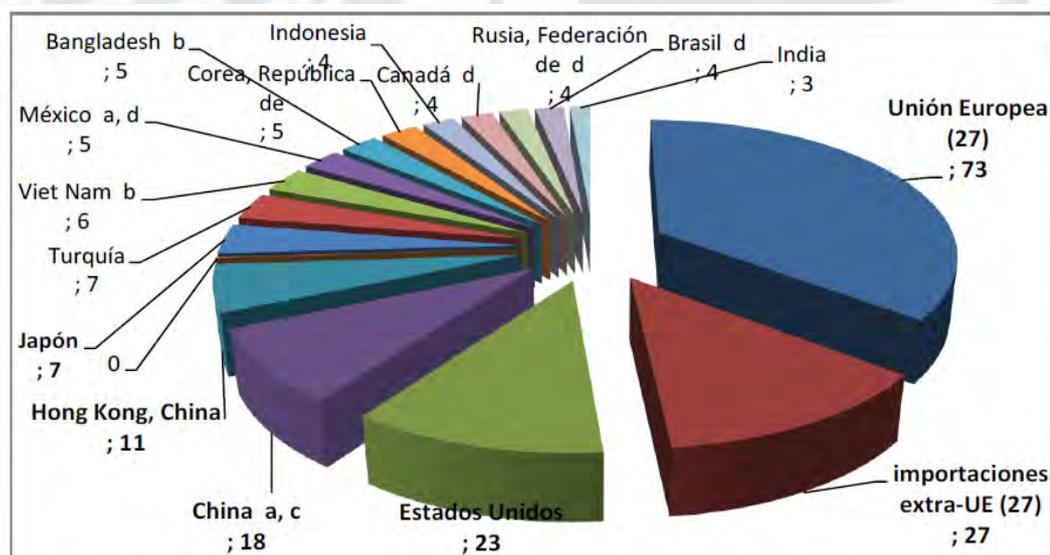


Figura 24. Distribución de los Países Exportadores de Textiles.  
Tomado de OMC informe de 2012. Recuperado de: <http://www.wto.org/indexsp.htm>

En el 2013 el gobierno implemento aranceles “*ad valorem*” del 10% en la importación de textiles y confecciones así mismo \$ 5 dólares por cada kg importado, esto con el propósito

de alivianar los impactos producto de los factores antes mencionados. A través del PTP se está incentivando la tecnología y el desarrollo como base para la transformación, buscando generar mayor variedad de productos, acelerar los procesos productivos y generar productos de mayor valor agregado.

Para el análisis de operación se encontraron las siguientes fortalezas: la ubicación geográfica estratégica del país para buscar mercados internacionales, ciclos cortos de producción para productos de la confección (4 a 6 semanas).

Como debilidades se encontraron: centros de distribución distantes a los puertos, infraestructura vial deficiente, altos costos de producción (energía, maquinaria, mano de obra e insumos) e ineficiente acción del estado en controlar el contrabando.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

En el presente análisis se revisaron el estado de resultados del sector textil, confecciones y comercialización y la evolución durante los últimos años.

**Ingresos operacionales.** Con el aumento de contrabando, la caída en la demanda por causa de la crisis mundial y el incremento del dumping, los ingresos operacionales del sector disminuyeron en 6.5% y 13.76% respectivamente en los sectores textil y confección en el 2009. Durante el 2010 y 2011 el sector conjunto presentó una leve mejoría impulsada por algunas medidas de la política fiscal con incentivos tributarios, la firma de tratados de libre comercio y el inicio del programa de transformación productiva. En el 2012 a pesar del estancamiento de la industrialización, la confección (9.7%) y la comercialización (10.5%) presentaron un dinamismo interesante reflejado en los ingresos operacionales. Sin duda, la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos y otros junto con el fortalecimiento en las relaciones de negocio con la Unión Europea favorecieron estos resultados. En contraposición el sector textil disminuyó el 3.54% reportando un impacto negativo reflejo de la crisis. En el 2012 y los años anteriores los ingresos operacionales del sector se centran en

la confección y la comercialización (ver Tabla 11), 40.61% y 39.32% respectivamente para un total de 79.93% entre los dos sectores lo cual es coherente con el crecimiento de sus ventas como producto de mayores exportaciones.

Tabla 11

*Ingresos Operacionales 2011-2012 en millones de pesos*

<b>Clasificación</b>	<b>No Sociedades</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Variación 2011</b>	<b>Participación</b>
Textil	319	2'923,593	2'820,013	-3.54%	20.07%
Confección	367	5'199,947	5'704,385	9.70%	40.61%
Comercialización	143	4'998,619	5'523,467	10.50%	39.32%
<b>Total General</b>	<b>829</b>	<b>13'122,159</b>	<b>14'047,865</b>	<b>7.05%</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Tomado de Informe de Supersociedades – Cálculos grupo de Estudios Económicos y Financieros.

**Costos y gastos.** En el año 2010 respecto a 2009 el costo de venta, los gastos operacionales de administración y ventas en textiles y confecciones se incrementaron por el aumento del precio del algodón en el mercado mundial y el comportamiento del tipo de cambio. La comercialización siguió la misma tendencia (ver Figura 25) y en los tres subsectores los gastos de ventas fueron mayores a los administrativos, lo cual es normal dada la naturaleza del negocio.

En el 2012 el eslabón textil disminuyó el costo de ventas y los gastos de administración (Tabla 12) conforme al difícil momento de las hilaturas y producción de fibras. Este sector es altamente sensible a la variación de precios de mercado y su estructura de costos no es favorable con respecto a competidores directos como China o Panamá.

**Ganancias y pérdidas.** En el 2009, 57 empresas presentaron pérdidas significativas después de que 29 de ellas habían reportado ganancias en el año anterior, lo cual muestra la difícil situación que afrontó el sector durante ese año. En el 2012 la confección representó el 54% de las ganancias de la totalidad del sector y creció el 25.39%, convirtiéndose en eje de

sostenimiento de toda la cadena productiva, sin embargo sector textil presentó una caída de la utilidad neta del 77.08% generada por la incertidumbre de nueva crisis (ver Tabla 13).

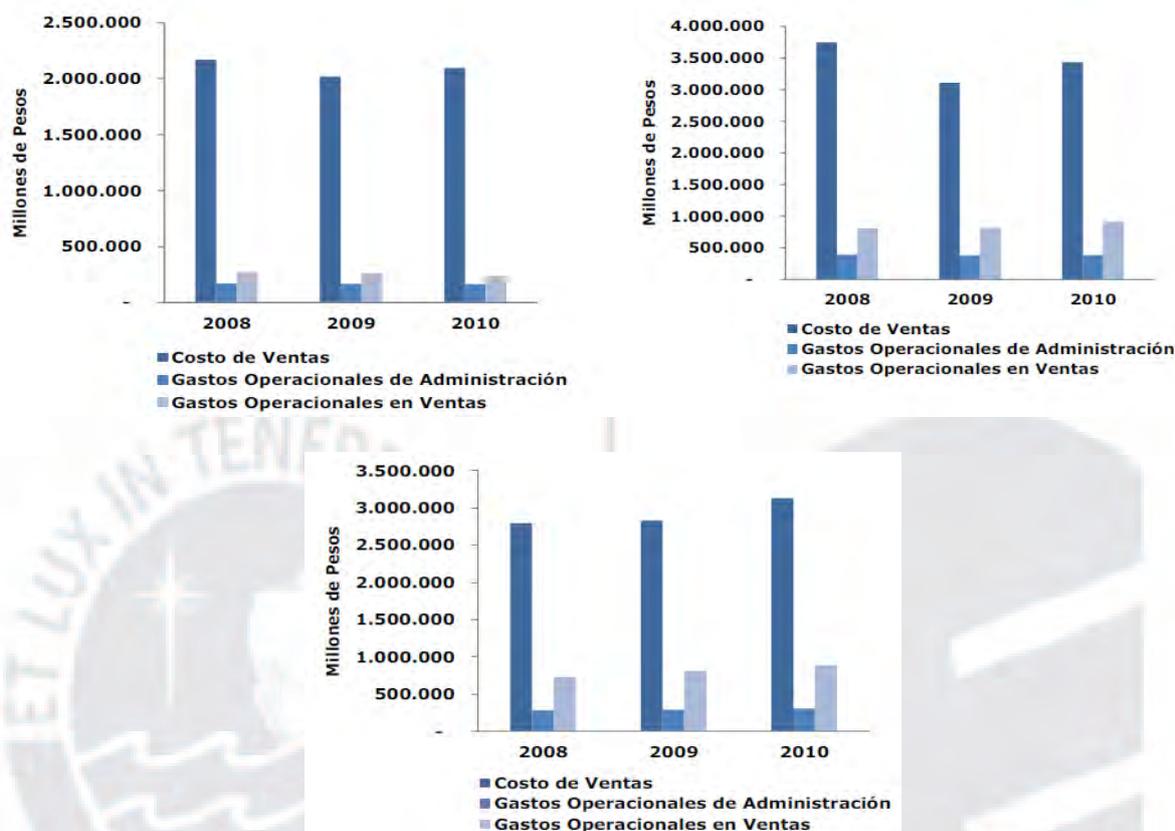


Figura 25. Costos de Ventas

Nota: Textiles (superior derecha), confecciones (superior izquierda) y comercialización (inferior). Tomado de Supersociedades – Cálculos grupo de Estudios Económicos y Financieros. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

Tabla 12

Costo de Ventas en Textiles en millones de pesos

Sector	Costo de ventas		Var %	Gastos Operacionales de Administración		Var%	Gastos Operacionales en Ventas		Var%
	2011	2012		2011	2012		2011	2012	
Textil	3'346,581	2'269,293	-3.29%	178,049	176,712	-0.75%	260,728	278,652	6.87%
Confección	3'539,937	3'795,184	7.21%	433,006	489,628	13.08%	913,737	1'046,948	14.58%
Comercialización	3'555,172	3'845,935	8.18%	331,365	378,726	14.29%	968,581	1'123,840	16.03%

Nota: Tomado de Supersociedades – Cálculos grupo de Estudios Económicos y Financieros. Adaptado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones/>

**Balance general – Activo.** El eslabón textil presentó un crecimiento de sus activos del 1.24% con respecto al año anterior (Tabla 14) resultado de la apuesta por la innovación y fortalecimiento de la implementación de procesos productivos que evitaron una nueva crisis. Las confecciones y la comercialización crecieron el 6.96% y el 15.36% respectivamente debido a la gestión de cartera, aumento de inventarios (materias primas, productos en procesos y productos terminados) e inversiones en planta y equipos. Esto último se adelantó como estrategia para comercializar productos con países firmantes de tratados de libre comercio con Colombia.

Tabla 13

*Comportamiento de la utilidad neta*

CUENTA	Textil			Confección			Comercialización			Total		
	2.011	2.012	Var%	2.011	2.012	Var%	2.011	2.012	Var%	2.011	2.012	Var%
GANANCIAS Y PERDIDAS	74,277	17,024	-77.08%	157,215	197,131	25.39%	135,254	149,605	10.61%	366,746	363,760	-0.81%

Nota: Tomado de Supersociedades – Cálculos grupo de Estudios Económicos y Financieros. Adaptado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones/>

Tabla 14

*Balance General Activo 2011-2012*

Activo	2011	2012	Var%
Textil	3'659,185	3'704,421	-1.22%
Confección	5'032,990	5'383,137	6.96%
Comercialización	3'874,818	4'469,868	15.36%
<b>Total</b>	<b>12'566,993</b>	<b>13'557,426</b>	<b>-7.31%</b>

Nota: Tomado de Supersociedades – Cálculos grupo de Estudios Económicos y Financieros. Adaptado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones/>

**Balance general – Pasivo.** Para sectores de confección y comercialización se presentaron crecimientos del pasivo en el 2012 de 5.24% y 14.07% respectivamente (Tabla 15). En la comercialización, el pasivo corriente fue mayor al pasivo no corriente, lo que indica que las obligaciones de este sector están enmarcadas en el corto plazo. El crecimiento dinámico del sector aumenta los gastos de la venta originado el incremento de las obligaciones financieras. El sector textil por su parte, mantuvo los pasivos durante el mismo año mostrando austeridad administrativa previendo una nueva crisis (0.19%).

Tabla 15

*Balance General Pasivo 2011-2012*

Pasivo	2011	2012	Var%
Textil	1'733,430	1'736,744	0.19%
Confección	2'629,000	2'766,714	5.24%
Comercialización	2'280,638	2'601,509	14.07%
<b>Total</b>	<b>6'643,068</b>	<b>7'104,967</b>	<b>6.95%</b>

Nota: Tomado de Supersociedades – Cálculos grupo de Estudios Económicos y Financieros. Adaptado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones/>

**Balance general – Patrimonio.** En el 2012 todos los sectores presentaron un aumento en el patrimonio producto del aumento de la cuenta de superávit de capital (Tabla 16). En 2010 el patrimonio para la confección represento el 38.5% del activo total y llego a 40.05% en el 2012 demostrando crecimiento, fortaleza económica y un adecuado manejo financiero al recibir los socios un sobreprecio por las acciones de la empresa.

Tabla 16

*Variación del patrimonio 2011-2012 en millones de pesos*

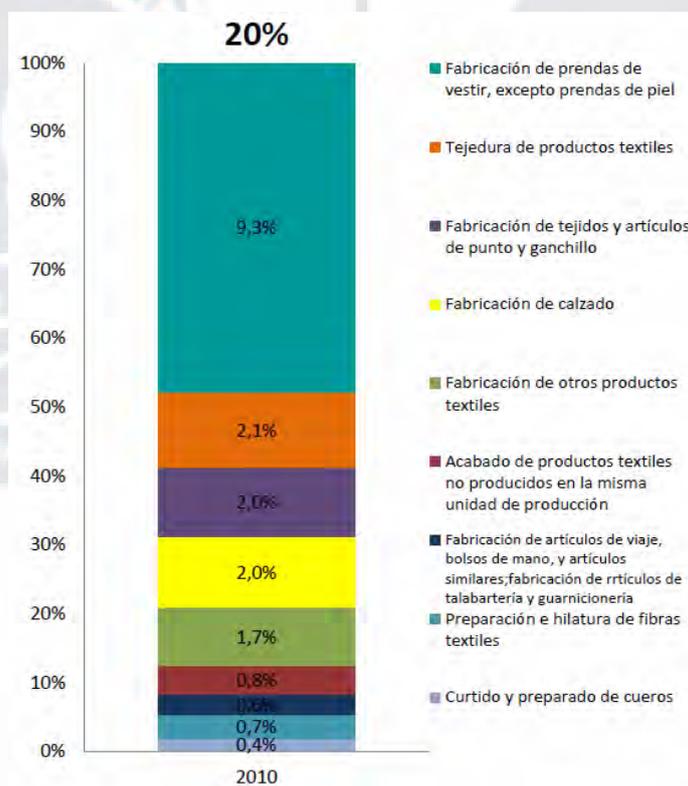
Patrimonio	2011	2012	Var%
<b>Textil</b>	1'925,754	1'967,677	2.18%
<b>Confección</b>	2'403,990	2'616,423	8.84%
<b>Comercialización</b>	1'594,180	1'868,359	17.20%
<b>Total</b>	<b>5'923,925</b>	<b>6'452,460</b>	<b>8.92%</b>

Nota: Tomado de Supersociedades – Cálculos grupo de Estudios Económicos y Financieros. Adaptado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones/>

Como fortalezas para el análisis financiero se encontró: buena rentabilidad del sector en el subsector de las confecciones, alto crecimiento de mercado en sector de la confección a pesar de la crisis. Como debilidades se encontraron los altos costos de producción en la competencia de mercados masivos por efectos del contrabando y los altos costos de mano de obra y energía.

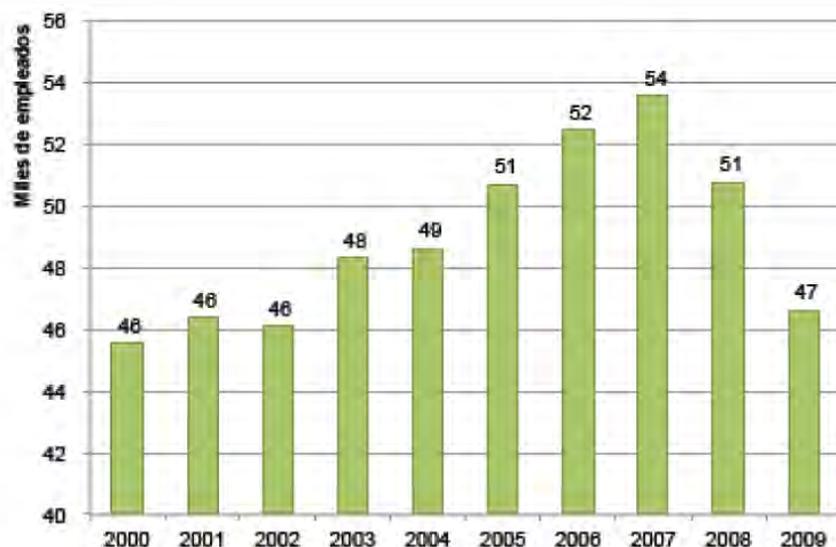
#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Según datos del DANE en el 2009 existían 450 fabricantes de textiles y 10,000 de confecciones que generaban en el 2012 alrededor de 200,000 empleos directos y cerca de 600,000 indirectos. En el 2010 la contribución del sector textil a las cifras del sector de manufactura fue del 20% (ver *Figura 26*), siendo la fabricación de prendas de vestir (confección) la de mayor aporte con el 9.3%, lo cual corrobora la importancia que este sector aporta al dinamismo del conjunto. En segundo lugar se encuentran las tejedurías de productos textiles donde se destacan las compañías de textiles más grandes del país y (Fabricato, Coltejer, Enka y Lafayette) y en total, la tejeduría de productos textiles aporta el 2.1%.



*Figura 26.* Contribución en el Empleo Manufacturero del Sector Textil. Tomado de EAM DANE, preparado por Observatorio económico nacional y Bancolombia. Recuperado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2012/09/Presentacion-EAFIT-web.pdf>

Como se observa en la *Figura 27*, en el 2007 se alcanzaron 54,000 empleos directos, resultado pico de una tendencia creciente años atrás. En los años 2008 y 2009 por efecto de la crisis, el sector se redujo en más de 7,000 empleos.



*Figura 27.* Empleo Total en Textiles.

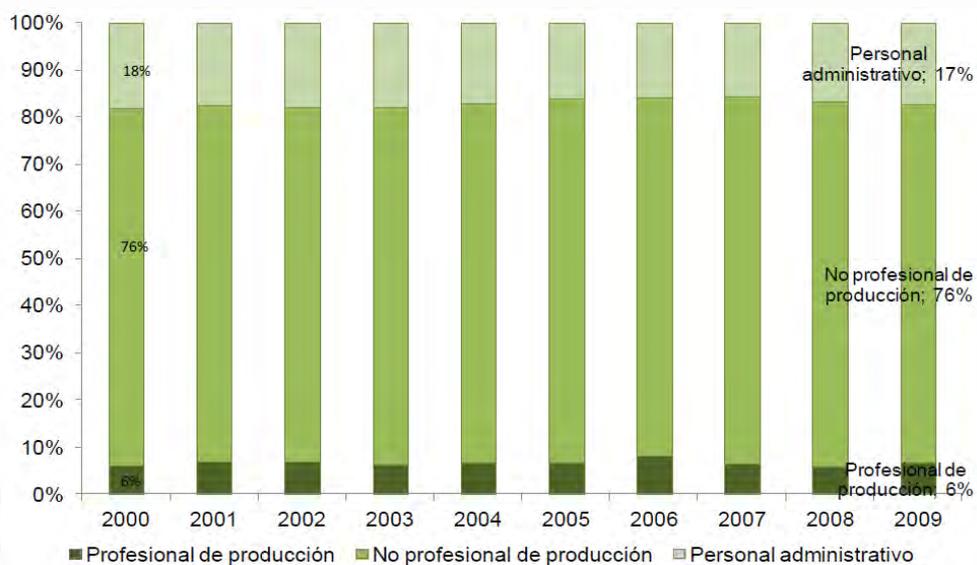
Tomado de EAM DANE, preparado por Observatorio económico nacional. Recuperado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones/>

En la *Figura 28* podemos observar la composición del empleo dentro de sector textil, se destaca que menos del 7% de empleados de la cadena productiva tienen estudios profesionales o técnicos y el 74% de la mano de obra en producción no es calificada.

Para las confecciones se alcanzaron los 87,000 empleos en el 2004 decreciendo paulatinamente hasta alcanzar los 65,000 en el año 2009 (*Figura 29*), es decir que en cinco años se perdieron 22,000 empleos producto de la crisis del sector. Según cifras de la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), a partir del 2010 el número de empleos creció llegando a 75,000 en el 2012, esto como producto de la ampliación de nuevos mercados y principalmente la firma del TLC con Estados Unidos.

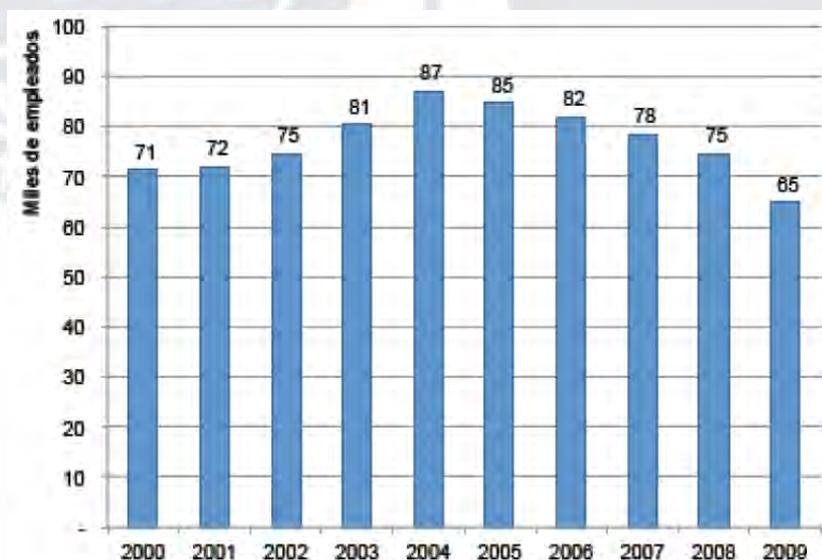
En cuanto a la composición del empleo podemos observar que en el 2009 apenas el 5% eran profesionales en áreas de producción. En el 2011 este porcentaje subió a 6.5%

cambiando la tendencia a la baja que traía de años anteriores (ver *Figura 30*), y nuevamente la generación de nuevos mercados impulso el crecimiento.



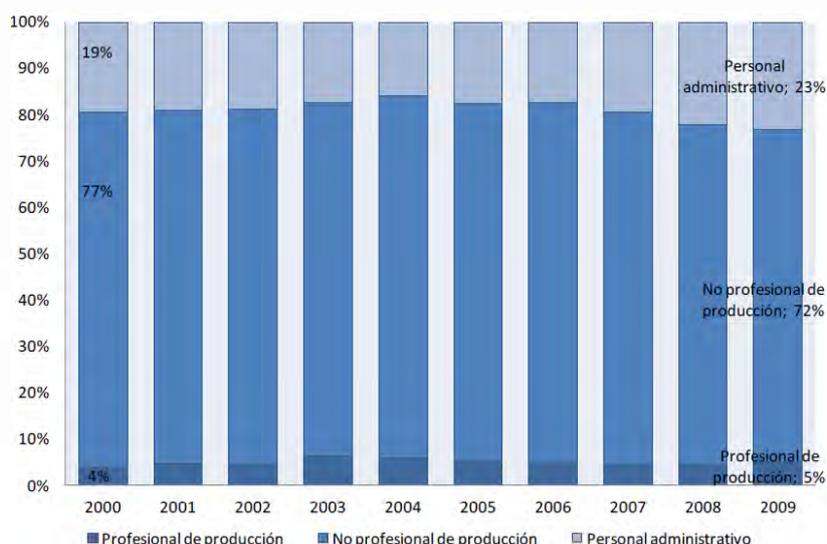
*Figura 28.* Composición del Empleo Textil por Tipo de Empleo.

Tomado de EAM DANE, preparado por Observatorio Económico Nacional. Recuperado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones/>



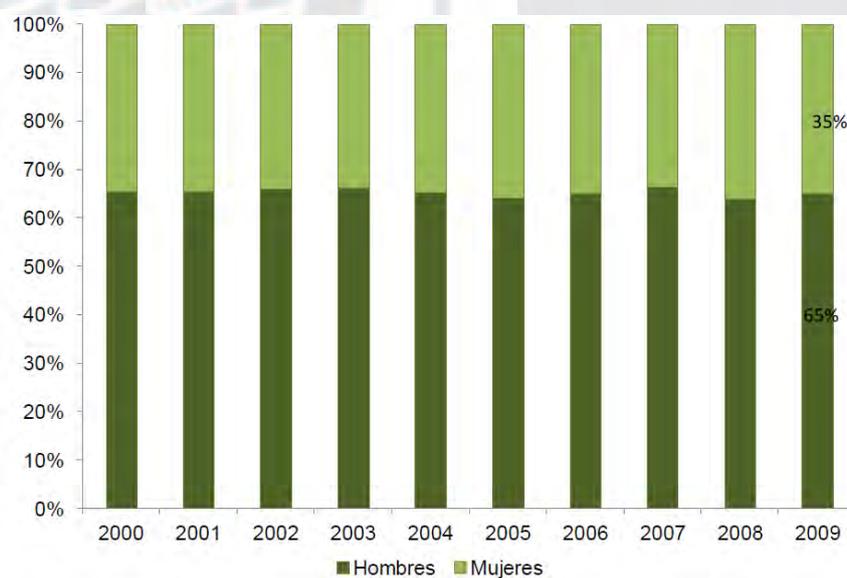
*Figura 29.* Empleo Total Confecciones.

Tomado de EAM DANE, preparado por Observatorio económico nacional. Recuperado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones/>



*Figura 30.* Composición del Empleo en Confección por el Tipo de Empleo. Tomado de EAM DANE, preparado por Observatorio económico nacional. Recuperado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones>

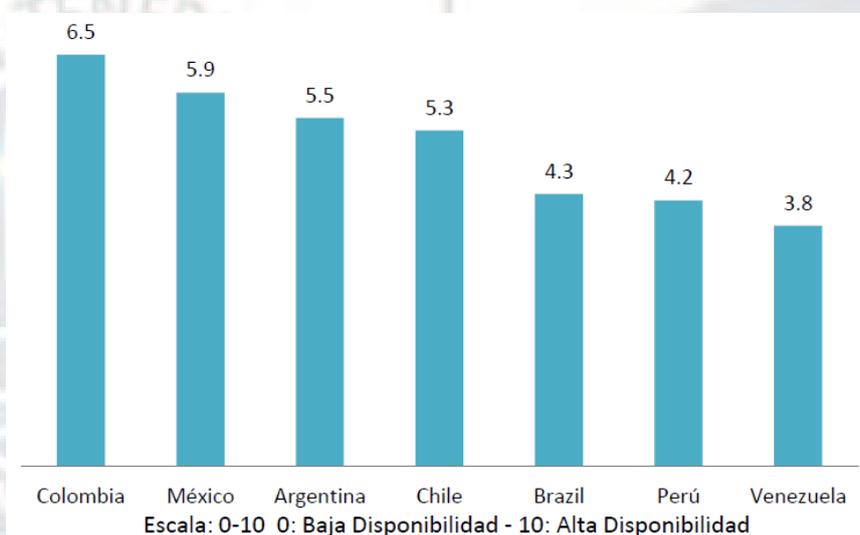
En relación a la composición del empleo por género, las cifras en el periodo mantuvieron valores muy cercanos a 35% mujeres y 65% hombres. (Figura 31).



*Figura 31.* Composición del Empleo Textil por Género. Tomado de EAM DANE, preparado por Observatorio económico nacional. Recuperado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones/>

La cifra de profesionales resulta baja si se considera que el sector quiere competir bajo lineamientos de alto valor agregado, sin embargo en comparación con otros países latinoamericanos Colombia tiene la mayor disponibilidad de mano de obra calificada (ver *Figura 32*), esto favorece el interés del sector y los entes gubernamentales para generar una diferenciación mayor partiendo de un punto superior.

Por otra parte el porcentaje de personal administrativo ha crecido porcentualmente haciendo más robusta la planta administrativa, el 72% de los empleados que trabajan en producción no tienen estudios técnicos ni profesionales.



*Figura 32.* Disponibilidad de Mano de Obra Calificada en Latinoamérica 2011.  
Fuente: Tomado de: Desarrollando sectores clase mundial en Colombia, Mincomercio.  
Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/>

En relación a la distribución por género el 76% de los empleos son ocupados por mujeres mientras que el 24% por hombres (ver *Figura 33*), en comparación con el sector textil la distribución tiene un comportamiento contrario, es decir, mayoría masculina en textiles y femenina en confecciones, este hecho combinado balancea de cierta manera el total del sector.

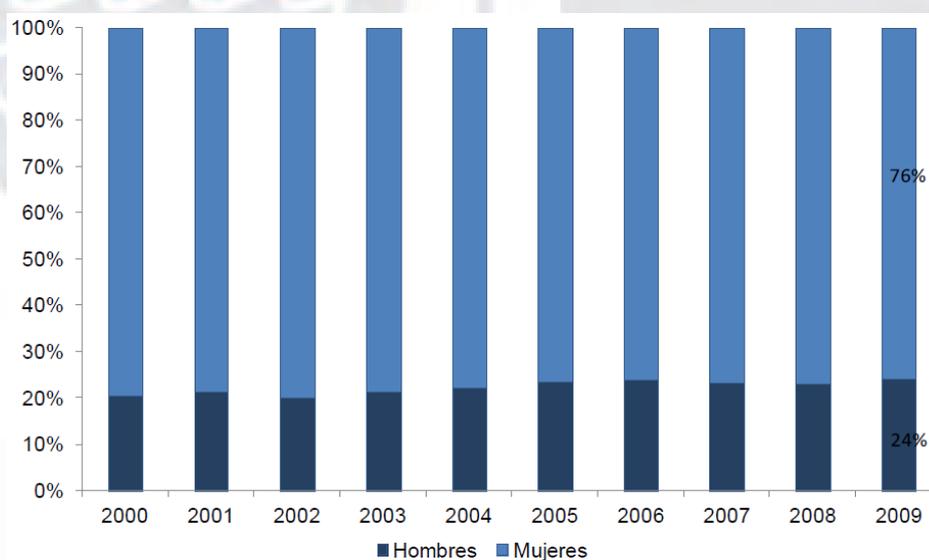
Uno de los factores negativos característicos del sector es la alta informalidad laboral (empleados que no reciben contribución por seguridad social) según encuesta realizada por el

Ministerio de Industria y Comercio (Informe final, sector textil, diseño y moda) en el año 2012 se registró una cifra del 44%.

Colombia no tiene una oferta de programas formales y no formales relevantes para la industria, no hay programas gerenciales especializados en el sector, y tampoco cuenta con una base estadística sólida sobre la evolución de la productividad del recurso humano. La oferta de preparación académica en textiles se resume así:

- Una sola facultad de ingeniería textil (Universidad Pontificia Bolivariana con sede en Medellín)
- 11 programas universitarios en diseño de modas
- Aproximadamente 10 programas técnicos y tecnológicos

Aproximadamente 40 cursos relacionados con la industria que son dictados por el SENA (Servicio Nacional de aprendizaje) y las cajas de compensación familiar.



*Figura 33.* Composición del Empleo en Confecciones por Género en Porcentaje. Tomado de EAM DANE, preparado por Observatorio económico nacional. Recuperado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones/>

Por cada millón de habitantes se gradúan 2.4 estudiantes en textiles y diseño de modas mientras que en Estados Unidos esta cifra llega a 15.2 por millón de habitantes.

#### 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros y la integración con clientes y proveedores (D'Alessio, 2013).

El sector textil en Colombia a través de Inexmoda ha formalizado una estructura organizacional para la consolidación, presentación y comunicación de la información relevante hacia todas las partes interesadas sobre sus objetivos específicos que son: *(fuente: Informe proyecto Aliado textil, Caracterización Económica Nacional, Cadena productiva hacia un sistema de moda)*:

- Construir un método unificado para el levantamiento, procesamiento y análisis de la información primaria.
- Implementar la metodología y potenciar capacidades en diferentes regiones para la actualización y desarrollo de versiones futuras
- Consolidar y analizar información primaria y secundaria referente a los siguientes ámbitos, dinámica empresarial, producción, abastecimiento, empleo, ventas nacionales e internacionales, I+D y financiero.
- Reconocer las interrelaciones y características de los principales eslabones de la cadena planteada.

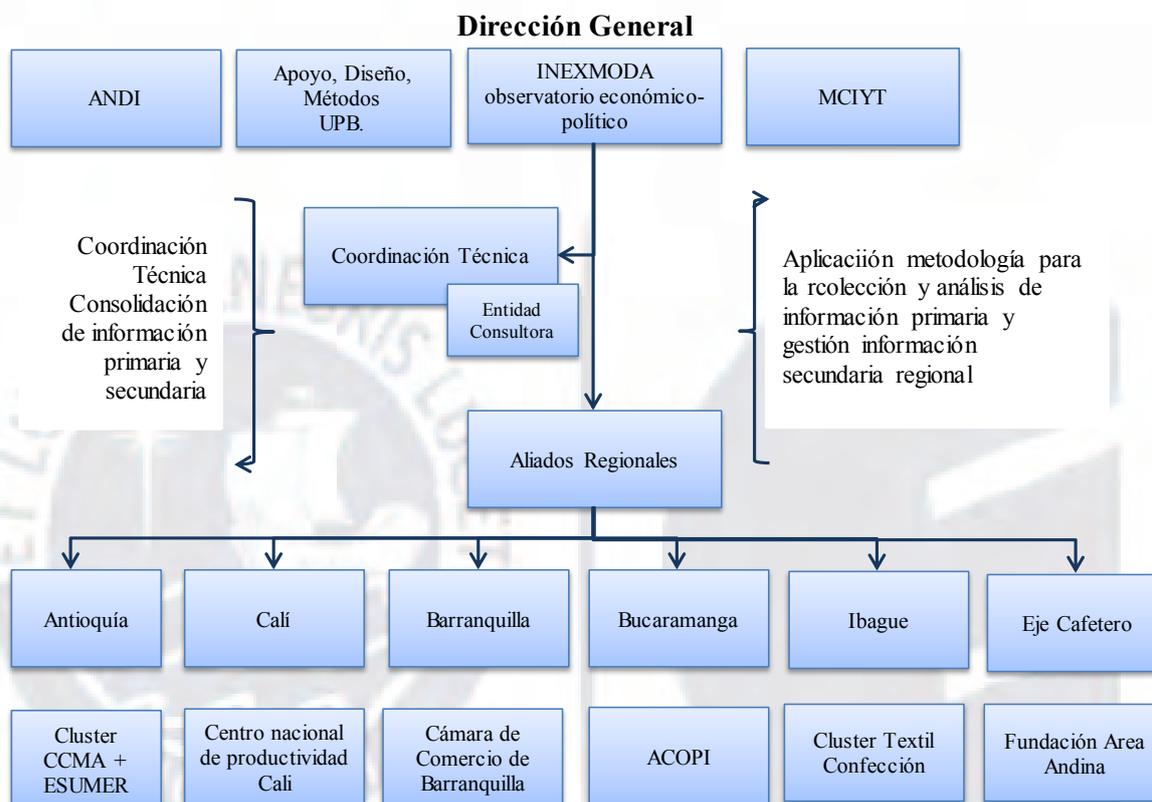
***Sistema de información.*** Como se mencionó anteriormente Inexmoda es una entidad privada formada por los gremios empresariales, y en Colombia es la encargada de articular la información y diseñar la metodología de la cual hacen parte distintos actores con roles específicos:

- Articulador (Inexmoda):
  - Propicia alianzas regionales.

- Diseñar la metodología de consolidación, análisis, presentación y comunicación de la información.
- Coordinar nacionalmente.
- Asegurar el espacio de difusión para la entrega de resultados.
- Contratación de entidad consultora.
- Entidad consultora:
  - Realiza identificación, selección de fuentes y gestión de información secundaria nacional para el sector.
  - Consolida y analiza la información secundaria nacional y la suministrada por los aliados regionales.
  - Consolida el estudio de las fuentes de información primaria y secundaria del sector en cada una de las regiones y la información nacional del sector.
- Aliados regionales:
  - Realiza las alianzas intrarregionales requeridas.
  - Consigue información secundaria regional y bases de datos.
  - Aplica metodología, trabajo de campo y la logística necesaria en cada región.
  - Convoca evento nacional de difusión para entrega de resultados.
- Otros aliados:
  - Aliados estratégicos: Las entidades del estado como el Ministerio de comercio industria y turismo con el programa de Transformación Productiva y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI.
  - Aliado en método y procedimientos: en alianza con la Universidad Pontificia Bolivariana para el diseño del programa “Métodos y procedimientos unificados para el levantamiento, procesamiento y análisis de información primaria” el cual se ejecuta en cada una de las regiones participantes. Esta

metodología permite la estandarización del procesamiento de información y asegura las variables para la correcta consolidación.

En la *Figura 34* se observa un diagrama que resume los distintos participantes en la generación y entrega de información.



*Figura 34.* Estructura Orgánica para el Flujo de Información del Sector Textil–Confecciones. Tomado de Informe proyecto Aliado textil, Caracterización Económica Nacional. Recuperado de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2012/09/Caracterizacion-Economica-de-la-Cadena-Productiva-Nacional.pdf>

Como fortaleza fundamental del análisis de los sistemas de información se encontró la sólida estructura de los canales de comunicación, los análisis estadísticos a través de Inexmoda y la comunicación permanente entre los miembros del gremio. Como debilidad esta la cantidad de PYMES que no está integrada y por tanto no explota los beneficios de los canales de comunicación del sector.

#### 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

De acuerdo a los lineamientos del Programa de Transformación Productiva (PTP) la innovación, la investigación y el desarrollo de nuevos diseños, productos, materiales, tecnologías, empaques y la búsqueda de un mejor confort son factores clave para la competitividad. Estos factores además permiten la generación de productos más amigables con el medio ambiente, con procesos más eficientes que respondan a las necesidades de nichos específicos (industria militar y biomédica). El PTP busca desarrollar las competencias requeridas en el sector que le permita:

- Adaptarse al acelerado cambio de la industria que le exige nuevas colecciones permanentemente.
- Mejorar la productividad
- Aumentar la capacidad para llevar al mercado productos con alto valor agregado
- Contribuir a la protección del medio ambiente a precios competitivos sin sacrificar diseño y confort.

***Diseño asistido por software.*** En el mercado hay una amplia oferta de programas (software) que facilitan el diseño de productos sin embargo, por su costo no están disponibles para las empresas pequeñas, en general el acceso a la tecnología de diseño es limitado. El SENA en conjunto con el gobierno trabajan de manera conjunta ofreciendo estos y otros servicios y facilitando créditos blandos para superar esta limitación pues son conscientes que el valor agregado en el diseño es una herramienta para competir con productos de bajo costo.

Según Juan Carlos Garavito gerente del Programa de Transformación Productiva el sistema de moda en Colombia está compuesto en su mayoría por micro y pequeñas empresas y el reto es impulsar procesos, servicios y proyectos de investigación e innovación al alcance de estas compañías que no cuentan con los recursos o la tecnología suficientes.

**Iniciativas sectoriales.** La experiencia de casi 100 años le ha permitido al sector Textil – Confecciones generar una estructura gremial y estatal desde donde se impulsan iniciativas conjuntas con entidades de investigación, desarrollo y educación. La ANDI por ejemplo realizo un convenio con AITEX (asociación de investigación de la industria textil) para presentar servicios a sus afiliados en actividades de I+D en nuevas tecnologías, nuevos procesos y productos, certificaciones, acreditaciones y consultoría en general. Además en conjunto con el Programa de transformación productiva genero la iniciativa: “*Impulso al ejercicio de vigilancia y prospectiva tecnológica*” cuyo objetivo es la construcción de un plan de negocio que le permita formar la Alianza Nacional para la Investigación y el Desarrollo y la innovación del sector textil, confección diseño y moda. Esta alianza estaría formada por representantes de los eslabones de la cadena de producción de la industria textil, la academia y las entidades de apoyo necesarias para implementar el desarrollo de proyectos tecnológicos. Otro proyecto en desarrollo de la ANDI con cooperación de la Universidad Javeriana y Colciencias es la implementación de un programa de promoción de proyectos de I+D llamado “*curso de innovación en empresas*” que busca incentivar en los empresarios del sector, prácticas empresariales en innovación (ver *Figura 35*).

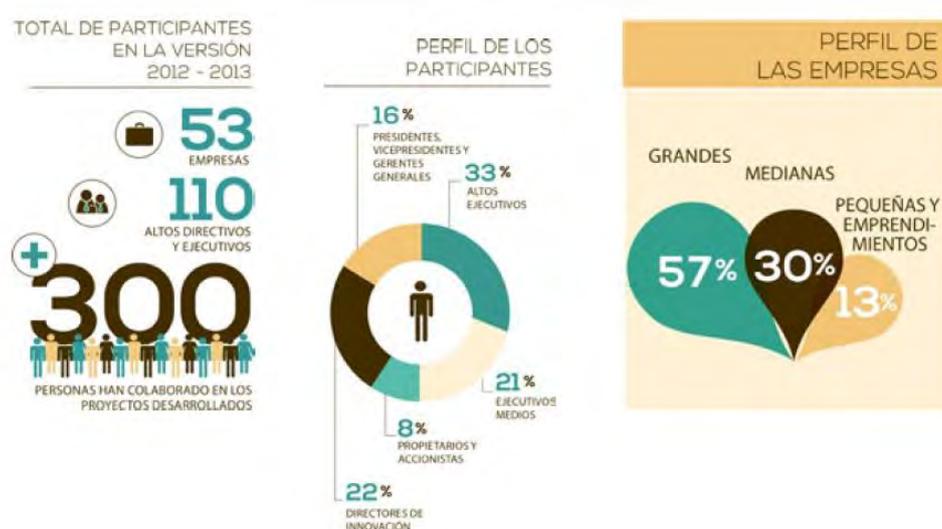


Figura 35. Curso de Innovación en Empresas.  
Tomado de PTP informe de sostenibilidad 2012 sector moda. Recuperado de:  
<http://www.andi.com.co/default.aspx>

## 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz EFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. (D'Alessio 2013). En la Tabla 17 se desarrolla la Matriz de factores internos para el sector Textil, La suma de los pesos otorgados a las fortalezas y debilidades es 1, Las fortalezas son calificadas con un valor de 4 para una fortaleza mayor y 3 si corresponde a una menor, así mismo las debilidades son calificadas con 2 para una debilidad menor y 1 si es mayor. El resultado posible más alto de la ponderación final es 4.0 y el más bajo es 1.0, el promedio corresponde a 2.5.

Tabla 17

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

		Sector textil		
Fortalezas		Peso	Valor	Ponderación
1	Tradición textil reconocida y valorada internacionalmente	0.05	4	0.20
2	Ubicación geográfica estratégica	0.07	4	0.28
3	Interés del gobierno en desarrollo del sector, generación de TLC y otros acuerdos comerciales favorables	0.05	3	0.15
4	Asociación gremial y clúster regionales fuertes e integrados con cooperación gubernamental	0.07	4	0.28
5	Estructura de TC/TI sólida y oportuna	0.08	4	0.32
6	Cadena de valor estrechamente relacionada para lograr beneficios conjuntos	0.09	3	0.27
7	Ciclos cortos de producción y entrega (4 y 6 semanas)	0.09	3	0.27
		0.50		1.77
Debilidades				
1	Baja diversificación de productos	0.08	2	0.16
2	Competencias e infraestructura para desarrollar innovación	0.08	2	0.16
3	Centros de producción distantes a los puertos y deficiente infraestructura vial	0.07	1	0.07
4	Altos costos de producción (mano de obra, energía, reposición de maquinaria e insumos)	0.08	2	0.16
5	Alta participación de PYMES y empresas informales con emprendimiento solitario individual y poca conformación asociativa	0.05	2	0.10
6	Ineficiente acción del estado para controlar el contrabando	0.06	1	0.06
7	Falta de oferta de programas de capacitación profesional, desconocimiento de una segunda lengua y conocimientos en normatividad internacional	0.08	1	0.08
		0.50		0.79
		<b>1.00</b>		<b>2.56</b>

*Nota.* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

### 4.3 Conclusiones

El resultado de la matriz MEFI arrojó un valor final de 2.56 el cual es muy cercano al promedio, este resultado nos permite concluir:

1. Un resultado de 2.56 nos indica que el sector Textil – Confecciones colombiano se encuentra en una posición intermedia entre débil y fuerte y le permite competir de manera exitosa.
2. Las fortalezas mayores que tiene el sector y que se deben aprovechar para obtener el máximo de beneficio son (a) Tradición textil reconocida y valorada internacionalmente (b) ubicación geográfica estratégica, (c) asociación gremial y clúster regionales fuertes e integrados con cooperación gubernamental y (d) Estructura de TC/TI sólida y oportuna
3. Las debilidades que afronta el sector de Textiles-Confecciones y que por tanto deben implementar acciones encaminadas a mitigarlas son: (a) Centros de producción distantes a los puertos y deficiente infraestructura vial, (b) Ineficiente acción del estado para controlar el contrabando y (c) Falta de oferta de programas de capacitación profesional, desconocimiento de una segunda lengua y conocimientos en normatividad internacional

## **Capítulo V: Intereses del Sector en Colombia y Objetivos a Largo Plazo**

En el presente capítulo se desarrollan cuatro puntos: (a) determinación de los intereses del sector de confecciones, (b) potencial del sector (c) definición de los principios cardinales del sector, y (d) objetivos a largo plazo.

Estos puntos, de acuerdo a D'Alessio (2013) permiten definir fines alcanzables y retos para lograr el éxito planteado y lograr metas de la organización en marcha y a largo plazo en los mercados en los que compete. A partir de los intereses y teniendo en cuenta la visión, se procede a establecer los objetivos a largo plazo.

### **5.1 Intereses del Sector de Confecciones en Colombia**

Como se ha mencionado antes, la cadena productiva Textil-Confecciones está compuesta por la integración de 4 sectores: las empresas Proveedoras de Materiales y Fibras, las empresas Textileras, las empresas de Confección, y las empresas Comercializadoras. En esta investigación, el caso específico de análisis se focaliza en el sector de las Confecciones. Tanto para la cadena Textil – Confecciones como para el sector de Confecciones, el interés se focaliza en tres pilares: la búsqueda de competitividad a través de la eficiencia del sector, la diversificación de los mercados, y la consolidación de una calidad de clase mundial.

La búsqueda de competitividad ( Informe de Desempeño del Sector 2008-2012, página 31) a través de la eficiencia del sector, se da con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, INNPULSA y la Firma Competitiveness de Michael Porter, quienes han generado el programa “Rutas Competitivas”, programa que busca fortalecer y consolidar los clústeres existentes en el país. Este fortalecimiento en forma de clúster propicia nuevas oportunidades de crecimiento para competir en mercados internacionales y responde a la búsqueda de una economía de escala para reducir costos y para lograr una estrecha cooperación entre empresas del sector con procesos de mayor eficiencia.

Por otra parte, los gremios de la cadena Textil – Confección y el Gobierno también trabajan a través del Programa Transformación Productiva (PTP), para que “las empresas del sector mejoren su productividad y se diferencien a nivel mundial con productos innovadores, de valor agregado y de máxima calidad”. Este tipo de iniciativas buscan el fortalecimiento de la cadena productiva para poder competir en el mercado mundial, a través de la formación pertinente del talento humano, la renovación tecnológica y la innovación.”(Informe de Sostenibilidad, 2012). El interés es consolidar toda la cadena en el mercado internacional, ayudando a evolucionar esta industria con elementos como la excelente calidad de la confección hecha por trabajadores calificados. Sobre estas bases iniciales, se ha venido desarrollando toda la cadena productiva con integración vertical hacia adelante y hacia atrás.

La internacionalización y desarrollo del sector se confirman con 11 tratados de libre comercio como el TLC con Estados Unidos, NAFTA, Mercosur, Triángulo Norte, CAN y ahora uno de los más importantes: la Alianza del Pacífico que permitirá una integración a nivel de continente buscando desarrollar otro de los intereses del sector: la diversificación de los mercados. Esta integración de Colombia con otros países productores y exportadores de confecciones que tienen especialidades y fortalezas diferentes, logrará una respuesta más robusta y diversa a la demanda global. Para apoyar este fin, los tratados de libre comercio son vitales pues representan beneficios arancelarios, estabilización de relaciones comerciales, clientes nuevos y posicionamiento en nuevos nichos de mercado.

Según el reporte Doing Business del Banco Mundial (2011) referenciado (Desempeño del Sector Textil Confecciones 2008-2012) en Colombia tiene un potencial enorme en Textiles y Confecciones encontrándose dentro de los mercados de fácil acceso y de alto crecimiento para ambientes de negocios. La cadena productiva en toda su extensión también está catalogada como de clase mundial, para lo cual en la actualidad existen programas de apoyo en diferentes instituciones como el del Clúster Textil y Confección por regiones, la

Cámara sectorial de la ANDI, Proexport, el Programa Transformación Productiva (PTP) mencionado arriba, y el SENA.

Para continuar consolidando el interés del sector de ser reconocido por tener calidad de clase mundial, nacen nuevos retos como el continuo mejoramiento de procesos e infraestructura, la reducción de costos de producción, innovación e implementación tecnológica.

## **5.2 Potencial del Sector de Confecciones en Colombia**

Adaptando a Hartmann (1957-1983), citado por D'Álessio (2013) el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos para los cuales el capítulo IV de esta investigación, se analizaron las siete áreas funcionales clásicas: Administración y gerencia, Marketing y ventas & investigación de mercado, Operaciones & logística e infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos & cultura, Sistemas de información & comunicaciones y, Tecnología & investigación y desarrollo. A continuación se sintetiza en cada factor las principales habilidades que tiene el sector y que le permitirán ingresar a los mercados internacionales y lograr el cumplimiento de los objetivos.

**Administración y Gerencia.** Toda la cadena productiva Textil-Confección está en un proceso de recuperación luego de una caída en el año 2008, el cual tuvo efectos negativos en su dinámica general: una caída en sus ventas, una disminución significativa en el empleo y un desplome de precios. Esta crisis obligó al cierre de muchas empresas. En el 2012, se da dicha recuperación y en ese mismo año los sectores de Confecciones y Comercialización reportan una dinámica positiva en sus ingresos operacionales, incentivado por el tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y otros tratados, por las negociaciones con la Unión Europea, y por el crecimiento del consumo.

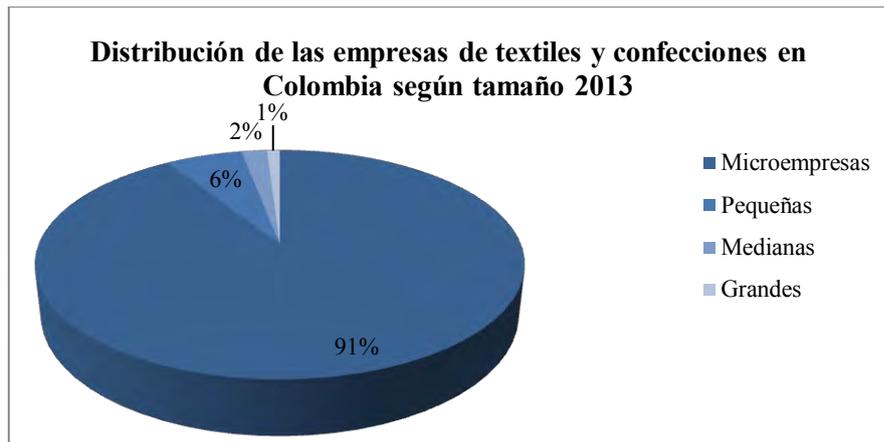
El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo incluyó el sector en el Programa de Transformación Productiva (PTP) que facilita “la coordinación entre el sector privado y el

público para impulsar las exportaciones a través de iniciativas que permitan aprovechar las oportunidades que surgen de los acuerdos comerciales y superar los retos en materia de competitividad. También busca impulsar una producción sostenible en materia ambiental, económica y social para que la transformación productiva de las empresas y su crecimiento estén alineados con los estándares internacionales de RSE y con sus contextos de sostenibilidad.” Sus ejes de trabajo se concentran en el capital humano, el marco normativo y la regulación, el fortalecimiento, promoción e innovación sectorial y la infraestructura y sostenibilidad.

La informalidad, contrabando y subfacturación son tres factores que afectan negativamente la competitividad del sector y son una ventaja desleal por parte de las empresas del sector que utilizan estas estrategias fraudulentas frente a aquellas empresas que cumplen con la normatividad. En especial, el contrabando tiene un peso significativo en la competencia desleal para las empresas que quieren cumplir los procesos legalmente como trámites para importaciones y exportaciones y el pago de impuestos.

Del análisis adelantado en el capítulo IV, y con base en la *Figura 36* a continuación, se confirma que gran parte de las empresas son pequeñas, pueden ser informales y normalmente no tienen los recursos ni es prioridad de la gerencia adelantar investigación en temas de innovación de productos y procesos de confección. La informalidad empresarial y laboral afecta el sector de confecciones, pues según estudios realizados por el PTP y la Cámara de la ANDI, en el sector de Textiles y Confecciones la inestabilidad en los ciclos de producción y venta hace que la formalidad sea percibida como una decisión inviable para empresarios pequeños y de empresas satélite.

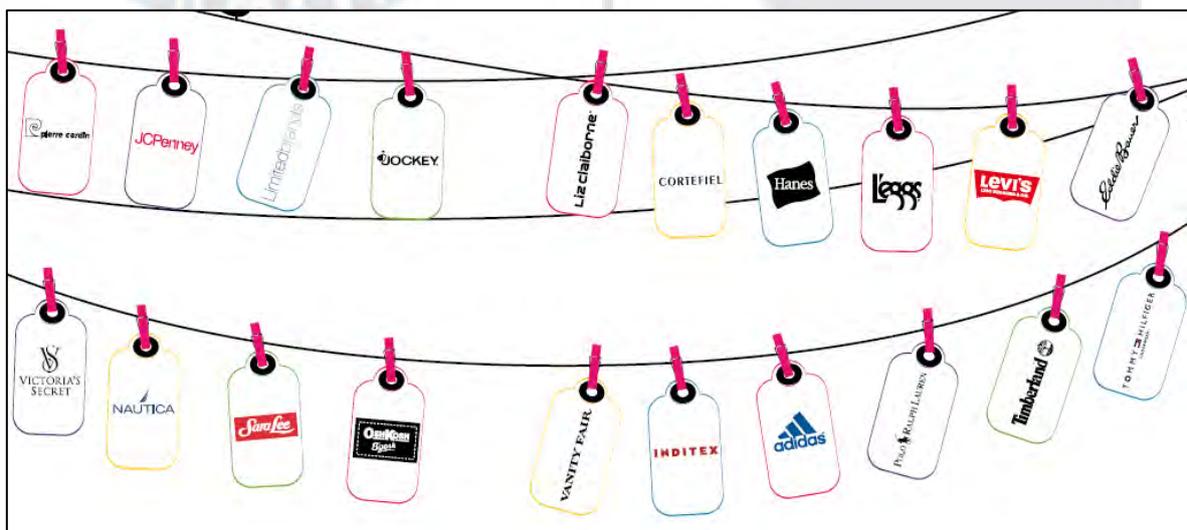
En general en Colombia, los costos de producción asociados a los rublos de energía, transporte, mano de obra e impuestos, tienen un peso significativo sobre la capacidad de las empresas para competir internacionalmente.



*Figura 36.* Distribución de las empresas de Textiles y Confecciones en Colombia Tomado de “Registros públicos empresariales”, 2012.

En muchos casos las empresas no han llegado a desarrollar características claramente diferenciadoras para obtener el reconocimiento internacional de su marca propia y muchas empresas se dedican a la maquila.

**Marketing y Ventas & Investigación de Mercado.** Sobre la base de la información descrita en el capítulo IV se destaca la calidad del trabajo de confecciones y las empresas han sido escogidas por prestigiosas marcas internaciones bajo el concepto de “Marca privada o exclusiva”, esto se ilustra abajo en la *Figura 37*.



*Figura 37.* Algunas Marcas Internacionales que trabajan en Colombia por la calidad de confección.

Tomado de Newspaper Colombia Knows Best , página 20-21. Proexport Colombia, Nov. 27, 2013.

Colombia se ha posicionado en el mercado internacional en el tema de confecciones y moda a través de la creación y participación en ferias y ruedas de negocios que buscan nuevas oportunidades de venta local y globalmente.

Hay mayor conciencia de los peligros para la salud creada por el uso de materiales que contienen elementos nocivos debido a los químicos que pueden contener. Esto representa una nueva demanda social y ambiental y es necesario atenderla.

La cadena de valor Textil – Confecciones debe reconocer la tendencia global de respeto a los derechos humanos y el medio ambiente. Estos factores alejan o acercan el mercado internacional.

**Operaciones & Logística e Infraestructura.** Para buscar una mayor eficiencia en sus operaciones y en su logística, todo el sector de la cadena Confecciones - Textil se ha organizado en 3 clústeres ubicados principalmente en las regiones que tienen mayor participación en la producción) Desempeño del Sector Textil Confecciones, página 31.). El primero se desarrolla en Antioquia (Clúster Textil, Confección, Diseño y Moda), el segundo en Bogotá (Clúster Moda), el tercero en Tolima (Clúster Confección). También se están generando dos nuevos clústers en Atlántico (Clúster de Diseño y Confecciones) y en el eje cafetero (Clúster Confecciones). La zona geográfica de estos clústers representan el 41.4% de la población del país con lo cual se aprovecha y se recoge una mano de obra calificada, se da una oportunidad de empleabilidad a aquellos que están geográficamente cerca logrando así acortan los tiempos y distancias en producción, transporte y movilidad de mercancías y productos.

Colombia le sirve la proximidad que tiene a los mercados de interés como los Estados Unidos y el acceso que tiene a los mares Atlántico y Pacífico para transportar y llegar a todos los mercados de interés.

Los proveedores colombianos tienen flexibilidad en sus procesos productivos y se adecua al tamaño y el número de colecciones que la demanda pueda necesitar pues el sector ha adaptado sus procesos para permanecen competitivos, eficientes y flexibles frente a los pedidos que se reciben.

**Finanzas y Contabilidad.** Esta cadena productiva representa cerca de 1% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y 5.8% del PIB industrial. Como se menciona en esta investigación, hay espacio e interés por crecer y representar cifras aún mayores en la economía Colombiana.

Las ventas del sector en 2012 significaron un aumento de 4.07% frente a 2011 en donde el eslabón que más creció en ventas fue el de confección.

Los resultados de toda la cadena de valor Textil – Confecciones no tiene un crecimiento homogéneo entre los eslabones que la componen. Mientras que la producción de prendas de vestir y confección creció significativamente (+9%), el sector de textiles bajó su producción en 5.1%.

La industria de confecciones como la mayoría de los procesos industriales, está afectada por una infraestructura terrestre vial inexistente o deteriorada, lo cual afecta los tiempos de recibo de materia prima y envío de producto terminado hacia los puertos colombianos, afectando así los costos generales de producción y la competitividad.

Los gremios y el Gobierno están buscando medidas transitorias de protección para apoyar la industria nacional frente al crecimiento de las importaciones de productos a bajo costo puesto que lo que se importa en general no cumple con los criterios de sostenibilidad en las dimensiones sociales y ambientales y es se están ante un dilema: priorizar el precio de los productos o las condiciones sociales y ambientales de su producción.

Según la Cámara Colombiana de la Confección y Afines, CCCyA (Portafolio, Marzo 12, 2014) algunos hilanderos y textileros han solicitado una salvaguardia frente a incrementar

los aranceles a 15% y 20% respectivamente. De acuerdo con la agremiación, esta medida afectaría directamente a toda la cadena textil y de la confección, poniendo en riesgo los más de cientos de miles de nuevos puestos de trabajo creados en el último año.

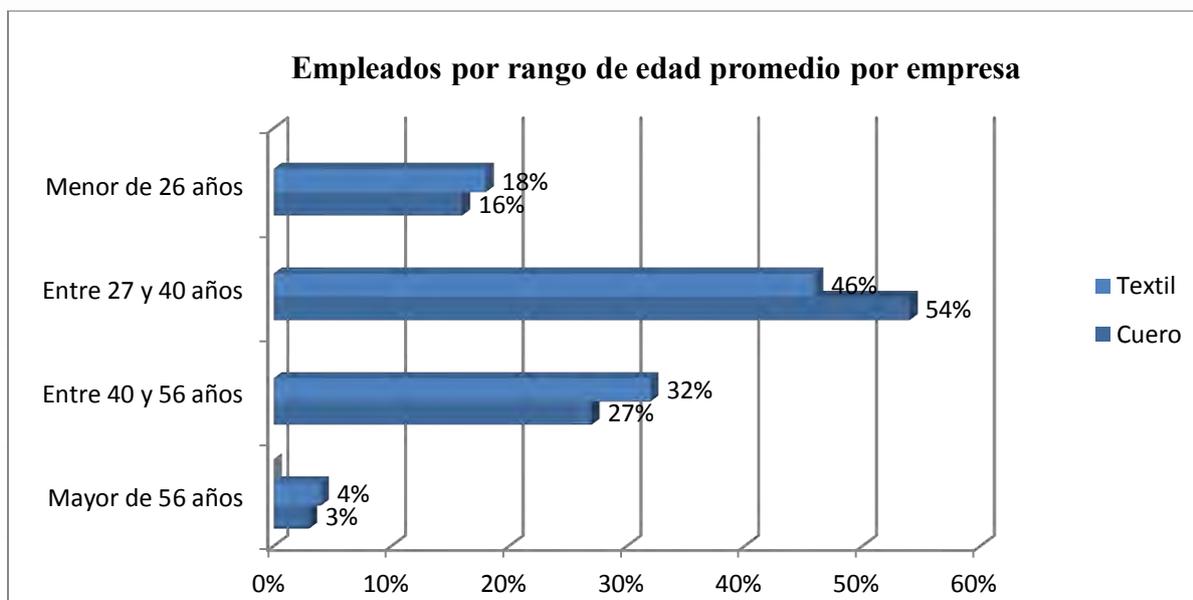
**Recursos Humanos y Cultura.** Según el informe Línea Base de Sostenibilidad (2012) en general y en la actualidad las empresas buscan la oportunidad de generar valor social a través de la creación de negocios inclusivos y de la contratación de población vulnerable en su cadena de valor, lo cual se ha convertido en una tendencia creciente entre las empresas del sector.

Uno de los temas que las organizaciones buscan es pasar de la filantropía asistencialista a lograr inversiones sociales que cubran grandes poblaciones y consigan un impacto económico y de bienestar que contribuyan al desarrollo económico local.

Los empresarios colombianos tienen un compromiso creciente con la sostenibilidad social, ambiental y económica. Hay múltiples ejemplos individuales y de comunidad que han permitido reducir costos, y mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores, de sus proveedores y de otras organizaciones de la misma cadena textil – confecciones. La mayoría de empresas adelantan acciones de apoyo social externo, en muchos casos en forma de donaciones, con el fin de ayudar al desarrollo y apoyar a poblaciones que se encuentran en situación de desventaja.

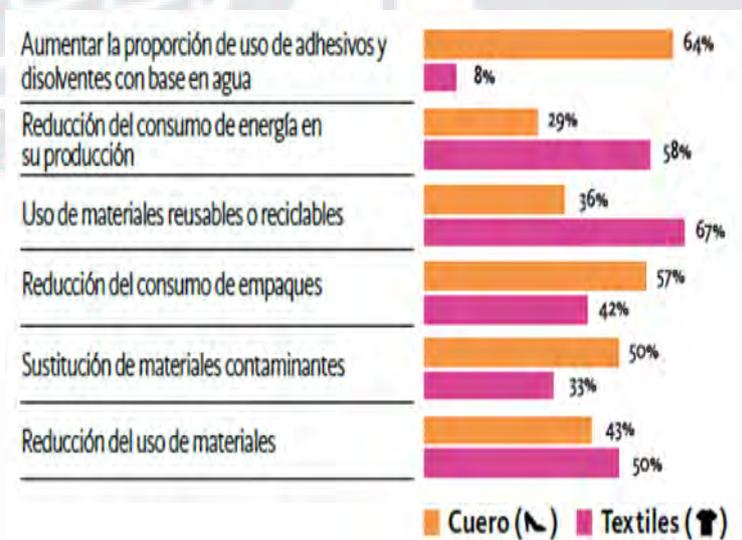
El sector de confecciones emplea población con un rango de edad más amplio, ofreciendo empleabilidad a personas que en otras industrias pueden ya no ser contratados por ser de la tercera edad como se demuestra en la *Figura 38*.

El sector de confecciones contrata un porcentaje importante de mujeres que son madres cabeza de familia en la modalidad de empresas satélite, lo cual les permite trabajar desde sus hogares y así cumplir con otras responsabilidades familiares.



*Figura 38.* Empleados por rango de edad, promedio por el tipo de empresa Tomado de Informe Sostenibilidad 2012, Sector Sistema Moda, .pagina 111.

***Tecnología & investigación y desarrollo.*** Según el informe Línea Base de Sostenibilidad 2012, el sector de confecciones ha tomado conciencia de varios factores determinantes de su desarrollo, como se observa en la *Figura 39*.



*Figura 39.* Porcentaje de Empresas que Desarrollaron Iniciativas para Mejora de Productos Tomado de PTP Informe Sostenibilidad sector Sistema Moda FINAL, 2012, página 86.

Para ayudar a las empresas a enfrentar los retos de competitividad, el Gobierno, los gremios y el PTP, trabajan en coordinación con organizaciones como el SENA, Proexport y

Colciencias, para implementar iniciativas que le faciliten a las empresas la necesaria innovación y desarrollo. Esto incluye la articulación del sector privado, la academia y centros de investigación aplicada sobre innovación de productos y procesos que sean comercialmente viables, el impulso de encadenamiento productivo para promover la producción local e impulsar prácticas limpias de producción sobre el uso de materias primas ecológicas y naturales. Esto incluye elaboración de prendas de algodón orgánico, la fabricación de etiquetas a partir del buchón de agua (planta que crece como maleza en las represas), que las empresas recogen y transforman en pulpa de papel, la confección de muñecos a partir de retazos de telas que producen las empresas del sector de confecciones, la utilización de colorantes naturales que no contaminan y que son extraídos de la naturaleza: como la remolacha, cúrcuma, cáscara de uva, clorofila y achiote para teñir los textiles de diversas tonalidades de la moda actual, la elaboración de estampados libres de sustancias químicas con efectos nocivos para la salud como talatos y formaldehidos, y la tercerización de procesos de confección que son socialmente incluyentes de pequeñas comunidades aisladas.

Para ilustrar esta propuesta se presenta la *Figura 40* que ilustra las iniciativas para alivianar los impactos ambientales.



*Figura 40.* Impacto Ambiental a lo Largo del Ciclo de Vida Textiles Confección Tomado de PTP Informe Sostenibilidad sector Sistema Moda FINAL, página 81.

El proceso de confección tiene afectaciones por el uso del agua, químicos, la generación de vertimientos, el consumo de energía, las emisiones, el uso de materiales y la generación de residuos. Es insipiente la adopción de estrategias que el sector adopta con respecto a estas afectaciones. Como venimos precisando, el mercado internacional de Estados Unidos y la Comunidad Europea es ahora muy consciente de estos elementos y por esto la industria puede ser más o menos competitiva en la medida en que pueda generalizar el incremento de la proporción de uso de adhesivos y disolventes con base de agua, el uso de materiales reusables y reciclables, la sustitución de materiales contaminantes, etc.

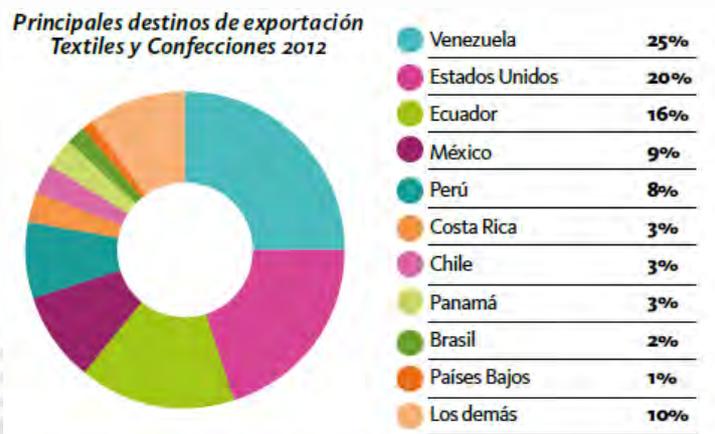
Es importante ayudarle al consumidor nacional a tomar consciencia sobre la moda ecológica y las ventajas que representa esto en el mercadeo de confecciones nacional

### **5.3 Principios Cardinales de Confecciones en Colombia**

En el capítulo III se adelantó el análisis tridimensional de las naciones en donde se miraron los factores de análisis como (a) la influencia de las terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos, todo lo cual hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas del sector de confecciones (D'Alessio, 2013).

***Influencia de las terceras partes.*** La constante atención del gobierno colombiano con respecto a las políticas gubernamentales y la importancia en acuerdos y tratados de libre comercio (TLC) con países vecinos y con el resto del mundo para buscar posibilidades de comercio y ventajas comparativas y de mercado para los productos colombianos buscan que se exporte más y se controle las importaciones que son competencia directa con los productos colombianos. Colombia firmó el acuerdo con los Estados Unidos desde octubre del año 2011 y en aplicación desde el 2012. También ha firmado acuerdos con otros países: Canadá, Chile, Suiza, Unión Europea, Venezuela, Corea del Sur, Turquía, Japón, e Israel. (Zuluaga, 2008).

En el 2013 Venezuela (25%) continúa siendo el principal socio comercial seguido por los Estados Unidos (20%) y Ecuador (16%) y México (9%) como se ilustra en la *Figura 41* a continuación.



*Figura 41.* Principales destinos de exportaciones Textiles y Confecciones. Tomado de PTP Informe Sostenibilidad sector Sistema Moda FINAL. 2012.

**Lazos pasados y presentes.** En general, la cadena Textil – Confecciones está volcada de manera importante hacia los mercados internacionales. Existe espacio para exportar subsectores con menor participación como alfombras y tapetes e hilos de material natural como lana y algodón. En 2011 el sector exportó un valor cercano a 1,142 millones de dólares en donde 212 millones correspondieron a fibras e hilos, 187 millones a tejidos y similares y 743 millones a prendas de vestir y otros artículos textiles como toallas y mantas de viaje.

La participación de Estados Unidos como destino para las exportaciones colombianas de tejidos y prendas de vestir se ha mantenido relativamente estable; la caída en las exportaciones se explica principalmente por la pérdida de participación del mercado venezolano. La participación de Estados Unidos en el comercio exterior, en comparación con otros sectores productivos del país, es relativamente alto, a pesar de la alta cantidad de mercados de exportación de la cadena. Ha habido una inversión en la balanza comercial debido principalmente al impacto que tuvo en la cadena el efecto de la crisis internacional, la revaluación del peso y el cierre parcial de las importaciones de Venezuela. Hacia Estados

Unidos, las exportaciones del sector han tenido un comportamiento más estable en los últimos años, pero con una ligera tendencia a la baja. Aquí es necesario potenciar los beneficios del TLC con Estados Unidos para aumentar la oferta exportable y buscar que las exportaciones del país lleguen a una mayor variedad de países, para reemplazar el mercado venezolano. Este reto implica enfrentar las mayores exigencias en calidad y diseño que suponen estos nuevos mercados.

Hacia el resto del mundo, las exportaciones del sector crecieron a una tasa positiva pero baja, más que todo impulsado por rubros como tejidos, fibras y algodón.

El importante decrecimiento en el rubro de exportaciones a Estados Unidos de prendas de vestir se debe en gran parte al efecto de la revaluación del peso, y la creciente participación de China, otras economías asiáticas, y países de la región como México, Honduras y El Salvador.

***Contrabalance de intereses.*** Estados Unidos ha sido el principal socio comercial de Colombia, en donde en el tiempo ha apoyado la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo, y hoy acompaña al Gobierno Colombiano en la búsqueda de la sostenibilidad y fortaleciendo la democracia. Demostración de esto y por sus intereses en la región, en mayo de 2012 se inició el TLC entre las partes, En el caso de bienes primarios e intermedios, Ecuador es el principal destino, participando con el 30% de las exportaciones colombianas de fibras y tejidos. Aún tiene mucha relevancia Venezuela con el 19% del total aún después de la importante afectación de las relaciones comerciales de los últimos años.

Para la generalidad de los integrantes que intervienen en la dinámica del sector Textil – Confección, incluyendo el gobierno nacional, existe un alto interés porque este sector siga creciendo puesto que es representativo y dinámico como factor de crecimiento económico, empleo y el PIB. También, las empresas extranjeras de reconocimiento internacional buscan que se produzca en Colombia maquila con sus marcas propias.

A pesar de esto, existen intereses contrarios, por parte de aquellos que manejan su producción con base en la subfacturación y con el contrabando quienes son la verdadera competencia desleal.

**Conservación de los enemigos.** Es propicio para los sectores el mantener los enemigos y el enemigo en este caso es Chile, México y Perú en el exterior. Por tanto, se vuelve del mayor interés la Alianza del Pacífico, puesto que precisamente involucra a estos países y los convierte en socios estratégicos para actuar como bloque de producción y comercialización del sector Textil – Confección frente a la comunidad global. Por otra parte, en Colombia, el enemigo es el contrabando, la subfacturación y la informalidad y al respecto el gobierno toma medidas que espera poner en práctica para contrarrestar el efecto nocivo que se genera sobre esta cadena productiva.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Sector de Textil - Confecciones en Colombia (MIO)**

La Matriz de Intereses Organizacionales, nos permite organizar los fines que la organización pretende alcanzar para tener éxito en la industria (D'Alessio, 2013), análogamente a la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) elaborada en el capítulo 3.1.1. A continuación en la Tabla 18.

#### **5.5 Objetivos a Largo Plazo**

Los objetivos a largo plazo son un reflejo de la visión del sector y, de alguna manera, el resultado de la sumatoria de dichos objetivos es la visión (D'Alessio, 2013). Por tanto es necesario hacer referencia a la visión del sector para poder establecer los objetivos a largo plazo.

En esta investigación la visión establecida para el sector Textil – Confección se estableció como: “En el año 2030, el sector de las confecciones colombiano participará con el 1,5% del total del mercado mundial, contribuirá con el 5% del Producto Interno Bruto del país, contará con una mano de obra calificada que le permitirá generar una oferta de

productos de alto valor agregado, de calidad, con diseño de vanguardia e innovación constante, adaptado a las necesidades del mercado global; creando empleo e ingresos para el desarrollo económico y social del país, haciendo uso eficiente de los recursos naturales generando un cadena de producción sostenible ambientalmente.”

Tabla 18

*Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incremento en la participación del sector en los mercados internacionales.	* El Gobierno	* Perú	**China
	* Proveedores	*México *Chile	**Indonesia **India
2. Desarrollo de alianzas corporativas e integración hacia adelante y hacia atrás.	* Proveedores	** China	
3. Capacitación y desarrollo del capital humano del sector.	* Productores de confecciones		
4. Re-posicionamiento de las confecciones nacionales en el mercado interno y mantenimiento del reconocimiento a nivel internacional	* Clientes	* Perú	
	* El Gobierno	*México	
	* Proveedores	*Chile	
5. Desarrollo sostenible del sector con uso de tecnología y uso de procesos y materias primas limpios ambientalmente.	* Clientes		
	* Clientes		**China
6. Desarrollo tecnológico para aumentar la productividad del sector.			**Indonesia
			**India
	* Clientes	* Perú	
7. Fortalecimiento de los procesos de innovación en el sector.	* Accionistas	*México	
		*Chile	

\* Intereses comunes

\*\* Intereses opuestos

Nota: Adaptado de: *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, F. D'Alessio, 2013, Pearson, México D.F. México.

Por otra parte, es importante tener en cuenta los objetivos establecidos por el gobierno para la cadena Textil – Confecciones como se anunciaron en Bogotá, el 28 de Noviembre del 2012 en el certamen Gran Encuentro Sector Textil Confección “Tejiendo a Colombia”, que, por convocatoria de la Cámara Colombiana de la Confección, congregó a los empresarios de

ese renglón y en donde el Presidente Santos anunció que para buscar apalancar este sector tan importante para la economía y la generación de empleo ofrecía:

1. Incrementar los aranceles del sector textil-confección, y adoptar la aplicación de un arancel mismo, es decir, se fijaría un arancel *ad valorem* más un gravamen específico, para productos importados de la cadena, esto para proteger la industria de las importaciones con precios bajos o sub facturados.

2. La creación de una fuerza especial de lucha contra el contrabando y el fraude aduanero, la cual será conformada por 9 fiscales que realizarán la investigación y judicialización de quienes incurran en esta práctica ilegal de comercio. Esta medida para evitar el ingreso de mercancías ilegales al país.

3. Trabajar en el tema de la formalización del sector mediante el fortalecimiento del Plan Padrino, a través del cual empresas grandes se comprometen a apoyar a pequeñas que se formalicen, y que se maneja a través del Programa PTP. Esta medida sería para incentivar a las empresas a entrar en la formalidad, con lo que “ganan todos los colombianos”.

4. Finalmente, el Presidente Juan Manuel Santos anunció que en 2013 el Programa Compre Colombiano, de ese Ministerio sería fortalecido y llegaría a más regiones del país, como medida para incentivar el comercio y la demanda interna.

Además, el Ministro Díaz-Granados hizo un balance de las estrategias que se habían puesto en marcha ese año para mejorar la productividad y la competitividad de la cadena Textil – Confección, entre las cuales citó:

“Elaboración de un anteproyecto de ley, en conjunto con el sector privado, para proteger a la industria, del contrabando y la falsificación de marcas, iniciativa que se llevará al Congreso el próximo año.

Simplificación de trámites, y entre éstos el análisis por parte de esa Cartera y de la DIAN, de la unificación en un solo formulario de la solicitud del certificado de origen, y el registro de producción nacional, tema que viene siendo estudiado por ambas instancias.

Puesta en marcha del Plan Padrino el cual sería reforzado en el 2013 sobre la base de que hasta esa fecha, se había facilitado la suscripción de 16 memorandos de entendimiento entre empresas ancla y talleres, lo cual generaría un impacto directo sobre 250 trabajadores del sector.

Ejecución de múltiples actividades de promoción por parte de PROEXPORT, para lograr un mayor aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio; entre éstas, realización de seminarios sobre los beneficios de los acuerdos comerciales con Estados Unidos y la Unión seminarios sobre los beneficios de los acuerdos comerciales con Estados Unidos y la Unión Europea en temas como origen y compras públicas, y eventos comerciales como macro ruedas y misiones que constituyen acompañamiento personalizado a los empresarios.”

Considerando que los objetivos planteados por el Gobierno y que se pudieron recopilar mediante esta investigación, se pueden complementar frente a la visión planteada para el año 2030, se ha decidido rescribirlos así en orden de prioridad:

Considerando esta visión de la cadena productiva Textil- Confecciones y especialmente el sector de Confecciones, se establecen los siguientes objetivos a largo plazo, teniendo como horizonte de tiempo 16 años que es el tiempo que se espera para lograr alcanzar los objetivos planteados:

**OLPI.** Para el 2030, aumentar la participación en el mercado mundial de las confecciones al 1.5% del total de las exportaciones mundiales; actualmente Colombia representa el 0.16% del total de las exportaciones a nivel mundial (Asociación Nacional de Industriales, 2012). Se plantea como meta un 1.5% considerando los siguientes factores: a) El crecimiento sostenido que ha tenido el sector en los últimos años gracias a los esfuerzos

realizados entre los privados y el gobierno, datos del sector señalan un crecimiento del 5% promedio anual (DANE, 2013) b) los tratados de libre comercio con Europa, Estados Unidos ( de acuerdo a cifras del gobierno colombiano las exportaciones a Estados Unidos han crecido por encima del 10% en los últimos tres años (Urna de Cristal, 2014) y la alianza del Pacifico, c) el reconocimiento a nivel mundial que tienen las confecciona colombianas, d) las ferias de moda realizadas en ciudades como Medellín, Bogotá y Cali que atraen cada vez más compradores a nivel internacional, para el 2014 se prevé la participación de más de cuarenta países y e) el desarrollo de la infraestructura vial prevista por el gobiernos en los próximos 10 años.

**OLP2.** Contribuir con el 2% del PIB nacional para el año 2030, actualmente el sector Textil-Confecciones aporta al 1.0% del PIB nacional (INEXMODA, 2011). Se determina que la participación del sector de las en el PIB en el 2030 será del 2% teniendo en cuenta los siguientes aspectos: a) el sector de las manufacturas aportan el 10% del total de PIB Colombiano y los textiles-confecciones aportan el 1.0% del total del PIB, b) actualmente el crecimiento del PIB del país está sobre el 4% promedio y se mantendrá con crecimientos similares, c) en promedio la industria crece al 4.5%, d) realizando las proyecciones de la participación actual, del crecimiento del industria se calcula que para el 2030 el sector de las confecciones aportara el 2% del total del PIB Colombiano.

**OLP3.** Alcanzar un Cumplimiento de los derechos humanos y condiciones laborales adecuadas para los empleados del sector Textil-Confecciones en Colombia del 100% en el año 2030, actualmente este indicador se encuentra en el 77% (ANDI, 2012). Se plantea que las empresas vinculadas al sector, generen empleo estable, con todas las condiciones legales y humanitarias para sus empleados siendo que actualmente solo el 77% de ellas lo hace.

**OLP4.** Al 2030, lograr que las empresas del sector Textil-Confecciones inviertan en capacitación de su personal un promedio de 40 horas por año, actualmente este indicador está

en 1.8 horas al año (ANDI, 2012). Se busca que las empresas inviertan en el desarrollo de competencias de sus empleados para mejorar tanto su nivel de vida como su productividad.

**OLP5.** Alcanzar en el 2030, que el 90% las empresas hagan inversión en la protección y cuidado del medio ambiente generando una gestión sostenible de la cadena de producción Textil – Confecciones. El 33% de las empresas hacen hoy inversión en el rubro y solo el 42% validan los procesos de sus proveedores en esta temática (ANDI, 2012). Dada la creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente, se busca que la mayoría de empresas invierta en proyectos para la protección y cuidado del medio ambiente.

## 5.6 Conclusiones

La cadena de valor en el sector Textil – Confección y en especial su eslabón Confecciones, tienen grandes potencialidades para continuar consolidándose como un sector de clase mundial por la calidad de su producto terminado, por el talento humano que tiene las competencias para la elaboración de prendas, y por su red empresarial en todas las regiones de Colombia.

Se resalta la cultura de servicio del sector en donde hay eficiencia y agilidad de la producción y la entrega de productos, indistintamente del volumen de producción.

El sector Textil –Confecciones tiene un impacto significativo para el bienestar social y económico de la población en donde es necesario garantizar condiciones laborales que se conviertan en una propuesta de valor superior de la competitividad de Colombia, como manera de diferenciarse en los mercados internacionales.

Es necesario incluir con mayor fuerza aspectos relacionados con el cuidado de la biodiversidad y el uso de materiales que no sean perjudiciales para la salud.

Colombia tiene una fortaleza el sector Textil – Confecciones por el diseño y su capacidad de comercialización a pesar de todas las barreras internas.

La Alianza del Pacífico, el área libre de comercio que Perú, Chile, México y Colombia comienzan a consolidar. Con estrategias de apoyo por parte del gobierno y de Proexport y con esfuerzos académicos que instruyan a todos los actores sobre las bondades de esta alianza, se puede potenciar no solo a Colombia sino a toda la región logrando así una posición de competitividad y sostenibilidad en el comercio internacional.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

De acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2013) la matriz FODA genera estrategias específicas. Los insumos que utiliza la matriz FODA como entrada para la generación de todo el proceso de emparejamiento son las matrices EFI y EFE. La combinación FO utiliza las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades y, consecuentemente, permite la elaboración de estrategias que aprovechan esta situación. Adicionalmente, las estrategias DO (estrategias tipo buscar) proponen mejorar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades. Por otra parte, las estrategias FA (estrategias tipo confrontar) usan las fortalezas para neutralizar las amenazas. Finalmente, las estrategias DA (estrategias tipo evitar) mejoran las debilidades y evitan las amenazas. La matriz FODA es el marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el relacionamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Siguiendo con el desarrollo se definió la matriz con sus estrategias correspondientes. Primero, las estrategias del cuadrante FO están orientadas a la estrategia de la formalización de tratados de libre comercio y en especial la Alianza del Pacífico, el apoyo al sector para que tenga un rol cada vez más protagónico dentro del PIB de Colombia con especial énfasis en el empleo de nuevas poblaciones productivas, la creación del Fondo Nacional del Sector Textil – Confecciones que ayude a hacer alianza con las universidades y sectores de investigación en la búsqueda de innovación y desarrollo en su producción, y finalmente la creación de una red de comercialización por la web que permita vender el producto “a la medida” del consumidor. Segundo, las estrategias del cuadrante FA, se proponen iniciativas que tienen por objetivo la creación de un esquema que permita la negociación consolidada para todo el sector y la búsqueda de economías de escala para la exportación de los productos terminados que ayuden a aminorar los costos de logística y transporte, el trabajo conjunto que ayude a

evitar el contrabando y la subfacturación que logre aminorar la competencia desleal, la venta de maquinaria de las empresas grandes a las más pequeñas para que mejoren sus procesos productivos y el cuidado y acercamiento a través de misiones comerciales que ayuden a estabilizar los mercados importantes como son Venezuela y Ecuador, todo lo cual busca posicionar cada vez más la cadena como de alto valor agregado.

A su vez, las estrategias del cuadrante DO proponen el estudio e inventario de las ventajas y producción de este sector en cada uno de los países integrantes de la Alianza del Pacífico para avanzar como bloque, la alianza estratégica con el Servicio de Aprendizaje Nacional (SENA) para el entrenamiento de los trabajadores que requieren capacitación y entrenamiento, así como la búsqueda sistemática del reconocimiento de la “marca colombiana”.

De la misma forma, las estrategias DA se orientan principalmente a la estimulación de la investigación y desarrollo que realizan los grandes empresas para que sean transmitidas a los pequeños productores, la búsqueda de un mayor control de importaciones ilegales y con la búsqueda de que el comprador colombiano compre colombiano y finalmente la creación de más productos diferenciados y de alto valor social por el respeto con el medio ambiente que genere una mayor demanda. En la Tabla 19 se muestra lo mencionado anteriormente sobre la construcción de la matriz FODA.

Es importante reconocer que el análisis FODA es la parte inicial de todos los análisis detallados que determinan la situación en la que se encuentra el sector y la manera como se potencia para responder frente a todas las necesidades, tanto internas como externas y que permitan su mantenimiento en un entorno competitivo en el cual se desenvuelve el sector correspondiente a esta cadena productiva.

Tabla 19

*Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).*

		Fortalezas		Debilidades	
	F1	Tradición textil reconocida y valorada internacionalmente	D1	Baja diversificación de productos	
	F2	Ubicación geográfica estratégica	D2	Competencias e infraestructura para desarrollar innovación	
	F3	Interés del gobierno en desarrollo del sector, generación de TLC y otros acuerdos comerciales favorables	D3	Centros de producción distantes a los puertos y deficiente infraestructura vial	
	F4	Asociación gremial y clúster regionales fuertes e integrados con cooperación gubernamental	D4	Altos costos de producción (mano de obra, energía, reposición de maquinaria e insumos)	
	F5	Estructura de TC/TI sólida y oportuna	D5	Alta participación de PYMES y empresas informales con emprendimiento solitario individual y poca conformación asociativa	
	F6	Cadena de valor estrechamente relacionada para lograr beneficios conjuntos	D6	Ineficiente acción del estado para controlar el contrabando	
	F7	Ciclos cortos de producción y entrega (4 y 6 semanas)	D7	Falta de oferta de programas de capacitación profesional, desconocimiento de una segunda lengua y conocimientos en normatividad internacional	
Oportunidades		FO		DO	
O1	La firma de los tratados de libre comercio, de los acuerdos comerciales y la alianza del Pacífico que representan oportunidades de exportación de confecciones y la importación de tecnología y materias primas	FO1	Formalizar e implementar los tratados de libre comercio y en especial la Alianza del Pacífico en donde se garantice el reconocimiento de la calidad, experiencia y trayectoria de Colombia del sector Textil-Confecciones.	DO1	Desarrollo de un modelo de organización y estudio de las ventajas comparativas de cada miembro de la Alianza del Pacífico para lograr unir esfuerzos que potencien las capacidades instaladas de cada país.
O2	El crecimiento sostenido de la economía colombiana durante los últimos años y las proyecciones especialmente para el 2014 que están sobre el 4% como potenciador del mercado interno. Este crecimiento jalona el consumo interno, e incentiva la IED	FO2	Apoyar el desarrollo del sector Textil - Confecciones para que aporte cada vez más al crecimiento de la economía y a su vez continúe recibiendo apoyo e incentivos económicos que fortalezcan el sector a través de la incorporación de mano de obra calificable y de la consolidación de los clúster de producción.	DO2	Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que demanden mejora en la productividad, para emplear un mayor número de personas que se incorporan a la población por los resultados de procesos de paz y postconflicto.
O3	El reconocimiento a nivel internacional de la calidad de las confecciones colombianas.	FO3	Creación del Fondo Nacional del Sector Textil - Confecciones con las universidades colombianas, el sector como cadena productiva, y el apoyo del gobierno colombiano y los mismos integrantes pertenecientes a los países que conforman la Alianza del Pacífico y que son líderes en el sector de estudio, con el propósito de desarrollar estrategias de integración basadas en las ventajas comparativas de cada uno de los países integrantes.	DO3	Desarrollo de un modelo sistematizado que propicie el reconocimiento de la marca de la confección colombiana y apoye el posicionamiento de las ventajas de usar la mano de obra calificada y numerosa.
O4	Nuevas tendencias, La influencia a nivel mundial de los medios de comunicación e internet por mejorar el aspecto físico y estar a la moda o seguir estereotipos.	FO4	Creación de una red de internet comercializadora que represente la producción del sector de la cadena Textil -Confecciones y que facilite y sea amigable con el consumidor: incluyendo el fácil acceso a los tallajes, colores, modalidades y tendencias para la venta individual y colectiva.	DO4	Enfocarse en productos de alto valor agregado para evitar competir con los países asiáticos en costos.
O5	El marketing que se le hace a las confecciones colombianas a través de ferias especializadas. Colombiamoda, Colombiatex, Califashion y que atraen a personalidades de reconocimiento mundial	FO5	Integración vertical hacia adelante mediante la constitución de una empresa comercializadora mayorista encargada de la representación de todas las empresas de confección en los eventos nacionales y mundiales para dar a conocer las competencias especializadas de los actores destacados del sector con respecto a	DO5	Penetrar en mercados como los países de la alianza del Pacífico, USA o la unión europea.

	en temas de moda		producción de materiales, habilidades de confección, capacidades de mercadeo, y aprovechamiento de clúster regionales.		
O6	Revaluación del peso colombiano frente al dólar	FO6	Creación de una prima del 1% de los resultados financieros de las empresas del sector que acompañe los aportes del gobierno, para ser dedicado a procesos de investigación y desarrollo de los diferentes eslabones de la cadena productiva como también potenciar su eficiencia general.		
O7	La posición geográfica de Colombia: Cuenta con puerto en el Atlántico y en el Pacífico. Está en la parte media del Norte América y Sur América los dos mercados más grandes que tiene para las confecciones.	FO7	Creación de una Alianza de Exportación de toda la cadena productiva Textil - Confecciones que tenga como base los beneficios de economías de escala en el transporte marítimo y terrestre para acortar tiempos de llegada a los mercados de interés.		
	Amenazas		FA		DA
A1	El costo de los fletes a puertos colombianos producto de la falta de infraestructura, Puertos, carreteras, Aeropuertos. El costo actual es de mil dólares del centro del país a un puerto nacional y de mil cien dólares a ciudades de Europa	FA1	Creación de una alianza estratégica entre todos los del sector Textil Confecciones para el aprovechamiento de las economías de escala en la exportación de productos terminados por medio de esfuerzos compartidos en temas de transporte y logística y negociación de fletes.	DA1	Generar Investigación y Desarrollo con las grandes empresas productoras, mediante el reconocimiento económico por el desarrollo de buenas prácticas que puedan ser transferidas a otros productores más pequeños y que mejoren la eficiencia general del sector.
A2	El ingreso de prendas de vestir y zapatos provenientes de China, Asia y que ingresan a muy bajo costo o por contrabando.	FA2	Agremiación e integración para exigir cumplimiento de políticas que controlen el contrabando, la subfacturación y la competencia desleal para los productores colombianos. Esto por parte del sector productivo completo y por parte de medidas del gobierno que incentiven este control.	DA2	Poner en práctica los impuestos a las importaciones que entran al país de manera ilegal y establecer un estímulo nacional para que compren producción nacional de calidad.
A3	El sector carece de tecnología de avanzada para ser más eficientes en los procesos de innovación y manufactura	FA3	Crear un banco de maquinaria para manufactura que permita que las empresas más grandes entreguen sus maquinarias con beneficios económicos a las empresas más pequeñas.	DA3	Creación de más productos diferenciados, a través de responder a la demanda y la moda internacional con alto valor agregado como resultados de la demanda por productos especializados y prendas amigables con el medio ambiente.
A4	La inestabilidad política de Venezuela y Ecuador dos grandes receptores de las importaciones de confecciones colombianas	FA4	Crear misiones comerciales que permitan estabilizar las relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador para proteger a los productores colombianos.		
A5	Falta de recursos para hacer inversión en investigación y desarrollo. No se cuenta con una ruta que permita fomentar la innovación en los empresarios				
A6	Los altos índices de corrupción, la burocracia y el conflicto interno alejan la IED del país.				

Nota: Adaptado de: *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, F. D'Alessio, 2013, Pearson, México D.F. México.

## 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La MPEYEA, matriz elaborada por Dickel (1984), es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos altos y bajos. Se forma un marco de cuatro cuadrantes cada uno asociados con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. La MPEYEA indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2013).

Tabla 20

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE).*

Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)								Valor		
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7. Elasticidad precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
<b>TOTAL</b>										<b>27</b>
<b>PROMEDIO - 6</b>										<b>-2.63</b>

Tabla 21

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC).*

Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)								Valor		
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Integración vertical	baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
<b>TOTAL</b>										<b>20</b>
<b>PROMEDIO - 6</b>										<b>-3.78</b>

Tabla 22

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF).*

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)							Valor			
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9. Uso de economía de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
<b>TOTAL</b>										<b>25</b>
<b>PROMEDIO</b>										<b>2.78</b>

Tabla 23

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI).*

Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)							Valor			
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	5
5. Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
<b>TOTAL</b>										<b>30</b>
<b>PROMEDIO</b>										<b>3.33</b>

Tabla 24

*Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).*

FACTOR	VALOR	PROMEDIO	VECTOR	DIRECCIÓN	
FF	25	2.78	Eje X	$X = FI + VC$	-0.44
FI	30	3.33	Eje Y	$Y = EE + FF$	0.15
EE	27	-2.63			
VC	20	-3.78			

Tal como se observa en la *Figura 42* de la Matriz PEYEA del sector de Textiles-Confecciones en Colombia, se encuentra en una posición conservadora, el sector de las confecciones en Colombia debe hacer algunas cosas mejor que sus competidores y capturar ciertos mercados para lograr ubicarse en una posición más agresiva

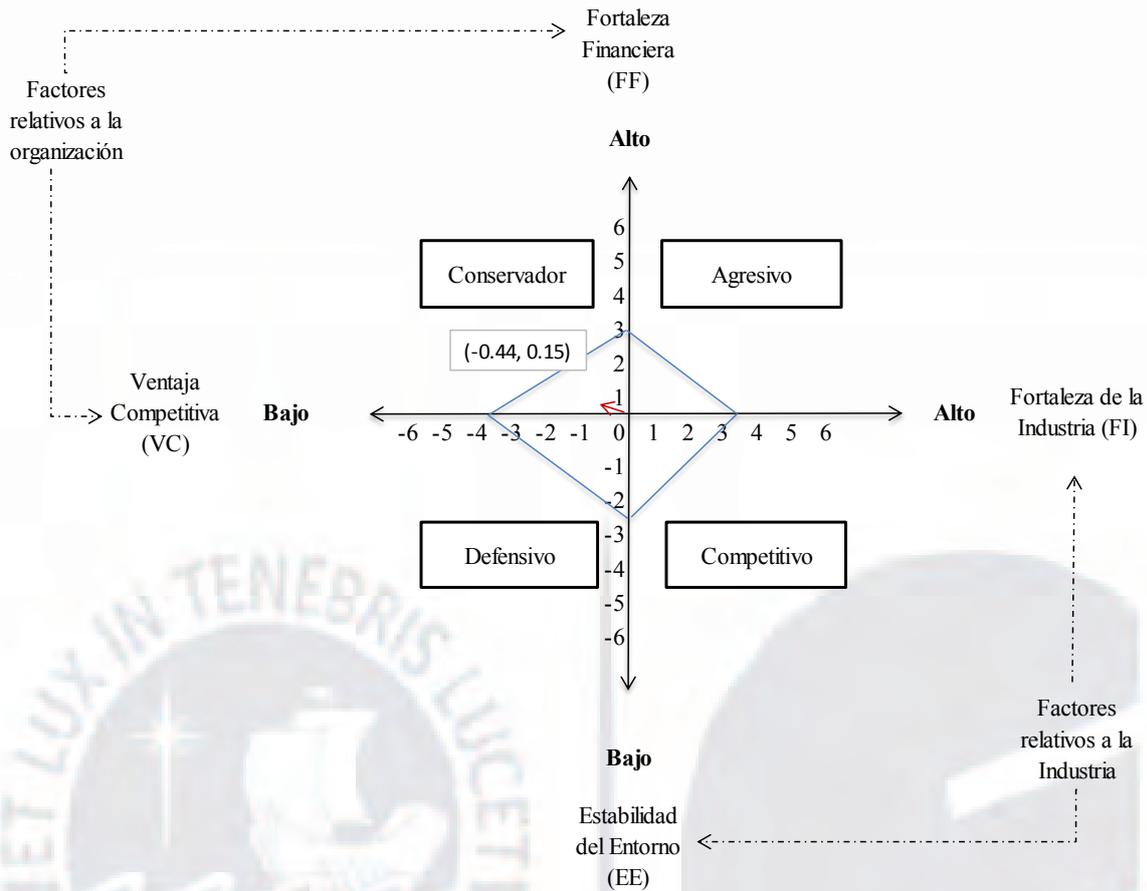


Figura 42. Gráfica de la Matriz PEYEA del Sector Textil - Confecciones en Colombia. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Las estrategias recomendadas para este sector son:

- Segmentación de los mercados internacionales haciendo énfasis en Sur América y Estados Unidos.
- Diversificación conglomerada con productos diferenciados
- Diversificación global con exploración de nuevos mercados
- Status quo de mercado actual
- Enfoque, Grupos específicos de compradores para las líneas de producto por zonas geográficas.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz fue desarrollada por el Boston Consulting Group para ayudar a formular estrategias de organizaciones multidivisionales (D'Alessio, 2013). La matriz evalúa en forma general a la organización con la competencia, compara las divisiones dentro de una corporación, evalúa la competencia de los productos de un sector o un subsector industrial y visualiza el comportamiento de los productos o líneas dentro de una misma organización. Cada unidad de negocio o producto puede competir en distintas industrias por lo tanto pueden adoptarse estrategias particulares en cada caso.

La MBCG tiene dos ejes, en el eje de las abscisas se ubica la participación relativa del atributo evaluado con respecto a la industria, este eje tiene relación con la generación de efectivo, a mayor participación de mercado mayor será la generación de efectivo de la división o producto para la organización. El eje de las ordenadas corresponde a la tasa de crecimiento en porcentaje de las ventas de la industria, este eje está relacionado con el uso de la caja, a mayor tasa de crecimiento del producto requerirá mayor apoyo económico para no perder participación de mercado.

En la Tabla 25, se relacionan los seis primeros productos con mayor valor de exportación en los años 2011 y 2012 así mismo su participación porcentual con respecto al mercado mundial y la variación de la tasa de crecimiento en los años mencionados. En general todos los productos tienen una participación baja con respecto al mercado mundial, (el producto 2 que corresponde a sostenes, fajas, corsés, tirantes y artículos similares, es el de mayor participación con apenas el 1.1%), este comportamiento hace que la mayoría de los productos se ubique en el cuadrante interrogante. El producto 1 fue el de mayor valor de ingresos por exportaciones (Trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones para hombre) y aunque tuvo un decrecimiento de 0.9% en el año 2012 puede ubicarse en el cuadrante de incógnita.

El producto 5 (Ropa de cama, mesa, tocador o cocina) se ubica en el cuadrante perro debido al decrecimiento del 10.4% en el año 2012.

En la *Figura 43* se puede observar la ubicación dentro de la Matriz BCG de los principales productos del sector de las confecciones Colombiano.

Tabla 25

*Ventas por Clasificación para el Sector las Confecciones respecto al mercado mundial*

Descripción del producto	Exportación en 2011*	Exportación en 2012*	% del total de exportaciones	Participación en el mercado mundial	Tasa de crecimiento
1 Trajes, conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, con peto, para hombre	138,582	137,400	17.80%	0.30%	-0.90%
2 Sostenes (corpiños), fajas, corsés, tirantes, ligas y artículos similares	94,326	110,284	14.30%	1.10%	16.90%
3 Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas	76,994	80,044	10.40%	0.20%	4.00%
4 Camisetas de todo tipo, de punto.	56,592	61,957	8.00%	0.20%	9.50%
5 Ropa de cama, mesa, tocador o cocina.	63,846	57,203	7.40%	0.30%	-10.40%
6 Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones), camisones, pijamas	42,326	44,185	5.70%	0.40%	4.40%
7 Otros productos	260,324	282,166	36.50%		
<b>Total de las exportaciones de confecciones</b>	<b>732,990</b>	<b>773,239</b>	<b>100%</b>		<b>5.50%</b>

\*Unidad : miles de Dólares EUA

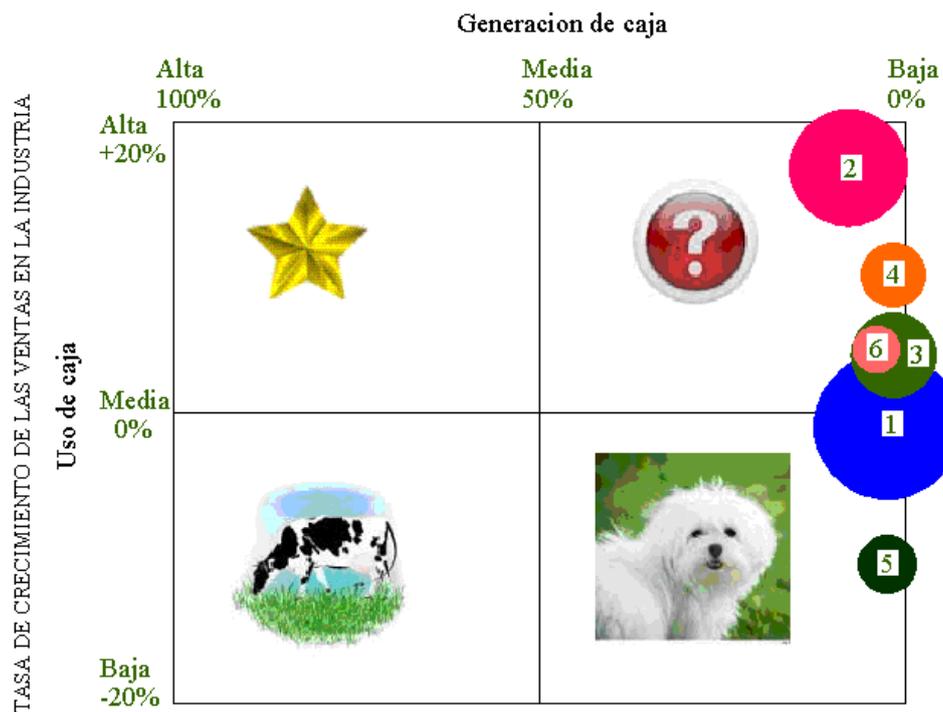
*Nota:* basados en estadísticas de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y UN comtrade database. [http://www.trademap.org/tm\\_light/Product\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/tm_light/Product_SelProductCountry.aspx)

De acuerdo con esta matriz las estrategias para los diferentes productos, se pueden encontrar en la Tabla 26, de las cuales se pueden agrupar en Intensivas: Desarrollo de mercados, Desarrollo de productos y Penetración en el mercado, y Defensivas, en el caso del producto 5, en el cual se recomienda desinversión o reducción.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa (MIE) presenta dos ejes sobre los cuales se grafican los puntos totales ponderados de las matrices EFE y EFI. En la Tabla 27 se tienen los valores que dieron como resultado dichas matrices para el sector de las confecciones en Colombia.

## POSICION DE LA PARTICIPACION DE MERCADO RELATIVA EN LA INDUSTRIA



*Figura 43. Matriz BGC los Principales Productos del Sector de las Confecciones Colombiano.*

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Tabla 26

*Estrategias para los Principales Productos del Sector Confecciones en Colombia.*

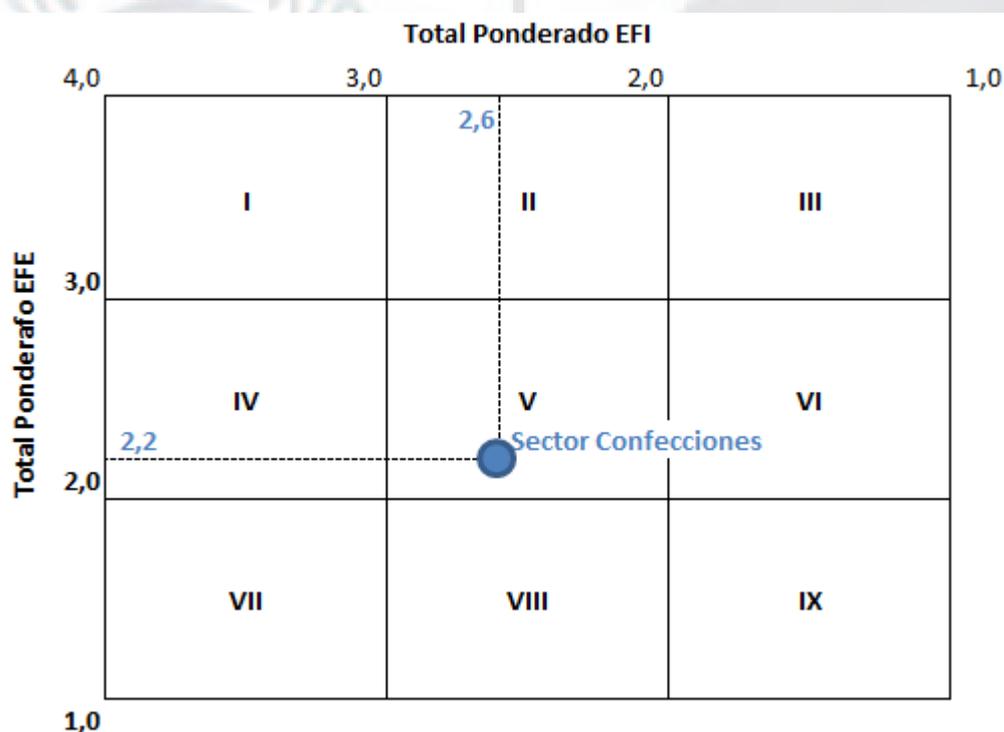
Descripción del producto	Estrategia
1 Trajes, conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, con peto, para hombre	Intensivas: Desarrollo de mercados
2 Sostenes (corpiños), fajas, corsés, tirantes, ligas y artículos similares	Intensivas: Desarrollo de mercados, Desarrollo de productos
3 Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas	Intensivas: Penetración en el mercado
4 Camisetas de todo tipo, de punto.	Intensivas: Desarrollo de mercados, Desarrollo de productos
5 Ropa de cama, mesa, tocador o cocina.	Defensivas: Desinversión o reducción
6 Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones), camisonos, pijamas	Intensivas: Penetración en el mercado

Tabla 27

*Matriz Interna Externa (MIE).*

<b>Matriz</b>	<b>Total Puntaje Ponderado</b>
EFE	2.20
EFI	2.56

Al graficar, se puede ver que el sector se encuentra en el cuadrante V, ver *Figura 44*, con lo cual la matriz arroja que el sector se debe desarrollar selectivamente para mejorar, y recomienda aplicar las siguientes estrategias: Penetración en el Mercado y Desarrollo de Productos.



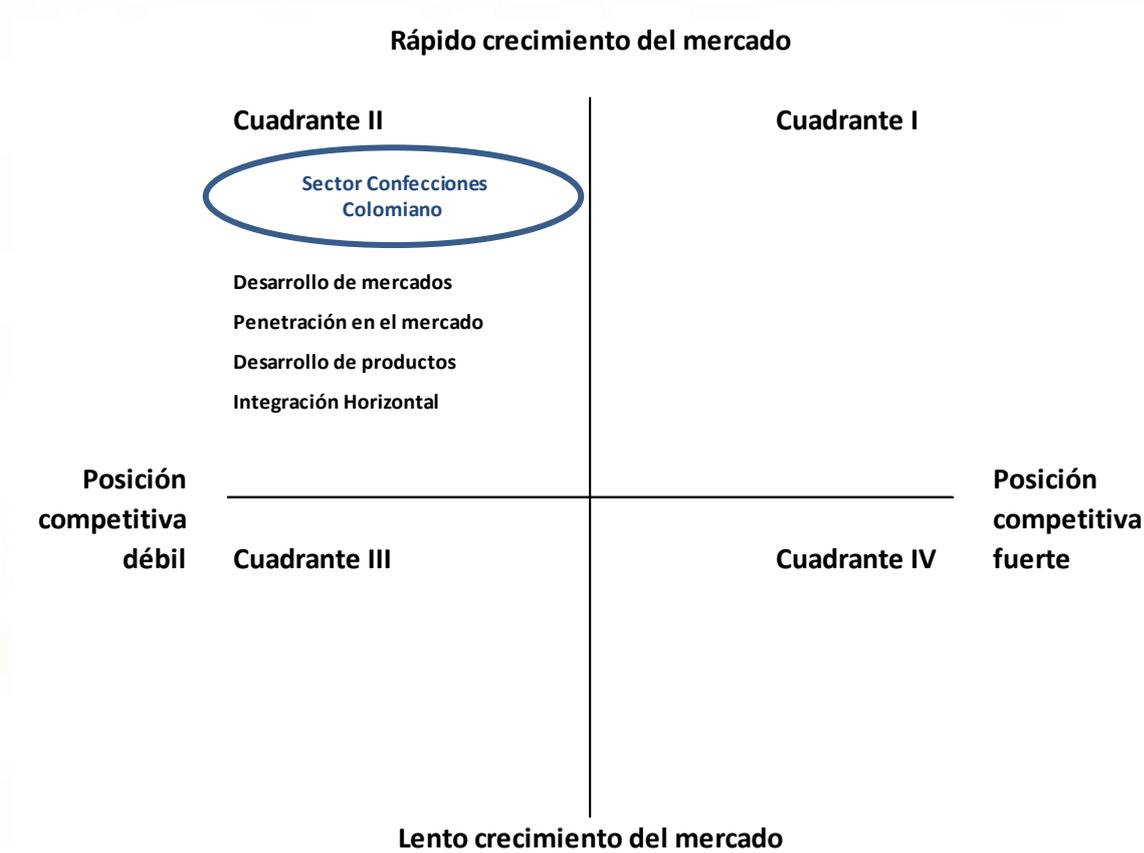
*Figura 44.* Matriz IE del Sector de las Confecciones Colombiano.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización (D'Alessio, 2013). En ella se representa la ventaja

competitiva del sector versus el crecimiento del mercado. En el caso del sector de las confecciones en Colombia, podemos decir que cuenta con una posición competitiva débil en un entorno de alto crecimiento generado por los TLC's y la dinámica de reactivación de la economía y el consumo mundial, ver *Figura 45*.



*Figura 45.* Matriz GE del Sector de las Confecciones Colombiano.  
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica (MDE) reúne las estrategias generadas por las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE con el fin de observar su repetición y de esta forma determinar las estrategias retenidas y las de contingencia (D'Alessio, 2013).

De la MDE, se toman las estrategias que tienen 3 o más repeticiones (D'Alessio, 2013). Adicionalmente la estrategia # 9 se retiene por estar alineada con los objetivos nacionales (MIN) y los intereses organizacionales (MIO), por lo que se considera estratégica.

Tabla 28

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE).*

#	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	MATRIZ					Total
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1	Desarrollo de Mercados	Formalizar e implementar los tratados de libre comercio y en especial la Alianza del Pacífico en donde se garantice el reconocimiento de la calidad, experiencia y trayectoria de Colombia del sector Textil-Confecciones.	X	X	X	X	X	5
2		Apoyar el desarrollo del sector Textil - Confecciones para que aporte cada vez más al crecimiento de la economía y a su vez continúe recibiendo apoyo e incentivos económicos que fortalezcan el sector a través de la incorporación de mano de obra calificable y de la consolidación de los clúster de producción.	X					1
3	Integración horizontal en la modalidad de alianza estratégica	Creación del Fondo Nacional del Sector Textil - Confecciones con las universidades colombianas, el sector como cadena productiva, y el apoyo del gobierno colombiano y los mismos integrantes pertenecientes a los países que conforman la Alianza del Pacífico y que son líderes en el sector de estudio, con el propósito de desarrollar estrategias de integración basadas en las ventajas comparativas de cada uno de los países integrantes.	X		X		X	3
4	Integración vertical hacia adelante en la modalidad de alianza estratégica	Creación de una red de internet comercializadora que represente la producción del sector de la cadena Textil -Confecciones y que facilite y sea amigable con el consumidor: incluyendo el fácil acceso a los tallajes, colores, modalidades y tendencias para la venta individual y colectiva.	X					1
5	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia adelante mediante la constitución de una empresa comercializadora mayorista encargada de la representación de todas las empresas de confección en los eventos nacionales y mundiales para dar a conocer las competencias especializadas de los actores destacados del sector con respecto a producción de materiales, habilidades de confección, capacidades de mercadeo, y aprovechamiento de clúster regionales.	X					1
6	Desarrollo de Producto	Creación de una prima del 1% de los resultados financieros de las empresas del sector que acompañe los aportes del gobierno, para ser dedicado a procesos de investigación y desarrollo de los diferentes eslabones de la cadena productiva como también potenciar su eficiencia general.	X	X	X	X	X	5
7	Integración horizontal	Creación de una Alianza de Exportación de toda la cadena productiva Textil - Confecciones que tenga como base los beneficios de economías de escala en el transporte marítimo y terrestre para acortar tiempos de llegada a los mercados de interés.	X		X		X	3
8	Integración horizontal	Desarrollo de un modelo de organización y estudio de las ventajas comparativas de cada miembro de la Alianza del Pacífico para lograr unir esfuerzos que potencien las capacidades instaladas de cada país.	X					1
9		Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que demanden mejora en la productividad, para emplear un mayor número de personas que se incorporan a la población por los resultados de procesos de paz y postconflicto.	X					1
10	Penetración en el Mercado	Desarrollo de un modelo sistematizado que propicie el reconocimiento de la marca de la confección colombiana y apoye el posicionamiento de las ventajas de usar la mano de obra calificada y numerosa.	X	X	X	X	X	5
11	Desarrollo de Producto	Enfocarse en productos de alto valor agregado para evitar competir con los países asiáticos en costos.	X	X	X	X	X	5
12	Penetración en el Mercado	Penetrar en mercados como los países de la alianza del Pacífico, USA o la unión europea.	X	X	X	X	X	5

13	Integración horizontal en la modalidad de alianza estratégica	Creación de una alianza estratégica entre todos los del sector Textil Confecciones para el aprovechamiento de las economías de escala en la exportación de productos terminados por medio de esfuerzos compartidos en temas de transporte y logística y negociación de fletes.	X			X	X			3
14	Penetración en el Mercado	Agremiación e integración para exigir cumplimiento de políticas que controlen el contrabando, la subfacturación y la competencia desleal para los productores colombianos. Esto por parte del sector productivo completo y por parte de medidas del gobierno que incentiven este control.	X	X	X	X				4
15		Crear un banco de maquinaria para manufactura que permita que las empresas más grandes entreguen sus maquinarias con beneficios económicos a las empresas más pequeñas.	X							1
16		Crear misiones comerciales que permitan estabilizar las relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador para proteger a los productores colombianos.	X	X	X					3
17	Desarrollo de Producto	Generar Investigación y Desarrollo con las grandes empresas productoras, mediante el reconocimiento económico por el desarrollo de buenas prácticas que puedan ser transferidas a otros productores más pequeños y que mejoren la eficiencia general del sector.	X	X	X	X	X			5
18	Penetración en el Mercado	Poner en práctica los impuestos a las importaciones que entran al país de manera ilegal y establecer un estímulo nacional para que compren producción nacional de calidad.	X			X	X	X		4
19	Desarrollo de Producto	Creación de más productos diferenciados, a través de responder a la demanda y la moda internacional con alto valor agregado como resultados de la demanda por productos especializados y prendas amigables con el medio ambiente.	X	X	X	X	X			5
20	Desinversión	Salir de mercados de bajo crecimiento o bajo valor agregado como ropa de cama, mesa tocador o cocina					X			1

La MDE nos da como resultado un total de 14 estrategias retenidas y 6 estrategias de contingencia.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), nos permite determinar el atractivo relativo (de acuerdo al puntaje de atractividad asignado) de las diversas estrategias específicas (D'Alessio, 2013).

Como resultado de la Matriz CPE (ver Tabla 29), Se tiene un total de 11 estrategias retenidas las cuales cumplen con obtener un puntaje de atractividad total mayor o igual a 5 como aconseja la metodología.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Una vez evaluadas las estrategias retenidas por atractivo en la matriz CPE, se pasará a filtrar mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt, lo cual permitirá establecer un filtro final para seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas o criterios. Esto es importante, porque si alguna estrategia que no pasa una de las pruebas, se corre el riesgo de afectar la implementación y el desempeño de una o varias áreas claves del sector floricultor colombiano.

El análisis de esta matriz está orientado hacia cuatro parámetros (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2013). En primer lugar, la consistencia busca que las estrategias seleccionadas no tengan políticas mutuamente inconsistentes y que no exista contradicción entre ellas para lograr una estrategia alineada con los valores, políticas, visión, y misión del sector. Segundo, la consonancia debe demostrar que las estrategias tienen la capacidad de adaptarse al entorno externo variable que se pueda dar y a los cambios que se puedan dar internamente; deben ser flexibles y consistentes.

Tabla 29

## Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

		1. Formalizar e implementar los tratados de libre comercio y en especial la Alianza del Pacífico en donde se garantice el reconocimiento de la calidad, experiencia y trayectoria de Colombia del sector Textil-Confecciones.					3. Creación del Fondo Nacional del Sector Textil - Confecciones con las universidades colombianas, el sector como cadena productiva, y el apoyo del gobierno colombiano y los mismos integrantes pertenecientes a los países que conforman la Alianza del Pacífico y que son líderes en el sector de estudio, con el propósito de desarrollar estrategias de integración basadas en las ventajas comparativas de cada uno de los países integrantes.					6. Creación de una prima del 1% de los resultados financieros de las empresas del sector que acompañe los aportes del gobierno, para ser dedicado a procesos de investigación y desarrollo de los diferentes eslabones de la cadena productiva como también potenciar su eficiencia general.					7. Creación de una Alianza de Exportación de toda la cadena productiva Textil - Confecciones que tenga como base los beneficios de economías de escala en el transporte marítimo y terrestre para acortar tiempos de llegada a los mercados de interés.					9. Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que demanden mejora en la productividad, para emplear un mayor número de personas que se incorporan a la población por los resultados de procesos de paz y postconflicto.					10. Desarrollo de un modelo sistematizado que propicie el reconocimiento de la marca de la confección colombiana y apoye el posicionamiento de las ventajas de usar la mano de obra calificada y numerosa.					11. Enfocarse en productos de alto valor agregado para evitar competir con los países asiáticos en costos.				
Factores Clave		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA																				
<b>Oportunidades</b>																																				
O1	La firma de los tratados de libre comercio, de los acuerdos comerciales y la alianza del Pacífico que representan oportunidades de exportación de confecciones y la importación de tecnología y materias primas	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40																				
O2	El crecimiento sostenido de la economía colombiana durante los últimos años y las proyecciones especialmente para el 2014 que están sobre el 4% como potenciador del mercado interno. Este crecimiento jalona el consumo interno, e incentiva la IED	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	3.00	0.24																				
O3	El reconocimiento a nivel internacional de la calidad de las confecciones colombianas.	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40																				
O4	Nuevas tendencias, La influencia a nivel mundial de los medios de comunicación e internet por mejorar el aspecto físico y estar a la moda o seguir estereotipos.	0.09	1.00	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27	4.00	0.36																				
O5	El marketing que se le hace a las confecciones colombianas a través de ferias especializadas. Colombiamoda, Colombiatex, Califashion y que atraen a personalidades de reconocimiento mundial en temas de moda	0.08	1.00	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	2.00	0.16	4.00	0.32	4.00	0.32																				
O6	Revaluación del peso colombiano frente al dólar	0.06	1.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	4.00	0.24	2.00	0.12	2.00	0.12	4.00	0.24																				
O7	La posición geográfica de Colombia: Cuenta con puerto en el Atlántico y en el Pacífico. Está en la parte media del Norte América y Sur América los dos mercados más grandes que tiene para las confecciones.	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30																				
<b>Amenazas</b>																																				
A1	El costo de los fletes a puertos colombianos producto de la falta de infraestructura, Puertos, carreteras, Aeropuertos. El costo actual es de mil dólares del centro del país a un puerto nacional y de mil cien dólares a ciudades de Europa	0.07	2.00	0.14	2.00	0.14	2.00	0.14	4.00	0.28	2.00	0.14	3.00	0.21	4.00	0.28																				

A2	El ingreso de prendas de vestir y zapatos provenientes de China, Asia y que ingresan a muy bajo costo o por contrabando.	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.24	4.00	0.32
A3	El sector carece de tecnología de avanzada para ser más eficientes en los procesos de innovación y manufactura	0.08	2.00	0.16	4.00	0.32	4.00	0.32	2.00	0.16	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24
A4	La inestabilidad política de Venezuela y Ecuador dos grandes receptores de las importaciones de confecciones colombianas	0.06	1.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12
A5	Falta de recursos para hacer inversión en investigación y desarrollo. No se cuenta con una ruta que permita fomentar la innovación en los empresarios	0.03	1.00	0.03	4.00	0.12	4.00	0.12	2.00	0.06	4.00	0.12	3.00	0.09	2.00	0.06
A6	Los altos índices de corrupción, la burocracia y el conflicto interno alejan la IED del país.	0.07	1.00	0.07	2.00	0.14	2.00	0.14	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14
<b>Fortalezas</b>																
F1	Tradicción textil reconocida y valorada internacionalmente	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	4.00	0.20	2.00	0.10	1.00	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20
F2	Ubicación geográfica estratégica	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14	4.00	0.28	1.00	0.07	4.00	0.28	4.00	0.28
F3	Interés del gobierno en desarrollo del sector, generación de TLC y otros acuerdos comerciales favorables	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15
F4	Asociación gremial y clúster regionales fuertes e integrados con cooperación gubernamental	0.07	2.00	0.14	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21
F5	Estructura de TC/TI sólida y oportuna	0.08	1.00	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24
F6	Cadena de valor estrechamente relacionada para lograr beneficios conjuntos	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	4.00	0.36
F7	Ciclos cortos de producción y entrega (4 y 6 semanas)	0.09	2.00	0.18	2.00	0.18	3.00	0.27	2.00	0.18	1.00	0.09	2.00	0.18	4.00	0.36
<b>Debilidades</b>																
D1	Baja diversificación de productos	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	4.00	0.32
D2	Competencias e infraestructura para desarrollar innovación	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	4.00	0.32	2.00	0.16	3.00	0.24
D3	Centros de producción distantes a los puertos y deficiente infraestructura vial	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14	3.00	0.21	4.00	0.28
D4	Altos costos de producción (mano de obra, energía, reposición de maquinaria e insumos)	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32
D5	Alta participación de PYMES y empresas informales con emprendimiento solitario individual y poca conformación asociativa	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	2.00	0.10
D6	Ineficiente acción del estado para controlar el contrabando	0.06	3.00	0.18	1.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12	3.00	0.18
D7	Falta de oferta de programas de capacitación profesional, desconocimiento de una segunda lengua y conocimientos en normatividad internacional	0.08	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	2.00	0.16
<b>Total:</b>		<b>2.00</b>		<b>4.30</b>		<b>6.01</b>		<b>5.92</b>		<b>6.05</b>		<b>5.13</b>		<b>6.00</b>		<b>6.82</b>

			12. Penetrar en mercados como los países de la alianza del Pacífico, USA o la unión europea.		13. Creación de una alianza estratégica entre todos los del sector Textil Confecciones para el aprovechamiento de las economías de escala en la exportación de productos terminados por medio de esfuerzos compartidos en temas de transporte y logística y negociación de fletes.		14. Agremiación e integración para exigir cumplimiento de políticas que controlen el contrabando, la subfacturación y la competencia desleal para los productores colombianos. Esto por parte del sector productivo completo y por parte de medidas del gobierno que incentiven este control.		16. Crear misiones comerciales que permitan estabilizar las relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador para proteger a los productores colombianos.		17. Generar Investigación y Desarrollo con las grandes empresas productoras, mediante el reconocimiento económico por el desarrollo de buenas prácticas que puedan ser transferidas a otros productores más pequeños y que mejoren la eficiencia general del sector.		18. Poner en práctica los impuestos a las importaciones que entran al país de manera ilegal y establecer un estímulo nacional para que compren producción nacional de calidad.		19. Creación de más productos diferenciados, a través de responder a la demanda y la moda internacional con alto valor agregado como resultados de la demanda por productos especializados y prendas amigables con el medio ambiente.	
	<b>Factores Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>PA</b>	<b>TPA</b>	<b>PA</b>	<b>TPA</b>	<b>PA</b>	<b>TPA</b>	<b>PA</b>	<b>TPA</b>	<b>PA</b>	<b>TPA</b>	<b>PA</b>	<b>TPA</b>	<b>PA</b>	<b>TPA</b>
<b>Oportunidades</b>																
O1	La firma de los tratados de libre comercio, de los acuerdos comerciales y la alianza del Pacífico que representan oportunidades de exportación de confecciones y la importación de tecnología y materias primas	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40
O2	El crecimiento sostenido de la economía colombiana durante los últimos años y las proyecciones especialmente para el 2014 que están sobre el 4% como potenciador del mercado interno. Este crecimiento jalona el consumo interno, e incentiva la IED	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32
O3	El reconocimiento a nivel internacional de la calidad de las confecciones colombianas.	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
O4	Nuevas tendencias, La influencia a nivel mundial de los medios de comunicación e internet por mejorar el aspecto físico y estar a la moda o seguir estereotipos.	0.09	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	4.00	0.36	2.00	0.18	4.00	0.36
O5	El marketing que se le hace a las confecciones colombianas a través de ferias especializadas. Colombiamoda, Colombiatex, Califashion y que atraen a personalidades de reconocimiento mundial en temas de moda	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32
O6	Revaluación del peso colombiano frente al dólar	0.06	4.00	0.24	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	3.00	0.18	4.00	0.24
O7	La posición geográfica de Colombia: Cuenta con puerto en el Atlántico y en el Pacífico. Está en la parte media del Norte América y Sur América los dos mercados más grandes que tiene para las confecciones.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40
<b>Amenazas</b>																
A1	El costo de los fletes a puertos colombianos producto de la falta de infraestructura, Puertos, carreteras, Aeropuertos. El costo actual es de mil dólares del centro del país a un puerto nacional y de mil cien dólares a ciudades de Europa	0.07	4.00	0.28	4.00	0.28	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	4.00	0.28
A2	El ingreso de prendas de vestir y zapatos provenientes de China, Asia y que ingresan a muy bajo costo o por contrabando.	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	1.00	0.08	1.00	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32
A3	El sector carece de tecnología de avanzada para ser más eficientes en los procesos de innovación y manufactura	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	4.00	0.32	2.00	0.16	4.00	0.32
A4	La inestabilidad política de Venezuela y Ecuador dos grandes receptores de las importaciones de confecciones colombianas	0.06	4.00	0.24	4.00	0.24	2.00	0.12	4.00	0.24	2.00	0.12	2.00	0.12	4.00	0.24
A5	Falta de recursos para hacer inversión en investigación y desarrollo. No se cuenta con una ruta que permita fomentar la innovación en los empresarios	0.03	2.00	0.06	2.00	0.06	2.00	0.06	2.00	0.06	4.00	0.12	2.00	0.06	2.00	0.06
A6	Los altos índices de corrupción, la burocracia y el conflicto interno alejan la IED del país.	0.07	2.00	0.14	2.00	0.14	4.00	0.28	2.00	0.14	2.00	0.14	4.00	0.28	2.00	0.14

<b>Fortalezas</b>																
F1	Tradición textil reconocida y valorada internacionalmente	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	4.00	0.20
F2	Ubicación geográfica estratégica	0.07	4.00	0.28	4.00	0.28	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14	3.00	0.21
F3	Interés del gobierno en desarrollo del sector, generación de TLC y otros acuerdos comerciales favorables	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	4.00	0.20
F4	Asociación gremial y clúster regionales fuertes e integrados con cooperación gubernamental	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21
F5	Estructura de TC/TI sólida y oportuna	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	2.00	0.16	1.00	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	3.00	0.24
F6	Cadena de valor estrechamente relacionada para lograr beneficios conjuntos	0.09	2.00	0.18	3.00	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	3.00	0.27
F7	Ciclos cortos de producción y entrega (4 y 6 semanas)	0.09	4.00	0.36	2.00	0.18	2.00	0.18	2.00	0.18	3.00	0.27	2.00	0.18	4.00	0.36
<b>Debilidades</b>																
D1	Baja diversificación de productos	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	1.00	0.08	1.00	0.08	4.00	0.32	1.00	0.08	4.00	0.32
D2	Competencias e infraestructura para desarrollar innovación	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16
D3	Centros de producción distantes a los puertos y deficiente infraestructura vial	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	2.00	0.14	1.00	0.07
D4	Altos costos de producción (mano de obra, energía, reposición de maquinaria e insumos)	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	2.00	0.16	4.00	0.32
D5	Alta participación de PYMES y empresas informales con emprendimiento solitario individual y poca conformación asociativa	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10
D6	Ineficiente acción del estado para controlar el contrabando	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	4.00	0.24	2.00	0.12	2.00	0.12	3.00	0.18	3.00	0.18
D7	Falta de oferta de programas de capacitación profesional, desconocimiento de una segunda lengua y conocimientos en normatividad internacional	0.08	2.00	0.16	4.00	0.32	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16
<b>Total:</b>		<b>2.00</b>		<b>6.44</b>		<b>6.44</b>		<b>5.15</b>		<b>4.41</b>		<b>5.44</b>		<b>4.64</b>		<b>6.70</b>

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

En tercer lugar la ventaja analiza que las estrategias deben contribuir a la creación o mantenimiento de ventajas competitivas de la organización, este punto permitirá el posicionamiento del sector y su preferencia, teniendo como consecuencia el rendimiento financiero. Finalmente, la factibilidad muestra que las estrategias no deben originar sobrecostos ni sub problemas. En este caso, no es válida una estrategia que orienta la solución de un problema o consecución de un objetivo, dañando el sistema establecido y originando problemas para la organización. Para el caso de las siete estrategias retenidas en el análisis, 11 han sido aceptados puesto que todas cumplen con los parámetros establecidos anteriormente. Eso permite establecer las bases de acción para la formulación de iniciativas de un plan integrado al considerar todos los aspectos que forman el sector. El resultado se presenta en la Tabla 30.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética (ME) audita la ética para que las estrategias retenidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia y sean buenos para los fines correspondientes. Esta matriz se toma como filtro, y si alguna de las estrategias, al ser evaluadas, violan los derechos humanos, es injusta o perjudicial para los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada (D'Alessio, 2013). En la Tabla 31 se hace el análisis y filtro para el Sector de las confecciones en Colombia.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

En la Tabla 32 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia. Esta matriz determina las estrategias que se ejecutarán en el plan estratégico y las estrategias de contingencia que quedan reservadas para considerar su pertinencia luego de cierto tiempo después, en el seguimiento y control que se hace al plan estratégico.

Tabla 30

*Matriz de Rumelt (MR).*

<b>Estrategia específica:</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Se acepta</b>
11. Enfocarse en productos de alto valor agregado para evitar competir con los países asiáticos en costos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
19. Creación de más productos diferenciados, a través de responder a la demanda y la moda internacional con alto valor agregado como resultados de la demanda por productos especializados y prendas amigables con el medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12. Penetrar en mercados como los países de la alianza del Pacífico, USA o la unión europea.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13. Creación de una alianza estratégica entre todos los del sector Textil Confecciones para el aprovechamiento de las economías de escala en la exportación de productos terminados por medio de esfuerzos compartidos en temas de transporte y logística y negociación de fletes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Creación de una Alianza de Exportación de toda la cadena productiva Textil - Confecciones que tenga como base los beneficios de economías de escala en el transporte marítimo y terrestre para acortar tiempos de llegada a los mercados de interés.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Creación del Fondo Nacional del Sector Textil - Confecciones con las universidades colombianas, el sector como cadena productiva, y el apoyo del gobierno colombiano y los mismos integrantes pertenecientes a los países que conforman la Alianza del Pacífico y que son líderes en el sector de estudio, con el propósito de desarrollar estrategias de integración basadas en las ventajas comparativas de cada uno de los países integrantes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10. Desarrollo de un modelo sistematizado que propicie el reconocimiento de la marca de la confección colombiana y apoye el posicionamiento de las ventajas de usar la mano de obra calificada y numerosa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Creación de una prima del 1% de los resultados financieros de las empresas del sector que acompañe los aportes del gobierno, para ser dedicado a procesos de investigación y desarrollo de los diferentes eslabones de la cadena productiva como también potenciar su eficiencia general.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
17. Generar Investigación y Desarrollo con las grandes empresas productoras, mediante el reconocimiento económico por el desarrollo de buenas prácticas que puedan ser transferidas a otros productores más pequeños y que mejoren la eficiencia general del sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14. Agremiación e integración para exigir cumplimiento de políticas que controlen el contrabando, la subfacturación y la competencia desleal para los productores colombianos. Esto por parte del sector productivo completo y por parte de medidas del gobierno que incentiven este control.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9. Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que demanden mejora en la productividad, para emplear un mayor número de personas que se incorporan a la población por los resultados de procesos de paz y postconflicto.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

### 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 33, se muestra que todos los objetivos de largo plazo planteados serán alcanzables con las estrategias retenidas. Si estas estrategias presentan dificultades en el proceso de implementación, podrán adoptarse las estrategias de contingencia (D'Alessio, 2013).

Tabla 31

*Matriz de Ética (ME).*

<b>Estrategias</b>	<b>E11</b>	<b>E19</b>	<b>E12</b>	<b>E13</b>	<b>E7</b>	<b>E3</b>	<b>E10</b>	<b>E6</b>	<b>E17</b>	<b>E14</b>	<b>E9</b>
<b>Derechos</b>											
Impacto en el derecho a la vida	Neutral										
Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral										
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral										
Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral										
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral										
Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral										
Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral										
<b>Justicia</b>											
Impacto en la distribución	Neutro										
Equidad en la administración	Neutro										
Normas de compensación	Neutro										
<b>Utilitarismo</b>											
Fines y resultados estratégicos	Excelentes										
Medios estratégicos empleados	Excelentes										

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Tabla 32

*Estrategias Retenidas y de Contingencia.*

No.	Estrategia	Retenida
11	Enfocarse en productos de alto valor agregado para evitar competir con los países asiáticos en costos.	Sí
19	Creación de más productos diferenciados, a través de responder a la demanda y la moda internacional con alto valor agregado como resultados de la demanda por productos especializados y prendas amigables con el medio ambiente.	Sí
12	Penetrar en mercados como los países de la alianza del Pacífico, USA o la unión europea.	Sí
13	Creación de una alianza estratégica entre todos los del sector Textil Confecciones para el aprovechamiento de las economías de escala en la exportación de productos terminados por medio de esfuerzos compartidos en temas de transporte y logística y negociación de fletes.	Sí
7	Creación de una Alianza de Exportación de toda la cadena productiva Textil - Confecciones que tenga como base los beneficios de economías de escala en el transporte marítimo y terrestre para acortar tiempos de llegada a los mercados de interés.	Sí
3	Creación del Fondo Nacional del Sector Textil - Confecciones con las universidades colombianas, el sector como cadena productiva, y el apoyo del gobierno colombiano y los mismos integrantes pertenecientes a los países que conforman la Alianza del Pacífico y que son líderes en el sector de estudio, con el propósito de desarrollar estrategias de integración basadas en las ventajas comparativas de cada uno de los países integrantes.	Sí
10	Desarrollo de un modelo sistematizado que propicie el reconocimiento de la marca de la confección colombiana y apoye el posicionamiento de las ventajas de usar la mano de obra calificada y numerosa.	Sí
6	Creación de una prima del 1% de los resultados financieros de las empresas del sector que acompañe los aportes del gobierno, para ser dedicado a procesos de investigación y desarrollo de los diferentes eslabones de la cadena productiva como también potenciar su eficiencia general.	Sí
17	Generar Investigación y Desarrollo con las grandes empresas productoras, mediante el reconocimiento económico por el desarrollo de buenas prácticas que puedan ser transferidas a otros productores más pequeños y que mejoren la eficiencia general del sector.	Sí
14	Agremiación e integración para exigir cumplimiento de políticas que controlen el contrabando, la subfacturación y la competencia desleal para los productores colombianos. Esto por parte del sector productivo completo y por parte de medidas del gobierno que incentiven este control.	Sí
9	Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que demanden mejora en la productividad, para emplear un mayor número de personas que se incorporan a la población por los resultados de procesos de paz y postconflicto.	Sí
No.	Estrategia	Contingencia
18	Poner en práctica los impuestos a las importaciones que entran al país de manera ilegal y establecer un estímulo nacional para que compren producción nacional de calidad.	Sí-2° Grupo
16	Crear misiones comerciales que permitan estabilizar las relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador para proteger a los productores colombianos.	Sí-2° Grupo
1	Formalizar e implementar los tratados de libre comercio y en especial la Alianza del Pacífico en donde se garantice el reconocimiento de la calidad, experiencia y trayectoria de Colombia del sector Textil-Confecciones.	Sí-2° Grupo
2	Apoyar el desarrollo del sector Textil - Confecciones para que aporte cada vez más al crecimiento de la economía y a su vez continúe recibiendo apoyo e incentivos económicos que fortalezcan el sector a través de la incorporación de mano de obra calificable y de la consolidación de los clúster de producción.	Sí-3er Grupo
4	Creación de una red de internet comercializadora que represente la producción del sector de la cadena Textil-Confecciones y que facilite y sea amigable con el consumidor: incluyendo el fácil acceso a los tallajes, colores, modalidades y tendencias para la venta individual y colectiva.	Sí-3er Grupo
5	Integración vertical hacia adelante mediante la constitución de una empresa comercializadora mayorista encargada de la representación de todas las empresas de confección en los eventos nacionales y mundiales para dar a conocer las competencias especializadas de los actores destacados del sector con respecto a producción de materiales, habilidades de confección, capacidades de mercadeo, y aprovechamiento de clúster regionales.	Sí-3er Grupo
8	Desarrollo de un modelo de organización y estudio de las ventajas comparativas de cada miembro de la Alianza del Pacífico para lograr unir esfuerzos que potencien las capacidades instaladas de cada país.	Sí-3er Grupo
15	Crear un banco de maquinaria para manufactura que permita que las empresas más grandes entreguen sus maquinarias con beneficios económicos a las empresas más pequeñas.	Sí-3er Grupo
20	Salir de mercados de bajo crecimiento o bajo valor agregado como ropa de cama, mesa tocador o cocina	Sí-3er Grupo

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Tabla 33

## Matriz de Estrategia versus Objetivos de Largo Plazo (OLP).

		Visión				
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
		Para el 2030, aumentar la participación en el mercado mundial de las confecciones al 1.5% del total de las exportaciones mundiales; actualmente Colombia representa el 0.16% del total de las exportaciones a nivel mundial	Contribuir con el 2% del PIB nacional para el año 2030, actualmente el sector Textil-Confecciones aporta al 1.0% del PIB nacional.	Alcanzar un Cumplimiento de los derechos humanos y condiciones laborales adecuadas para los empleados del sector Textil-Confecciones en Colombia del 100% en el año 2030, actualmente este indicador se encuentra en el 77%.	Al 2030, lograr que las empresas del sector Textil-Confecciones inviertan en capacitación de su personal un promedio de 40 horas por año, actualmente este indicador está en 1.8 horas al año.	Alcanzar en el 2030, que el 90% las empresas hagan inversión en la protección y cuidado del medio ambiente generando una gestión sostenible de la cadena de producción Textil – Confecciones. El 33% de las empresas hacen hoy inversión en el rubro y solo el 42% validan los procesos de sus proveedores en esta temática.
No.	Estrategias específicas	X	X			
11	Enfocarse en productos de alto valor agregado para evitar competir con los países asiáticos en costos.	X	X			
19	Creación de más productos diferenciados, a través de responder a la demanda y la moda internacional con alto valor agregado como resultados de la demanda por productos especializados y prendas amigables con el medio ambiente.	X	X			
12	Penetrar en mercados como los países de la alianza del Pacífico, USA o la unión europea.	X	X			
13	Creación de una alianza estratégica entre todos los del sector Textil Confecciones para el aprovechamiento de las economías de escala en la exportación de productos terminados por medio de esfuerzos compartidos en temas de transporte y logística y negociación de fletes.	X	X			
7	Creación de una Alianza de Exportación de toda la cadena productiva Textil - Confecciones que tenga como base los beneficios de economías de escala en el transporte marítimo y terrestre para acortar tiempos de llegada a los mercados de interés.	X	X			
3	Creación del Fondo Nacional del Sector Textil - Confecciones con las universidades colombianas, el sector como cadena productiva, y el apoyo del gobierno colombiano y los mismos integrantes pertenecientes a los países que conforman la Alianza del Pacífico y que son líderes en el sector de estudio, con el propósito de desarrollar estrategias de integración basadas en las ventajas comparativas de			X	X	X

	cada uno de los países integrantes.				
10	Desarrollo de un modelo sistematizado que propicie el reconocimiento de la marca de la confección colombiana y apoye el posicionamiento de las ventajas de usar la mano de obra calificada y numerosa.	X	X		
6	Creación de una prima del 1% de los resultados financieros de las empresas del sector que acompañe los aportes del gobierno, para ser dedicado a procesos de investigación y desarrollo de los diferentes eslabones de la cadena productiva como también potenciar su eficiencia general.	X	X		X
17	Generar Investigación y Desarrollo con las grandes empresas productoras, mediante el reconocimiento económico por el desarrollo de buenas prácticas que puedan ser transferidas a otros productores más pequeños y que mejoren la eficiencia general del sector.	X	X	X	X
14	Agremiación e integración para exigir cumplimiento de políticas que controlen el contrabando, la subfacturación y la competencia desleal para los productores colombianos. Esto por parte del sector productivo completo y por parte de medidas del gobierno que incentiven este control.		X	X	
9	Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que demanden mejora en la productividad, para emplear un mayor número de personas que se incorporan a la población por los resultados de procesos de paz y postconflicto.	X	X	X	X

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

## **6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

En esta matriz se presentan posibles reacciones que pueden tomar los competidores frente a las estrategias adoptadas (D'Alessio, 2013). El poder evaluar de estas posibilidades ayuda a la mejor implementación de la estrategia. La matriz se muestra en la Tabla 34.

## **6.13 Conclusiones**

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), permite identificar, para el sector de las confecciones en Colombia, las estrategias que el sector debe establecer para alcanzar los objetivos propuestos. La combinación de FO, DO, FA y DA aportan de manera muy equilibradas estrategias que fueron retenidas y de las cuales se consideran aportan al propósito del sector.

El sector de las confecciones en Colombia tiene una posición competitiva débil en un mercado con un crecimiento importante producto de la reactivación económica y de las tendencias de la moda, situación que debe ser aprovechada de la mejor manera por el sector.

La matriz de decisión estrategia (MDE) nos aporta un total de catorce estrategias retenidas y seis estrategias de contingencia con las cuales se espera alcanzar los resultados esperados del sector. Teniendo en cuenta los puntajes de atractividad que asigna a las estrategias la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) esta nos entrega once estrategias retenidas y cinco de contingencia.

En general los productos del sector textil en Colombia tienen una participación baja con respecto al mercado mundial, lo que genera que los productos se ubique en el cuadrante interrogante de la matriz BCG. Los productos que más se exportan de Colombia son: sostenes, fajas, corsés, tirantes, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones para hombre, ropa de cama, mesa, tocador y cocina.

Tabla 34

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).*

Estrategias retenidas	Competidores		
	México/Perú	Chile	China
E11	Puede seguir la misma estrategia y ser competidor directo en el segmento, o buscar otros nichos de mercado. Necesita posicionar su imagen como productor de buena calidad.	No está posicionado para competir en este segmento, su industria de confecciones no es de talla mundial.	Intentar cambiar su imagen como "productor de bajo costo" para cambiar su posicionamiento, le tomará tiempo.
E19	Trabajar en productos innovadores y sistemas de producción amigables con el medio ambiente.	Invertir en innovación y desarrollo de producto.	Invertir en innovación y desarrollo de producto.
E12	Pueden imponer restricciones comerciales para proteger mercado local.	Pueden imponer restricciones comerciales.	Musculo financiero para invertir y tratar de mantener su cuota de mercado.
E13	Adoptar una estrategia similar para no perder sus ventajas competitivas.	Adoptar una estrategia similar para no perder sus ventajas competitivas.	Mantener su ventaja en costos usando dumping o subsidios.
E7	Buscar mantener ventajas en costos utilizando subsidios.	Seguir una estrategia similar.	Mantener su ventaja en costos usando dumping o subsidios.
E3	Es miembro de la alianza del pacifico así que esta estrategia lo ayuda también.	Es miembro de la alianza del pacifico así que esta estrategia lo ayuda también.	Intentar cambiar su imagen como "productor de bajo costo" para cambiar su posicionamiento, le tomará tiempo.
E10	Crear o promocionar marca país propia	Crear o promocionar marca país propia	Intentar cambiar su imagen como "productor de bajo costo" para cambiar su posicionamiento, le tomará tiempo.
E6	Fomentar innovación propia.	Buscar transferencia de conocimiento e innovación con países líderes en este sector.	Inversión en innovación.
E17	Buscar transferencia de conocimiento e innovación con países líderes en este sector.	Buscar transferencia de conocimiento e innovación con países líderes en este sector.	Inversión en innovación.
E14	Pueden imponer restricciones comerciales para proteger mercado local.	Pueden imponer restricciones comerciales para proteger mercado local.	Posibles acciones ante la OMC por frenar el libre comercio.
E9	Buscar transferencia de conocimiento e innovación con países líderes en este sector.	Buscar transferencia de conocimiento e innovación con países líderes en este sector.	Inversión en innovación.

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

En general todas las estrategias retenidas se puede implementar teniendo en cuenta que al aplicar la Matriz de Ética (ME) todas las estrategias cumplen con los criterios de no violación de los derechos humanos y tampoco son injusta o perjudicial para los resultados del sector.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos estratégicos o de largo plazo (OLP) establecen los resultados finales, estos son apoyados y finalmente alcanzados por medio de los objetivos específicos o de corto plazo, por lo tanto, los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanzan los OLP.

(D'Alessio, 2013). En la Tabla 35 se presentan los objetivos de corto plazo y su relación con los objetivos de largo plazo, estos guardan una concordancia con la misión y la visión establecida al 2030.

### 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2013) los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas y permiten la determinación del plan a seguir considerando la asignación a los OCP, a cada uno de los objetivos de corto plazo se le asignan los recursos (tomando como base las 7M: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medioambiente, mentalidad y moneda) que utilizara para poder alcanzarlos.

Para el análisis del sector de la confección se ha asociado las 7M con la distribución de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos así:

- Financieros: moneda.
- Físicos: materiales (infraestructura), maquinaria.
- Humanos: mano de obra, medio ambiente y mentalidad.
- Tecnológicos: métodos

En la Tabla 36 se muestra la asociación de los objetivos de corto plazo con los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Tabla 35

*Objetivos de Corto Plazo (OCP).*

<b>Objetivos de largo plazo</b>	<b>Objetivos de corto plazo</b>
<p><b>OLP1.</b> Para el 2030, aumentar la participación en el mercado mundial de las confecciones al 1,5% del total de las exportaciones mundiales; actualmente Colombia representa el 0,16% del total de las exportaciones a nivel mundial.</p>	<p>OCP 1.1. Identificar anualmente un mínimo de 10 empresas con potencial de generación de productos de alto valor, gestionar la obtención de la certificación ISO 9001 y la capacitación en exportación.</p> <p>OCP 1.2. Crear la marca Colombia para confecciones en el lapso de un año.</p> <p>OCP 1.3. Realizar dos estudios anuales de investigación de mercado para Estados Unidos, Europa y Asia.</p> <p>OCP 1.4. Participar anualmente en las siguientes ferias internacionales con marca Colombia: Texworld USA, Febratex en Brasil, Technotex India, Colombiatex de las Américas, Sigift Italia, Istanbul fashion fair.</p> <p>OCP 1.5. Gestionar con el gobierno la recuperación y mantenimiento de los 2650 km de vía que enlaza los principales centros de producción de confecciones en Antioquia y Bogotá con los puertos de Santa Marta (Atlántico) y Buenaventura (Pacífico) en un lapso de 5 años.</p> <p>OCP 1.6. Lograr una alianza de integración con los sectores agrícola, alimenticio y de bienes de consumo en los próximos dos años para influenciar al gobierno en la priorización de los proyectos de implementación del ferrocarril del Atlántico y el tren de occidente.</p>
<p><b>OLP2.</b> Contribuir con el 2% del PIB nacional para el año 2030, actualmente el sector Textil-Confecciones aporta al 1,0% del PIB nacional.</p>	<p>OCP 2.1. Lograr al menos 2 convenios cada tres años con entidades financieras para el acceso a créditos blandos destinados inversiones en tecnología y desarrollo de las empresas del sector.</p> <p>OCP 2.2. Desarrollar una campaña semestral de promoción de la marca país en confecciones para incrementar el consumo interno</p> <p>OCP 2.3. Gestionar con el gobierno la reducción del 50% del comercio ilegal de confecciones y textiles por contrabando y subfacturación dentro de los próximos 5 años manteniendo una reducción anual constante.</p> <p>OCP 2.4. Incrementar las compras por Internet hasta un 35% a 2020.</p> <p>OCP 2.5. Incrementar el 4% anual el número de empresas que destinen un mínimo del 5% de sus utilidades en programas de I&amp;D</p> <p>OCP 2.6. Crecer anualmente el 5% el número de las empresas inscritas en cada uno de los cluster regionales.</p> <p>OCP 3.1. Reducir y mantener inferior al 10% la informalidad laboral del sector</p> <p>OCP 3.2. Realizar una reunión anual entre los cluster regionales y los sindicatos legalmente constituidos.</p>
<p><b>OLP3.</b> Alcanzar un Cumplimiento de los derechos humanos y condiciones laborales adecuadas para los empleados del sector Textil-Confecciones en Colombia del 100% en el año 2030, actualmente este indicador se encuentra en el 77%.</p>	<p>OCP 4.1. Realizar convenio de cooperación técnica con la escuela superior de ingeniería textil (México) en el lapso de un año para el aprovechamiento de su laboratorio acreditado en programas de investigación en nanotecnología.</p> <p>OCP 4.2. Gestionar a través del ministerio de educación nacional la creación del programa de ingeniería textil en cuatro universidades en Bogotá y Cali en los próximos 5 años.</p> <p>OCP 4.3. Realizar una capacitación semestral en exportación de productos de la confección para los empresarios del sector en alianza con proexport.</p> <p>OCP 4.4. Alcanzar que el 80% de los representantes legales de las empresas de confección asociados a los cluster en las diferentes regiones del país hayan tomado el programa de capacitación en exportación de productos de la confección para el 2030.</p>
<p><b>OLP4.</b> Al 2030, lograr que las empresas del sector Textil-Confecciones inviertan en capacitación de su personal un promedio de 40 horas por año, actualmente este indicador está en 1.8 horas al año.</p>	<p>OCP 4.5. Establecer en los próximos 4 años una alianza con el Servicio Nacional de aprendizaje para generar oferta semestral de programas técnicos descentralizados en los tres principales clusters del país (Bogotá, Medellín Cali)</p> <p>OCP 5.1. Lograr la certificación ISO 14000 en los próximos 5 años para el 90% de las empresas productoras de confecciones que tengan aspiraciones de exportación.</p> <p>OCP 5.2. Homologar y difundir los requerimientos técnicos de la certificación OECOTEX para el 100% de los productos identificados como productos de alto valor generando actualizaciones semestrales.</p>
<p><b>OLP5.</b> Alcanzar en el 2030, que el 90% las empresas hagan inversión en la protección y cuidado del medio ambiente generando una gestión sostenible de la cadena de producción Textil – Confecciones. El 33% de las empresas hacen hoy inversión en el rubro y solo el 42% validan los procesos de sus proveedores en esta temática.</p>	

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Tabla 36

*Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.*

Objetivos de corto plazo	Recursos
OCP 1.1. Identificar anualmente un mínimo de 10 empresas con potencial de generación de productos de alto valor, gestionar la obtención de la certificación ISO 9001 y la capacitación en exportación.	Recursos financieros: Capital propio o financiamiento con terceros. Recursos físicos: Infraestructura adecuada para el cumplimiento de normatividad Recursos humanos: Personal directo con asesoría externa Recursos tecnológicos: Tecnología de punta en equipos, sistemas de información
OCP 1.2. Crear la marca Colombia para confecciones en el lapso de un año.	Recursos financieros: Capital propio o financiamiento con terceros Recursos físicos: Instalaciones físicas, medios de comunicación Recursos humanos: Contratación de personal directo dedicado al proyecto de marca propia. Recursos tecnológicos: Plataformas tecnológicas de información
OCP 1.3. Realizar dos estudios anuales de investigación de mercado para Estados Unidos, Europa y Asia.	Recursos financieros: Capital propio Recursos físicos: Instalaciones físicas existentes Recursos humanos: Contratación de personal directo, y proveedores para estudios de mercado. Recursos tecnológicos: Plataforma de información de terceros y propia para difusión a través de Inexmoda.
OCP 1.4. Participar anualmente en las siguientes ferias internacionales con marca Colombia: Texworld USA, Febratex en Brasil, Technotex India, Colombiatex de las Americas, Sigift Italia, Istanbul fashion fair.	Recursos financieros: Capital propio o financiado a través de alianzas Recursos físicos: Instalaciones físicas en arrendamiento para la presentación de ferias. Recursos humanos: Personal directo y proveedores Recursos tecnológicos: Plataforma tecnológica de información
OCP 1.5. Gestionar con el gobierno la recuperación y mantenimiento de los 2650 km de vía que enlaza los principales centros de producción de confecciones en Antioquia y Bogotá con los puertos de Santa Marta (Atlántico) y Buenaventura (Pacífico) en un lapso de 5 años.	Recursos financieros: Capital estatal Recursos físicos: Maquinaria y equipos de construcción Recursos humanos: Personal directo para la gestión, personal del estado en la ejecución. Recursos tecnológicos: Equipos y métodos avanzada dos.
OCP 1.6. Lograr una alianza de integración con los sectores agrícola, alimenticio y de bienes de consumo en los próximos dos años para influenciar al gobierno en la priorización de los proyectos de implementación del ferrocarril del Atlántico y el tren de occidente.	Recursos financieros: Capital estatal Recursos físicos: Maquinaria y equipos de construcción Recursos humanos: Personal directo para la gestión, personal del estado en la ejecución. Recursos tecnológicos: Equipos y métodos avanzada dos.
OCP 2.1. Lograr al menos 2 convenios cada tres años con entidades financieras para el acceso a créditos blandos destinados inversiones en tecnología y desarrollo de las empresas del sector.	Recursos financieros: Capital propio Recursos físicos: Instalaciones físicas existentes Recursos humanos: Personal propio para la evaluación de propuestas y gestión con bancos Recursos tecnológicos: Sistemas de información que permitan gestionar los beneficios.
OCP 2.2. Desarrollar una campaña semestral de promoción de la marca país en confecciones para incrementar el consumo interno	Recursos financieros: Capital propio o financiamiento con terceros Recursos físicos: Instalaciones físicas y equipos existentes, medios de comunicación Recursos humanos: Contratación de personal dedicado al proyecto, contratación de proveedores. Recursos tecnológicos: Plataforma tecnológica de información
OCP 2.3. Gestionar con el gobierno la reducción del 50% del comercio ilegal de confecciones y textiles por contrabando y subfacturación dentro de los próximos 5 años manteniendo una reducción anual constante.	Recursos financieros: Capital estatal Recursos físicos: infraestructuras físicas y equipos del estado Recursos humanos: Personal administrativo y operativo del estado en procura del maximizar el control al contrabando. Recursos tecnológicos: Tecnología de información y redes de comunicación
OCP 2.4. Incrementar las compras por Internet hasta un 35% a 2020.	Recursos financieros: Capital propio Recursos físicos: infraestructura física y tecnológica Recursos humanos: Contratación de personal dedicado al proyecto, contratación de proveedores. Recursos tecnológicos: Plataforma tecnológica de información

OCP 2.5. Incrementar el 4% anual el número de empresas que destinen un mínimo del 5% de sus utilidades en programas de I&D	<p>Recursos financieros: Capital propio  Recursos físicos: Instalaciones físicas con capacidad de crecimiento y adecuadas para soportar la implementación de nueva tecnología.  Recursos humanos: Contratación de personal capacitado en nuevas tecnologías, cultura gremial orientada a la innovación.  Recursos tecnológicos: Alta tecnología en equipos, sistemas de información y comunicación</p>
OCP 2.6. Crecer anualmente el 5% el número de las empresas inscritas en cada uno de los cluster regionales.	<p>Recursos financieros: Capital propio  Recursos físicos: Instalaciones físicas existentes, equipos y medios de comunicación  Recursos humanos: Personal propio o contratado destinado a las relaciones corporativas, Cultura organizacional de asociación.  Recursos tecnológicos: plataforma tecnológica soporte de las operaciones</p>
OCP 3.1. Reducir y mantener inferior al 10% la informalidad laboral del sector	<p>Recursos financieros: Capital propio o financiamiento con terceros  Recursos físicos: Instalaciones físicas y equipos existentes y/o nuevas instalaciones  Recursos humanos: Cultura empresarial orientada a la responsabilidad social  Recursos tecnológicos: Alta tecnología en equipos, sistemas de información adecuados.</p>
OCP 3.2. Realizar una reunión anual entre los cluster regionales y los sindicatos legalmente constituidos.	<p>Recursos financieros: Capital propio o financiamiento con terceros  Recursos físicos: Instalaciones físicas y equipos existentes y/o nuevas instalaciones  Recursos humanos: Cultura empresarial orientada a la responsabilidad social  Recursos tecnológicos: Alta tecnología en equipos, sistemas de información adecuados.</p>
OCP 4.1. Realizar convenio de cooperación técnica con la escuela superior de ingeniería textil (México) en el lapso de un año para el aprovechamiento de su laboratorio acreditado en programas de investigación en nanotecnología.	<p>Recursos financieros: Capital propio o compartido a través de alianzas estratégicas.  Recursos físicos: Instalaciones (laboratorios) adecuados para promover la investigación.  Recursos humanos: Contratación de personal orientado a la investigación y el desarrollo.  Recursos tecnológicos: Plataforma tecnológica adecuada, aplicaciones específicas para procesos industriales textiles de alta tecnología.</p>
OCP 4.2. Gestionar a través del ministerio de educación nacional la creación del programa de ingeniería textil en cuatro universidades en Bogotá y Cali en los próximos 5 años.	<p>Recursos financieros: Capital estatal, privado o compartido a través de alianzas estratégicas  Recursos físicos: Instalaciones educativas adecuadas para la formación profesional  Recursos humanos: Profesionales en educación superior  Recursos tecnológicos: Plataforma tecnológica en educación, aplicaciones y SW destinados a la formación de profesionales en ingeniería textil.</p>
OCP 4.3. Realizar una capacitación semestral en exportación de productos de la confección para los empresarios del sector en alianza con proexport.	<p>Recursos financieros: Capital propio o compartido a través de alianzas estratégicas  Recursos físicos: Instalaciones físicas y equipos  Recursos humanos: Contratación de personal o proveedores  Recursos tecnológicos: Plataforma tecnológica en educación</p>
OCP 4.4. Alcanzar que el 80% de los representantes legales de las empresas de confección asociados a los cluster en las diferentes regiones del país hayan tomado el programa de capacitación en exportación de productos de la confección para el 2030.	<p>Recursos financieros: Capital propio  Recursos físicos: Instalaciones físicas y equipos existentes  Recursos humanos: Personal propio o contratado destinado a las relaciones corporativas.  Recursos tecnológicos: Plataforma tecnológica de información</p>
OCP 4.5. Establecer en los próximos 4 años una alianza con el Servicio Nacional de aprendizaje para generar oferta semestral de programas técnicos descentralizados en los tres principales clusters del país (Bogotá, Medellín Cali)	<p>Recursos financieros: Capital propio o compartido a través de alianzas estratégicas  Recursos físicos: Instalaciones educativas adecuadas para la formación técnica  Recursos humanos: Profesionales en educación técnica  Recursos tecnológicos: Plataforma tecnológica en educación, aplicaciones y SW destinados a la formación de técnicos industriales en textiles.</p>
OCP 5.1. Lograr la certificación ISO 14000 en los próximos 5 años para el 90% de las empresas productoras de confecciones que tengan aspiraciones de exportación.	<p>Recursos financieros: Capital propio o financiado a través de terceros.  Recursos físicos: Instalaciones y equipos adecuados para el cumplimiento de requerimientos de la norma ISO 14000, medios de comunicación  Recursos humanos: Personal técnico con conocimiento de normativa técnica ISO 14000, personal destinado a la implementación.  Recursos tecnológicos: Sistemas de información y control de calidad.</p>
OCP 5.2. Homologar y difundir los requerimientos técnicos de la certificación OECOTEX para el 100% de los productos identificados como productos de alto valor generando actualizaciones semestrales.	<p>Recursos financieros: Capital propio o financiado a través de terceros.  Recursos físicos: Instalaciones y equipos adecuados para el cumplimiento de requerimientos del estándar, medios de comunicación  Recursos humanos: Personal técnico con conocimiento de requerimientos técnicos OECOTEX STANDAR 100. Personal destinado a la implementación.  Recursos tecnológicos: Sistemas de información y control de calidad.</p>

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas acotan el accionar gerencial en la implementación de cada una de las estrategias y están alineadas con las macro políticas del sector y los valores definidos en el primer capítulo. Cada estrategia tiene asociadas sus políticas y estas a su vez pueden apoyar a varias estrategias.

De acuerdo con D'Alessio (2013) las políticas son relevantes porque constituyen la base para solucionar problemas recurrentes, define la frontera, las restricciones y los límites de las actuaciones administrativas, constituyen la expectativa sobre la empresa de todos las partes interesadas y son la base para el control y la coordinación de la gestión. En la Tabla 37 pueden observarse las políticas que se han establecido para cada una de las estrategias retenidas.

### **7.4 Estructura de la Organización**

La estructura ayuda a movilizar a la organización hacia la implementación de las estrategias, las organizaciones deben transformar sus estructuras orgánicas conforme a las estrategias que aplancan los OCP y a su vez los OLP en el largo plazo. Cada empresa del sector por pequeña que sea tiene una estructura organizacional que responde a la visión gerencial desde su fundación, muchas de ellas son PYMES que han crecido conforme al mercado siguiendo como única estrategia la supervivencia en competencia por precio, en algunos casos las decisiones se apartan de la misión y se destinan recursos, jerarquía y autoridad a departamentos o áreas de la empresa que no son los focos de la estrategia. De acuerdo a D'Alessio (2013) cada situación de implementación de la estrategia es tan especial que requiere de un propio programa de acciones específicas y una estructura organizacional particular que se ajuste al escenario y a la etapa de ciclo de vida de la compañía. Los directivos deben considerar cuál es la naturaleza de la estrategia que mejor conviene a la compañía pues será distinto implementar una estrategia para convertirse en productor de bajo

costo o implementar una estrategia de diferenciación dirigida a la calidad superior y precio especial, en cualquiera de los dos escenarios se debe considerar que el nivel de cambio será proporcional al cambio de la estructura orgánica y tiempo de implementación.

Tabla 37

*Políticas para la implementación de estrategias.*

Políticas	Estrategias										
	E11	E19	E12	E13	E7	E3	E10	E6	E17	E14	E9
1. Fomentar la adopción de la normatividad técnica internacional	X	X	X	X	X	X		X	X		X
2. Incentivar la participación de las universidades en la investigación de materiales y tecnologías para mejorar la producción así como la participación activa en la capacitación técnica y administrativa	X	X	X	X	X	X		X	X		X
3. Promover el uso de tecnología de punta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4. Promover la capacitación y certificación del personal de la cadena productiva (administrativo y técnico) bajo la consigna de adoptar mejores prácticas internacionales	X	X	X	X	X	X			X	X	X
5. Privilegiar el cuidado del medio ambiente y la conservación del ecosistema promoviendo la implantación de tecnologías limpias		X	X		X			X	X		
6. Promocionar en el mundo la marca Colombia como sinónimo de alta calidad en procesos y productos	X	X	X		X		X		X	X	
7. Propiciar la competencia justa y la transparencia entre los diferentes actores de la cadena productiva				X	X	X				X	
8. Fomentar la gestión de la calidad y la seguridad industrial	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
9. Incentivar la innovación constante del sector de la confección	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
10. Fomentar las alianzas estratégicas entre las empresas que contribuyan a generar valor	X	X	X	X	X	X			X	X	X
11. Fomentar campañas de comunicación interna en procura de incentivar el consumo de la confección colombiana.	X			X		X	X		X	X	
12. Desincentivar la informalidad laboral			X	X	X	X				X	X
13. Fortalecer a Inexmoda como el organismo referente de información y comunicación del sector	X	X	X			X	X			X	
14. Incentivar la realización de estudios para fomentar el crecimiento del sector	X	X	X	X		X	X			X	

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Para la implementación de las estrategias planteadas es necesario que las empresas del sector fortalezcan su estructura de sus procesos y rediseñen la estructura orgánica alrededor de los factores críticos de éxito.

En la Tabla 38 se consideran las estrategias retenidas y se proponen algunas consideraciones a tener en cuenta en el proceso de alineación de la estructura orgánica conforme a los cinco pasos para ajustar la estructura a las estrategias dadas por D'Alessio (2013): (a) Definir actividades claves para la ejecución de la estrategia; (b) Comprender las relaciones entre actividades clave y los requerimientos de soporte; (c) Agrupar las actividades clave en unidades de la organización y darles la autoridad y jerarquía dentro de la empresa; (d) Determinar el grado de autoridad e independencia de cada unidad; y (e) Coordinar las unidades de la organización.

### **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

La gestión de la sostenibilidad del sector de la confección gira en torno a los temas sociales, ambientales y económicos definidos en las estrategias para la generación de valor, estos a su vez involucran los grupos de interés mejorando la competitividad de la industria en el largo plazo. Las estrategias se abordan para el sector con una visión de cadena, es decir, a través de la colaboración de las empresas de todos los eslabones.

Los aspectos de sostenibilidad que se desarrollan a partir de las estrategias retenidas y que se alinean con la declaración de sostenibilidad de la ANDI a través del programa de transformación productivo (PTP) para el sector de la confección son los siguientes:

- **Desempeño económico sostenible:** generar la estabilidad económica de las empresas en el contexto internacional y propiciar la competitividad de las empresas pequeñas y medianas a través del desarrollo de productos de alto valor agregado y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.
- **Competencia en igualdad de condiciones:** control del contrabando y la subfacturación, protección a la propiedad intelectual.
- **Prácticas laborales responsables:** Generar empleo de calidad, combatir la informalidad laboral y propiciar el respeto por los derechos humanos y de los trabajadores.

Tabla 38

*La estructura en función de la estrategia.*

Estrategias	Elementos a considerar en la estructura
<p>11. Enfocarse en productos de alto valor agregado para evitar competir con los países asiáticos en costos.</p> <p>6. Creación de una prima del 1% de los resultados financieros de las empresas del sector que acompañe los aportes del gobierno, para ser dedicado a procesos de investigación y desarrollo de los diferentes eslabones de la cadena productiva como también potenciar su eficiencia general.</p> <p>17. Generar Investigación y Desarrollo con las grandes empresas productoras, mediante el reconocimiento económico por el desarrollo de buenas prácticas que puedan ser transferidas a otros productores más pequeños y que mejoren la eficiencia general del sector.</p> <p>19. Creación de más productos diferenciados, a través de responder a la demanda y la moda internacional con alto valor agregado como resultados de la demanda por productos especializados y prendas amigables con el medio ambiente.</p>	<p>Crear o potencializar el área de I&amp;D, fortalecer la integración con el área de mercadeo y hacer partícipe a I&amp;D en las intenciones estratégicas de la compañía.</p> <p>Hacer parte del proceso de planeación de la compañía al área encargada de la seguridad integral (Salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente), no deben considerarse operativos si la compañía ha establecido como parte de su propuesta el respeto por el medio ambiente.</p>
<p>12. Penetrar en mercados como los países de la alianza del Pacífico, USA o la unión europea.</p> <p>13. Creación de una alianza estratégica entre todos los miembros del sector Textil Confecciones para el aprovechamiento de las economías de escala en la exportación de productos terminados por medio de esfuerzos compartidos en temas de transporte y logística y negociación de fletes.</p> <p>3. Creación del Fondo Nacional del Sector Textil - Confecciones con las universidades colombianas, el sector como cadena productiva, y el apoyo del gobierno colombiano y los mismos integrantes pertenecientes a los países que conforman la Alianza del Pacífico y que son líderes en el sector de estudio, con el propósito de desarrollar estrategias de integración basadas en las ventajas comparativas de cada uno de los países integrantes.</p> <p>14. Agremiación e integración para exigir cumplimiento de políticas que controlen el contrabando, la subfacturación y la competencia desleal para los productores colombianos. Esto por parte del sector productivo completo y por parte de medidas del gobierno que incentiven este control.</p> <p>7. Creación de una Alianza de Exportación de toda la cadena productiva Textil - Confecciones que tenga como base los beneficios de economías de escala en el transporte marítimo y terrestre para acortar tiempos de llegada a los mercados de interés.</p> <p>10. Desarrollo de un modelo sistematizado que propicie el reconocimiento de la marca de la confección colombiana y apoye el posicionamiento de las ventajas de usar la mano de obra calificada y numerosa.</p> <p>9. Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que demanden mejora en la productividad, para emplear un mayor número de personas que se incorporan a la población por los resultados de procesos de paz y postconflicto.</p>	<p>Diferenciar el área de investigación de mercado en el proceso de marketing.</p> <p>La gerencia debe definir en su estructura el departamento, área o grupo que realizara el manejo de las relaciones estratégicas de la compañía, así mismo el grado de autoridad otorgado a sus miembros.</p> <p>Crear, potencializar y diferenciar claramente dentro de la compañía al área encargada de las operaciones de exportación y relacionamiento con los clientes en el exterior</p> <p>Identificar plenamente el área de mercadeo como parte fundamental en la implementación de la estrategia</p> <p>Diferenciar claramente en la estructura el área encargada de los procesos de capacitación con la jerarquía suficiente para direccionar y asegurar el cumplimiento de los programas.</p>

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

- Desarrollo del talento humano: Pertinencia de los procesos de formación técnica y administrativa conforme a las necesidades del sector, incentivación de la innovación y búsqueda del bienestar de los trabajadores.

- Sostenibilidad de la cadena: cumplimiento de los estándares normativos, sociales y ambientales en todos los eslabones de la cadena y el apoyo al desarrollo de proveedores.
- Relación con los clientes y consumidores: propender por la seguridad y la salud de los clientes y consumidores a través de la búsqueda constante de procesos y productos con el cumplimiento de estándares como el OECOTEX 100. Información completa de los productos, fomento de prácticas de producción responsables con el medio ambiente bajo estándares como la ISO14000.
- Promoción de la innovación investigación y desarrollo: fomentar el desarrollo de nuevos productos que además de ser amigables con el medio ambiente generen alto valor al consumidor.
- Generación de valor social: Gestión de los impactos que se generen en la comunidad, inversión social e inclusión laboral de población vulnerable y reinsertada de los procesos de paz.
- Gestión de impactos ambientales a lo largo del ciclo de vida de los productos: consumo responsable del agua y la energía en los procesos de producción, control de la contaminación por vertimientos, control de emisiones, gestión de residuos, propiciar el uso de materiales ecológicos y disminución de químicos en la producción.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Después de definir la estructura organizacional se debe asignar el recurso con las competencias requeridas para el cargo, estos recursos son una pieza clave en el logro de los objetivos que se quieren lograr.

Cada organización debe identificar los cargos de los cuales depende el éxito de la implementación de las estrategias de acuerdo con los elementos identificados en la estructura organizacional, no solo el gerente de división sino todos aquellos recursos operativos que se

encuentren dentro de procesos estratégicos. Cada organización definirá las competencias requeridas para el ejercicio del cargo y realizara una revisión de las competencias del personal seleccionado para ocuparlos, se debe identificar las brechas de las competencias y realizar el acompañamiento requerido para cerrarlas. Para el sector de las confecciones se identificaron falencias en la formación requerida para el personal gerencial y técnico por lo que se plantearon dos estrategias relacionadas con la formación de este recurso, las organizaciones deberán destinar los recursos para superar esta brecha.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La implementación de las estrategias generan cambios en la estructura como se observó anteriormente así mismo el cambio involucra temas culturales de las organizaciones que es necesario abordar de manera planeada. Para el sector textil se ha planteado el proceso de cambio desde las siguientes perspectivas:

- Planear la estrategia de cambio: Las compañías del sector de la confección identifican los aspectos relevantes y genera el plan de acción que mejor se acomode a la organización.
- Establecer un sentido de urgencia: A través de los estudios de mercado se identifican oportunidades para la compañía, la posición con respecto a la competencia y se plantea la necesidad de reorientar la empresa para ingresar en esos mercados.
- Conformar un grupo director facultado: el compromiso de la dirección es fundamental para la generación de confianza en los equipos de trabajo de la compañía. La dirección identifica las estrategias para llegar a sus objetivos y establece los controles que aseguren su cumplimiento.
- Crear una visión para el cambio: el grupo director guiara la construcción de la visión preferiblemente a través de la confirmación de un equipo de trabajo interdisciplinario que conozca la compañía.

- Comunicar esta visión del cambio: La dirección define los medios de comunicación a través de los cuales comunicara la visión: red interna, grupos primarios, voz a voz, boletines internos, carteleras informativas, etc., así mismo debe asegurar que la comunicación sea comprendida por la totalidad de los miembros de la compañía.
- Facultar a otros para lograr la visión del cambio: identificar líderes internos, fortalecer la comunicación de la visión en estas personas y propiciar ambientes que les permitan apoyar la comunicación al resto de la organización.
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores: la compañía se apoya en los recursos tecnológicos que posea: plataforma tecnológica, correo electrónico, foros, blogs, videos explicativos en DVD, USB. Es importante establecer los canales de retroalimentación por los cuales los empleados puedan resolver dudas sobre los temas de cambio.
- Usar permanentemente la referenciación: Es importante identificar casos de éxito y comunicarlos al interior de la compañía con el propósito de generar confianza en el equipo.
- Tercerizar cuando sea posible: en el sector de la confección es importante tercerizar las operaciones que no estén dentro del core del negocio centralizándose en las que agregan valor al producto.
- Planear resultados y crear éxitos tempranos: es importante que la organización establezca estrategias sobre incentivos que motiven el desempeño de todas las áreas involucradas, generar los ambientes para lograr victorias tempranas y recompensarlas.
- Consolidar mejoramientos y producir más cambios: cuando se obtienen resultados se consolida la confianza de grupo, es necesario utilizar la credibilidad obtenida para genera mayores cambios en procesos, estructuras o políticas que requieran ajustarse a

la visión. Las nuevas contrataciones de recurso humano del sector debe capacitarse en la nueva visión de la compañía fomentando el cambio.

- Institucionalizar nuevos enfoques: Es necesario que la gestión interna de la organización sea transmitida al resto del sector con el propósito de lograr mayores cambios que beneficien todas las partes interesadas.

## **7.8 Conclusiones**

El cumplimiento de los OCP requiere una inversión importante de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos representados principalmente en adecuaciones de infraestructura, adquisición de tecnología, desarrollo de procesos de innovación, ajuste a la normatividad e internacional y desarrollo de competencias del RRHH.

Las altas inversiones y la gestión de relacionamiento con los miembros de la alianza del pacífico y las entidades del gobierno demandan una importante gestión de la alta dirección, es fundamental la utilización de las modalidades estratégicas (alianzas, aventura conjunta, fusiones o adquisiciones) que permitan disminuir los altos costos de inversión, el beneficio común y el desarrollo del sector.

Las estrategias retenidas buscan la generación de productos de alto valor y penetración en los mercados internacionales y están plenamente alineadas con los valores y las políticas definidas para el sector.

Para la movilización de las estrategias es necesario adecuar la estructura de las empresas de confección que integran el sector, es fundamental la inclusión de áreas como I&D, estudios de mercados, seguridad integral y exportaciones plenamente diferenciadas dentro de los mapas de procesos y/u organizacionales con la delegación de autoridad y jerarquía que les permitan hacerse grandes partícipes en la consecución de la visión de la empresa.

Existe un gran compromiso del sector con los programas de responsabilidad social los cuales vienen siendo respaldados desde el gremio con el apoyo del gobierno. Es importante para la consecución de las estrategias fortalecer la cultura de la sostenibilidad siendo este uno de los pilares que facilita la exportación de productos y el desarrollo económico del sector.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Para el logro de los resultados de corto y largo plazo, definidos en el presente estudio, es necesario establecer mecanismos de control y seguimiento con el fin de garantizar el cumplimiento de las estrategias propuestas. Diferentes factores, internos y externos, afectan el cumplimiento de las metas propuestas especialmente cuando se trata del sector de los textiles – confecciones, donde interactúan muchos aspectos que influyen en el corto y largo plazo. Es importante tener un mecanismo de evaluación de la estrategia de manera eficaz, donde la retroalimentación es la palabra clave. Esta retroalimentación debe ser (a) adecuada, porque hay que saber medir exactamente; y (b) oportuna, porque se debe hacer en el momento pertinente, no se mide algo que ya pasó (D'Alessio, 2013).

### 8.1 Perspectivas de Control

El proceso de evaluación de estrategias debe ser permanente e iterativo teniendo en cuenta que las industrias son muy dinámicas. Para evaluar las estrategias deben tenerse en cuenta los siguientes criterios. (a) Consistencia: evalúa que la estrategia no presente objetivos ni políticas inconsistentes, y que no hayan objetivos ni políticas en conflicto; (b) consonancia: tiene que ver con la interacción, todo debe ser consonante como en la música; (c) factibilidad: está asociada a los recursos físicos, financieros y humanos, así como a las capacidades, habilidades, competencias, aptitudes, y talentos de las personas; y (d) Ventaja: se requieren estrategias que generen ventajas competitivas frente a la competencia. Si una estrategia no genera ventaja competitiva, entonces se asumen riesgos (D'Alessio, 2013).

A continuación se presenta el marco para evaluar las estrategias utilizando tres pasos (David, 2003):

1. Buscar las diferencias entre las matrices MEFÉ y MEFI del momento de la evaluación contra las matrices definidas en el momento de la evaluación.

2. Medir el desempeño de la organización. Comparar el desempeño actual con los resultados esperados.

3. Tomar las acciones correctivas en la medida que las matrices EFE y EFI presenten diferencias, igualmente aplicar el ejercicio de acciones correctivas si los OCP y los OCP presentan diferencias. Si hay conformidad con el resultado se mantendrá el rumbo definido.

La revisión de la MEFE permite al sector determinar qué tan eficaz han sido para responder a las oportunidades y amenazas clave (político, económico, social, tecnológico, ecológico y de los competidores (PESTE+C). El análisis de la MEFI determina los cambios en las fortalezas y debilidades en los aspectos de administración, marketing, producción, finanzas y contabilidad, contabilidad, recursos humanos y cultura organizacional (AMOFHIT). La eficacia de la estrategia se muestra en el cumplimiento de los objetivos de corto (OCP) y los objetivos de largo plazo (OLP) los cuales se ven afectados por factores internos y externos. Se debe evaluar también la matriz de perfil competitivo y la (MPC) y las cinco fuerzas (D'Alessio, 2013).

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

Dentro de la perspectiva de aprendizaje interno el sector de las confecciones en Colombia, es necesario hacer énfasis en los aspectos relacionados con: (a) la retención del recurso humano, (b) aumentar la competencia del recurso humano, y (c) aumentar la productividad en aras de ser más competitivo especialmente en el ámbito internacional.

### **8.1.2 Procesos**

De acuerdo al análisis realizado, para el sector de las confecciones es fundamental trabajar en todo el tema de innovación. Actualmente es una amenaza para el sector por lo que es necesario hacer un seguimiento estricto a las estrategias definidas para cerrar esta brecha en el sector. Otro aspecto a medir dentro de las perspectiva de aprendizaje interno esta la optimización de los recursos a través de la eficiencia operacional. Optimizar el uso de los

recursos le va a permitir al sector competir mejor en el mercado interno y externo. Por último, a calidad ha sido un factor diferenciador que le genera valor a las confecciones colombianas, por lo que su mantenimiento y mejoramiento deben tener un control estricto a fin de mantenerla y aventajar a la competencia.

### **8.1.3 Clientes**

Los aspectos que se deben tener para monitoreo en cuanto a clientes en el sector de las confecciones esta (a) aumentar la participación en el mercado a nivel nacional e internacional para lograr el posicionamiento deseado, (b) fortalecer los aspectos relacionados con el e-commerce para aumentar la participación de ventas y por ende de mercado a través de este medio, y (c) capturar el mercado nacional que hoy no reconoce el producto nacional como una opción de calidad

### **8.1.4 Financiera**

Dentro de la perspectiva financiera, el sector de las confecciones debe monitorear los aspectos relacionados con: (a) el crecimiento en la participación del sector en el PIB de Colombia, el cual se da como resultado de un crecimiento en las ventas; (b) la rentabilidad del sector, llegando a puntos de equilibrio; y (c) los ingresos que deben ser lo suficientemente buenos para el desarrollo y crecimiento del sector y atraer la inversión extranjera directa (IED) y la inversión nacional.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

En la Tabla 39 se presenta el tablero de control balanceado (Balanced Scorecard) del sector Textiles-Confecciones en Colombia, el cual permite hacer un seguimiento al cumplimiento la visión, misión y objetivos de largo plazo a través del seguimiento y medición de las estrategias retenidas, para esto se han alineados con las perspectivas financiera, de cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento interno.

Tabla 39

*Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).*

Perspectiva	Objetivo a corto plazo	Nombre del Indicador	Indicador	Unidades	Medición
Financiera	OCP 2.1.	Establecimiento de convenios	Convenios realizados con entidades financieras para el acceso a crédito blando	Número	Anual
	OCP 2.4.	Crecimiento de las ventas	Porcentaje de crecimiento de las compras por internet	Porcentual	Anual
	OCP 2.5.	Inversión en programas de I&D	Porcentaje de empresas que destinan el 5% de sus utilidades a programas de I&D	Porcentual	Anual
Cliente	OCP 1.2.	Desarrollo de marca	Creación de la marca Colombia	Número	En un año
	OCP 1.4.	Promoción del sector a nivel internacional	Ferias a nivel internacional en las que el sector de Textiles-confecciones participa	Número	Anual
	OCP 1.5.	Gestión con el gobierno nacional	Recuperación y mantenimiento de la malla vial	Número	Anual
	OCP 1.6.	Proyecto Ferrocarriles	Implementación del proyecto Ferrocarril del Atlántico y Tren de Occidente.	Porcentual	Anual
	OCP 2.2.	Desarrollo de campañas de promoción	Desarrollo de campañas para promocionar la marca país a nivel Colombia	Número	Cada vez que sea necesario
De los procesos Internos	OCP 1.1.	Certificación de empresas en sistemas de gestión	Empresas con potencial de generación de productos de alto valor, certificadas en ISO 9001	Número	Anual
	OCP 1.3.	Número de estudios de mercado	Estudio de investigación mercado realizados para USA, Europa y Asia	Número	Anual
	OCP 2.3.	Reducción de las tasas de contrabando	Controles generados por el estado para combatir el contrabando	Número	Anual
	OCP 2.6.	Alianzas	Empresas vinculadas a los clústeres regionales	Porcentual	Anual
	OCP 3.1.	Contratación formal del recurso humano	Porcentaje de reducción de la informalidad laboral	Porcentual	Semestral
	OCP 5.1.	Certificación de empresas en sistemas de gestión	Porcentaje de empresas, productoras de confecciones, que se han certificado en la norma ISO 14000	Porcentual	Cada dos años
	OCP 5.2.	Certificación de empresas en sistemas de gestión	Porcentaje de productos de alto valor que tiene homologados los requerimientos técnicos de la certificación OECOTEX	Porcentual	Semestral
Del aprendizaje y crecimiento interno	OCP 3.2.	Convenios de cooperación	Gestión del conocimiento	Número	Anual
	OCP 4.1.	Convenios de cooperación	Suscripción del acuerdo de cooperación técnica con la ESIT de México	Valor	Anual
	OCP 4.2.	Creación del programa de ingeniería textil	Número de universidades con un programa abierto de Ingeniera Textil	Número	Semestral
	OCP 4.3.	Formación en exportación de productos textiles	Capacitación en exportación de productos textiles	Número	Semestral
	OCP 4.4.	Capacitación a los representantes legales	Porcentaje de representantes legales que han tomado el programa de capacitación en exportaciones de producto de confecciones.	Porcentual	Anual
	OCP 4.5.	Alianzas	Alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA	Valor	Anual

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

### 8.3 Conclusiones

Dentro de la perspectiva financiera se plantean indicadores enfocados a la reducción de los costos de producción a fin de mejorar la competitividad del sector, también se tienen indicadores para hacer seguimiento a la inversión en el sector teniendo en cuenta que es una de las herramientas que ayudará a fortalecer el sector.

Dentro de la perspectiva de cliente se enfoca el seguimiento al seguimiento de la construcción de la marca país y al desarrollo del mercado en Estados Unidos, Asia y Europa. Estos objetivos son los que le van a permitir al sector lograr los objetivos al 2030.

Los indicadores de seguimiento a la perspectiva de los procesos internos se enfocan básicamente al desarrollo de alianzas intersectoriales, alianzas que le permitirán al sector hacer acercamientos con el gobierno para desarrollar la infraestructura vial y marítima que requiere el país para ser más competitivo. Por otra parte se hace necesario desarrollar la competitividad del sector, por tal razón se plantean indicadores para hacer seguimiento a las alianzas, certificaciones y la transferencia de tecnología.

Por último se plantean en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno todo lo relacionado con la formación que el sector debe tener. Incluye la formación de los gerentes, las personas operativas y la formación de ingenieros textiles que faciliten los procesos de innovación en el sector.

## Capítulo IX: Competitividad de la Organización

### 9.1 Análisis Competitivo de la Organización

El Consejo Privado de Competitividad (CPC) es la organización sin ánimo de lucro cuyo objeto es impulsar y apoyar políticas y estrategias que en el corto, mediano y largo plazo permitan mejorar significativamente la competitividad del país, que sirve como articulador e interlocutor entre el sector público, el sector privado, la academia y otras organizaciones interesadas en la promoción de la competitividad y las políticas públicas relacionadas.

Este Sistema Nacional de Competitividad de Colombia tiene la visión de que Colombia se convierta para 2032 en uno de los tres países más competidores de América Latina a través de busca lograr una economía más exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovadoras, para que se cuente con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, y reduzca sustancialmente la pobreza (Consejo Privado de Competitividad, 2012).

También propone que para el año 2032 Colombia tenga un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos que mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza (Consejo Privado de Competitividad, 2012).

Por otra parte, el nuevo *ranking* de competitividad del Foro Económico Mundial publicado en el primer trimestre confirma lo que muchos temían: Latinoamérica está perdiendo terreno en la economía global, y no está haciendo gran cosa por evitarlo.

El Informe de Competitividad Global 2013-2014, probablemente el más exhaustivo estudio de la capacidad de competir internacionalmente de cada país, mide temas como las instituciones, la infraestructura, el clima empresarial, la educación, la preparación tecnológica y la innovación de cada uno de los países. El año pasado, Suiza encabeza la lista de 148

países, seguida de Singapur, Finlandia, Alemania, Estados Unidos, Suecia, Hong Kong, Holanda, Japón e Inglaterra.

Para América Latina, el puesto más alto en el *ranking* es Chile (puesto 34), seguido de Panamá (40), Barbados (47), Costa Rica (54), México (55) y Brasil (56). Más abajo se encuentran Perú (61), Colombia (69), Ecuador (71), Uruguay (85), Guatemala (86), El Salvador (97), Bolivia (98), Nicaragua (99) y Argentina (104).

El informe también dice que, tras una década de constante progreso económico gracias al alto precio de las materias primas y a sólidas políticas macroeconómicas, los últimos datos revelan que la mayoría de los países de la región “sufren un estancamiento en su desempeño competitivo”. Esto se puede interpretar como que la región se está quedando atrás. “Se necesita una acción urgente”, incluyendo mejorar el funcionamiento de las instituciones y la calidad de la educación, la tecnología y la innovación, dice el informe. “Esto requerirá una serie de reformas pendientes que se han postergado repetidamente”, agrega.

Este análisis de los países de América Latina coincide plenamente con el análisis de Colombia (ver *Figura 46*) y confirma la necesidad de focalizar las acciones requeridas y de permanentemente evaluar las estrategias para poder cumplir con la visión que se plantea el país para el 2032

En la *Figura 47*, tomada del mismo informe Global Competitiveness Report 2012-2013, podemos observar cuales son los factores de mayor peso que tienen afectación directa sobre la capacidad de Colombia para mejorar o disminuir su competitividad. De especial énfasis están los temas que a través de esta investigación, se han destacado y que representa los mayores retos de Colombia: la corrupción, la burocracia y la infraestructura.

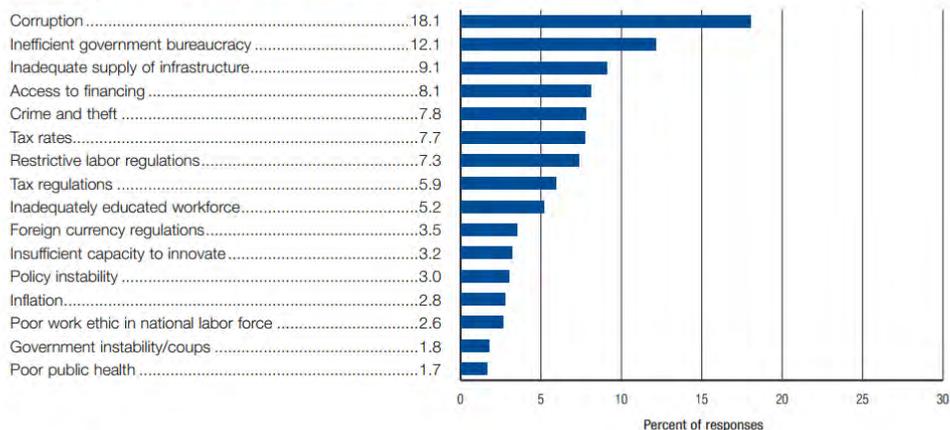
Según Porter (2012), la competencia por obtener beneficios trasciende los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras (i.e., los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y productos suplentes). Esta ampliación de

la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella a mediano y largo plazo; es así como la fortaleza con la que actúan las fuerzas competitivas en el mercado, determina el margen de rentabilidad de las empresas y permite determinar qué tan atractivo es un sector industrial específico en un periodo dado teniendo en cuenta factores como el clima y el ciclo empresarial a corto plazo. En la *Figura 48* se observa el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2009), que orientan la estructura, la atractividad, y la competitividad del sector Textil – Confecciones colombiano.



*Figura 46.* Global Competitive Index. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, por *World Economic Forum*, recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-2014.pdf)

### The most problematic factors for doing business



**Note:** From the list of factors above, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

*Figura 47.* The Most Problematic Factors for doing business. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, por *World Economic Forum*, recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-2014.pdf)



*Figura 48.* Las cinco Fuerzas que moldean la Competencia de un Sector. Tomado de *Ser Competitivo*, por Michael Porter, 2012. Barcelona, España: ediciones Deusto.

**Productos sustitutos.** Según Porter (2012), se consideran los posibles productos que realizan una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. A 2013 existe una oferta de productos que podría sustituir directamente el uso de prendas por la diversidad de moda, precios, calidades, materiales y acabados que pueden ser a futuro productos sustitutos.

Si se enfatiza la innovación con nuevas materias primas, telas y tendencias de protección del medio ambiente y la consciencia de las buenas prácticas laborales para el capital humano inmerso en la cadena de valor, todo lo anterior puede a futuro ser influencia en la decisión final de compra por parte de un consumidor. Sin embargo, el hecho que exista una competencia fuerte en términos de sustitutos contribuye directamente a que el sector de las confecciones en Colombia sea un subsector más competitivo al tener que acomodarse a los ataques de los competidores sustitutos promoviendo así esfuerzos que permitan disminuir costos de producción, tener un trabajador mejor capacitado y protegido y buscar y mantener la generación de actividades de mejora continua. El efecto de esta fuerza sobre el sector Textil – Confecciones puede ser de carácter negativo frente a los inversionistas por el hecho que pueden hacer comparaciones en términos de si este es el negocio de confecciones más rentable o con mayor potencial de crecimiento para invertir recursos

***Amenaza de nuevos aspirantes.*** Según Porter (2012), los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, costos, y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad.

El resultado de esta fuerza es medio bajo. Este sector se caracteriza por una alta producción en donde existe un costo fijo marcado que hay que optimizar. Es necesario mantener una producción a escala lo que hace que el riesgo de ingreso sea bajo ya que es difícil tener toda la infraestructura para hacerlo.

También, las empresas del sector manejan una diversificación en donde hay costos compartidos en actividades de producción y procesos complejos logísticos como el transporte. Las empresas del sector Textil - Confecciones han desarrollado una posición de

marca, diseño e inclinación al servicio debido a la larga historia de la cadena. Por lo tanto, para un nuevo competidor sería muy difícil igualar esta posición y muy complejo lograr relaciones a largo plazo con el cliente cuando se es poco conocido.

Por otra parte, la gran cantidad de empleados y las grandes exportaciones, han logrado que el gobierno otorgue subsidios especiales al sector para potenciar su capacidad, lo que hace que esta sea una de las mayores barreras de ingreso para un nuevo competidor. No menos importante es reconocer la capacidad financiera y de endeudamiento de los participantes del sector cuando se pueda presentar un nuevo competidor, pues es reconocido que las empresas del sector pueden tener un muy buen apalancamiento financiero.

***Poder de negociación de los proveedores.*** Según Porter (2012), los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios al traspasar sus costos a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final.

En el sector de Textil – Confección de Colombia, el poder de esta fuerza es medio bajo puesto que en este sector hay mucha oferta de insumos y materias primas nacionales e internacionales. Este sector se caracteriza por tener una gran cantidad de proveedores, lo cual hace que el grado de concentración sea alto y el poder lo tenga el mismo sector. Por otra parte es relativamente fácil para las empresas cambiar de sector pues los costos no son tan altos, con algunas excepciones de algún proveedor estratégico como es el caso del algodón.

Sin embargo existe un riesgo alto sobre el ingreso de proveedores nuevos o internacionales. Por esto el poder lo tienen los proveedores. Además es también necesario tener en cuenta que los insumos son de fundamental importancia para el sector ya que están inmersos en todo el proceso de transformación y generación de valor del producto final. Una tela de mala calidad afecta toda la percepción del producto final.

***Poder de negociación de los compradores.*** Según Porter (2012), los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria, esto para obtener rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean esa fuerza para ejercer presión en la reducción de precios. En Colombia, la eficiencia está más en la colaboración que se logre entre toda la cadena productiva del Sector Textil – Confecciones para hacer la cadena más eficiente y así lograr beneficios positivos y llegar con un producto de calidad al consumidor final.

La mayor calificación para esta fuerza es baja cuando se hace el análisis sobre los consumidores finales y no sobre mayoristas o canales. En el caso del eslabón de confecciones, el perfil de los consumidores es similar y se busca satisfacer las mismas necesidades. Esta similitud disminuye el poder de los consumidores por el alto grado de hacinamiento y concentración. Los clientes son en muchos casos sofisticados y buscan calidad y estatus.

Los costos de cambio son bajos ya que para el usuario es sencillo cambiar de proveedor y seguir teniendo sus necesidades satisfechas gracias a la gran cantidad de competidores y a su elevado estado de convergencia de ahí que el poder sobre el sector en este aspecto lo tengan los clientes. Además el insumo no tiene mayor importancia para el comprador pues se puede cambiar de marca fácilmente y se puede mantener la satisfacción de sus necesidades. No obstante, en cuanto a la información que el comprador puede tener del proveedor, es claro que los usuarios no pueden hacer mayor cosa con esto, ya que por separado no son clientes muy importantes para las empresas.

***Rivalidad entre los competidores existentes.*** Según Porter (2012), la rivalidad entre competidores existentes adopta diferentes formas conocidas, entre las cuales se incluyen los

descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad, y mejoras en el servicio. Para responder las necesidades de los distintos segmentos del mercado empleando mezclas comerciales con precios, servicio, o productos, la industria será más rentable y podrá expandirse a nuevas fronteras industriales y comerciales, siempre y cuando esto se enmarque en un proceso sostenible de mejoramiento e innovación en toda la cadena industrial que ofrezca una relación costo beneficio menor al producir las confecciones.

Según Rivera, Gómez y Méndez, 2010 citados en (Vega, Guevara, Hernández, Piedrahita y Rivera el nivel de competencia y rivalidad que se presentan en el sector Textil – Confecciones muestra un alto grado de rivalidad entre los competidores. Esta cadena de valor tiene un número muy alto de competidores en donde sus estructuras de costos para las empresas involucradas es elevado; este sector tiene un gran número de empleados y además maneja altos costos de maquinaria. Su dependencia de la capacidad de la maquinaria y el número de empleados general una alta limitación de capacidad porque dichas empresas no pueden aumentar su producción con facilidad sin involucrar costos adicionales.

Las barreras de salida también son altas, especialmente por barreras emocionales (Rivera, Gómez, Méndez 2010) puesto que las empresas de este sector son empresas en su gran mayoría familiares que han transmitido de una generación a otra la dirección, lo cual ha generado lazos emocionales muy fuertes. También hay restricciones sociales debido a la alta cantidad de empleados que se vinculan a estas empresas pues es una fuerza laboral compuesta por mujeres quienes están concentradas en el eslabón de confecciones. La mayoría de estas mujeres son madres cabeza de familia de los estratos socio económicos más bajos. Por esta condición, la legislación laboral Colombiana las protege y tiene establecidos altos costos de indemnización en caso de despido.

Lo anterior plantea un escenario que requiere una alta habilidad estratégica del directivo de las empresas del sector para que puedan entender estas realidades para competir y sobrevivir como empresa exitosas dentro del sector Textil – Confecciones.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización**

Colombia es un país con grandes oportunidades y fortalezas para la cadena Textil – Confecciones debido a su ubicación geográfica y estratégica frente a los mercados de su interés. Su historia y desarrollo, la mano de obra calificada, la importancia que le da el gobierno al desarrollo del sector y la inserción del sector en la moda mundial, son aspectos importantes que se deben desarrollar para lograr un crecimiento a nivel mundial en la producción, comercialización y exportación de la producción de prendas Colombianas. Este sector productivo enfrenta una importante oportunidad al continuar conformándose la industria a través de clúster y hasta donde sea posible, entender la total conveniencia de un beneficio compartido al dejar de mirarse como agentes individuales y entender que la interacción de las 5 fuerzas (Porter, 2009) incrementará su competitividad en los mercados internacionales. Esto es definitivo para lograr las metas propuestas y todo el desarrollo planteado. Esto hace necesario potenciar la rivalidad entre los competidores, la innovación en sus procesos productivos para que puedan aprovechar las economías de escala tal y como se enuncio a través de las 5 fuerzas.

Estas metas también están relacionadas con los nuevos acuerdos internacionales de comercio y el valor agregado al producto final desde las regiones para finalizar con una propuesta comercial agresiva dirigida al consumidor final interno y externo. En el mercado interno para que haya una mayor penetración de mercado hay que educar al consumidor nacional para que “Colombiano compre Colombiano”. En el ámbito del mercado externo, el cuidado por el medio ambiente y las buenas prácticas laborales, además de la disposición de los productores nacionales de trabajar con servicio y adaptarse a las necesidades del cliente

en materia de producción, motivan al comprador externo y permiten fidelizarlo por la calidad de la prenda colombiana. Esto permite una mayor y mejor participación activa en los mercados mundiales que consoliden las prendas Colombianas como producto de una cadena productiva armónica y convergente.

De acuerdo con D'Alessio, es necesario crear ventajas competitivas para vencer a los competidores y moverse a una posición futura. Con esta estrategia se alcanza la visión, de tal forma que al sector Textil – Confecciones le permita “En el año 2030, ser un sector que aporta el 10% del Producto Interno Bruto del país, con una oferta de productos de alto valor agregado, de calidad, con diseño de vanguardia e innovación constante, adaptado a las necesidades del mercado global de alto poder adquisitivo, generando empleo e ingresos para el desarrollo económico y social del país y haciendo uso eficiente de los recursos naturales para minimizar el impacto ambiental”.

A continuación se describen las ventajas competitivas identificadas en el sector Textil – Confecciones en Colombia:

- Reconocimiento de una larga trayectoria del sector que le permiten trabajar con adaptabilidad a las necesidades del cliente.
- Alto nivel de calidad de la confección hasta llevar al sector a ser el proveedor de la mejor maquila para las mejores marcas mundiales.
- Un portafolio orientado al cliente en corte, calidad, confección y moda.
- Ubicación estratégica que permite acortar los tiempos y costos de poner el producto final en el sitio del cliente, cuando es por fuera de Colombia.
- Una alta calidad de prenda con una relación de precio menor.
- Un sistema que cada vez es mejor en el sistema de mercadeo a nivel internacional.

Es fundamental integrar todas las ventajas competitivas de tal manera que se pueda potenciar la participación del mercado y establecer la ruta que permita una orientación coordinada hacia los objetivos a largo plazo propuestos para el 2030.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización**

Según Porter (2012), un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto y están unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí.

De acuerdo con Porter, el clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidos por rasgos comunes y complementarios entre sí; es una novedosa forma de ver las economías nacionales y regionales dejando entrever nuevas funciones para las empresas, los poderes públicos, y demás instituciones que se están esforzando para mejorar la competitividad. Observar a un grupo de empresas desde la perspectiva del clúster permite apreciar las oportunidades de coordinación y mejora mutua en áreas de interés común sin que ello ponga en peligro la competencia, ni la distorsione, ni debilita la intensidad de la rivalidad. El desarrollo de clústeres que funcionen bien es un paso importante para avanzar hacia una economía avanzada. En las economías en países emergentes, como el caso de Colombia, la formación de clústeres se ve dificultada por el bajo nivel de formación y capacitación, por las carencias tecnológicas, por la falta de acceso a capital, y por el insuficiente desarrollo de las instituciones (Porter, 2009).

Las ventajas potenciales de un clúster a la hora de captar la necesidad y la oportunidad de innovar son significativas, e igualmente importantes son la flexibilidad y la capacidad que ofrece el clúster para actuar rápidamente ante la llegada de nuevos competidores, pues resulta más sencillo complementarse a la hora de innovar cuando hay proximidad física entre los interesados.

Como se observa en la *Figura 49*, los clúster exportadores del sector textil y confecciones de Colombia se definen y existe un potencial desarrollo de ocho clústeres regionales: dos con mayor desarrollo en Bogotá y Medellín, y seis con menores desarrollos en orden decreciente: Risaralda, Valle, Tolima, Atlántico, Santander, Cundinamarca. Sobresale la importancia que este sector tiene en Risaralda donde representa cerca del 10% de la producción industrial.



*Figura 49.* Clusters del sector textil y confecciones en Colombia. Tomado de: Aprovechamiento del TLC Con Estados Unidos. Textil y Confecciones Octubre de 2012, oficina para el aprovechamiento del TLC con EEUU

Algunas de sus características son:

1. Empresas de carácter similar en productos, dedicadas a actividades económicas análogas, y con estructuras organizacionales semejantes.
2. Empresas relacionadas con canales de distribución similares y que producen bienes relacionados con la producción de las telas y las prendas.
3. Utilización de tecnología similar, así como, el uso de insumos especializados semejantes.
4. Proveedores comunes que proporcionan conocimientos, productos, tecnologías comunes, e información que permita la eficiencia.

El sector textil – confecciones en Colombia se desarrolla en todo el país, no obstante existen los focos principales que se presentan en la Tabla 40, Distribución geográfica de la Industria Textil en Colombia.

Tabla 40

*Distribución Geográfica de la Industria Textil en Colombia.*

<b>Distribución geográfica</b>	<b>Participación</b>
Medellín	64.40%
Bogotá	21.30%
Cali	3.20%
Risaralda	3.00%
Atlántico	2.80%
Caldas	1.30%
Resto del país	4.00%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Nota: Tomado de Asociación Colombiana de Productores Textiles (ASCOLTEX). Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Según Porter (2009), un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí, y más específicamente lo denomina al complejo productivo, una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios conexas específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva, logrando influenciar la competitividad de tres maneras:

1. Pueden aumentar la productividad de las compañías en el clúster
2. Pueden conducir a la innovación en el campo de la actividad
3. Pueden estimular negocios en el campo

Con este raciocinio, hoy Colombia cuenta con clústeres del Sector Textil y Confección ubicados principalmente en las regiones que tienen mayor participación en la producción. Existen 3 clúster regionales del sector; en Antioquia (Clúster textil, confección, diseño y moda), Bogotá (Clúster Moda), Tolima (Clúster confección) y se están generando dos adicionales en Atlántico (Clúster de diseño y confecciones) y en el eje cafetero (Clúster confecciones).

Adicional a esto el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, INNPULSA y la Firma Competitiveness de Michael Porter, adelantan un programa llamado “Rutas Competitivas”, en donde se pretende consolidar y fortalecer los clústeres de los sectores estratégicos en la mayor parte del país.

El Fortalecimiento y el nacimiento de un clúster permite al sector Textil-Confecciones un mayor crecimiento y oportunidades para competir en mercados internacionales reduciendo los costos por medio de una estructura que está diseñada para lograr una estrecha cooperación entre empresas del sector y procesos con mayor eficiencia.

Se llega a esta conclusión una vez se han identificado los siguientes elementos del sector textil-confecciones de Colombia:

Entendimiento compartido de la competitividad y de la función que desempeñan los clústeres en la ventaja competitiva. Los participantes conocen los factores que influyen en la productividad y en papel de los clústeres para mejorarla.

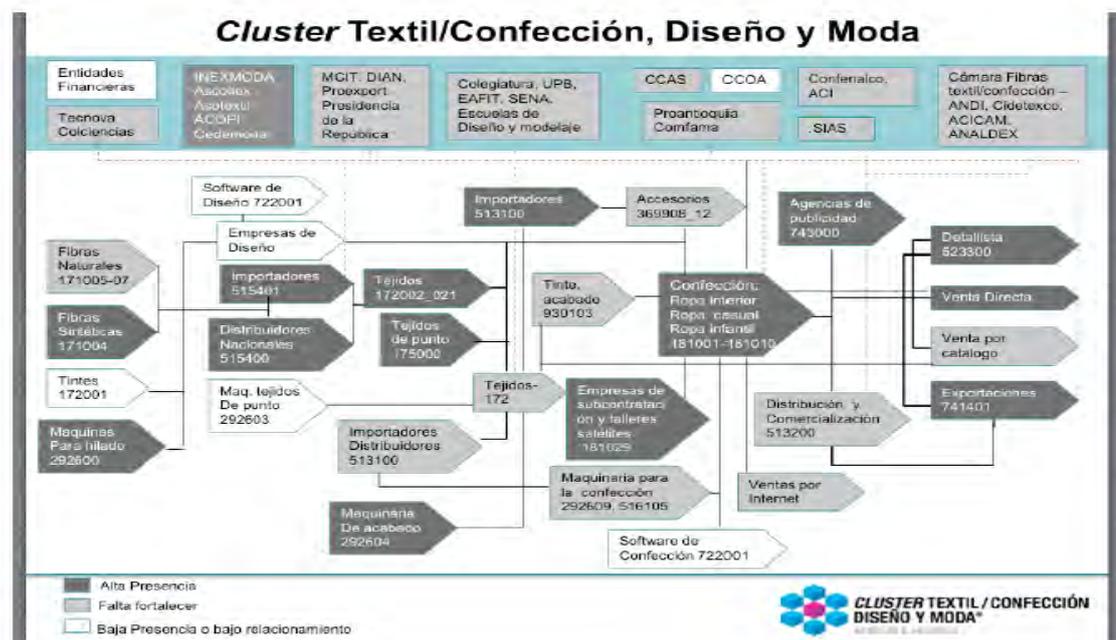
Interés dirigido a remover los obstáculos y reducir los condicionamientos que se oponen a la mejora del clúster.

Una estructura que comprende todos los clústeres del país o de la región.

Determinación adecuada de las fronteras de los clústeres.

1. Empresas similares dedicadas a la misma actividad con estructuras semejantes.

2. Empresas relacionadas con canales similares y que producen bienes y servicios similares.
3. Utilización de tecnología similar y materiales especializados similares.
4. Proveedores comunes que proporcionan conocimientos, tecnologías e información.
5. Sobre esta base, uno o varios de los clúster colombianos de textil – confecciones sería como se muestra en la *Figura 50*.



*Figura 50.* Cluster Textil/Confección, Diseño, Moda  
Tomado de Competitividad del clúster textil-confección, diseño y moda en Medellín.  
Tomado de *dinámica de los clúster regionales*, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. 2009

Se parte de la aclaración que los aspectos estratégicos que a continuación se enuncian son comunes tanto para el clúster de Rionegro (Antioquia), para el de Bogotá y para los demás que aun cuando son de mayor tamaño y representan menores porcentajes dentro del universo de Clústeres de Textil- Confección, son igualmente válidos. Adicionalmente, se hará énfasis en aquellos asuntos estratégicos que por su naturaleza resultan determinantes para el logro de los objetivos a largo plazo planteados. Los referidos aspectos son:

***Incremento en rentabilidad.*** El pertenecer a un clúster les generará oportunidades negociadoras a quienes pertenezcan a él no solo en términos de insumos, transporte sino también en acceso a la propiedad de tierras, capacitación, entre otros. Lo anterior impacta favorablemente la estructura de costos lo cual mejora el margen y, por ende, la rentabilidad del negocio.

***Acceso a información.*** Pertenecer al clúster genera ventajas desde el punto de vista de información comercial, técnica, logística, procesos, etc. Esto debido a que es más fácil acceder a información y mejores prácticas de esa manera que si lo hiciera de forma independiente. Adicionalmente, los costos de acceso serán menores, puesto que es más fácil y simple en virtud del clúster. La información relacionada a los objetivos de calidad y variedad, es de alta importancia y esto facilitará la consecución de dichos objetivos.

***Incremento de productividad.*** La complementariedad que se produce al interior del clúster, termina generando un impacto en la productividad. Este atributo estratégico se convierte en un aspecto importante considerando los objetivos a largo plazo definidos, específicamente aquel relacionado con incremento productivo.

## **9.5 Conclusiones**

Si bien los índices de competitividad de Colombia demuestran que ha habido un estancamiento en ese sentido, las expectativas son positivas. El sector Textil – Confecciones de Colombia reúne ventajas competitivas que deben ser aprovechadas y potenciadas por todos los actores de la cadena de valor. Además, Colombia tiene ventajas comparativas que si son correctamente explotadas, deben convertirse en ventajas competitivas las cuales unidas a las existentes, se convierten en fortalezas competitivas estructuradas y en mayores oportunidades de alcanzar la visión propuesta.

El sector de la cadena productiva Textil – Confecciones en Colombia presenta ventajas competitivas, que deben ser potenciadas de manera coordinada por parte de todos los actores

principales del negocio. Adicional a esto se debe tomar conciencia y provecho de los incentivos que otorga el Gobierno Colombiano.

Colombia tiene ventajas comparativas (ubicación, cercanía a los mercados de interés, calidad de la confección) que si son correctamente explotadas deben convertirse en ventajas competitivas; y estas se traducen en posiciones competitivas sólidas para alcanzar la visión propuesta para 2030.

La formación de nuevos clústeres y la consolidación de los clústeres ya existentes de acuerdo a su cercanía en las regiones quienes han tenido una libre competencia entre las empresas de las cadenas productivas, lo que se traduce en que al momento de enfrentarse a los actores del mercado internacional, ya pueden entender y competir con el mercado.

Uno de los principales efectos que deberían surgir de la formación del clúster es el del aumento de la productividad de las empresas, mediante la aplicación de las buenas prácticas en el sentido de proteger el medio ambiente y a los trabajadores, tener desarrollo de nuevas tecnologías en toda la cadena productiva y en cada uno de sus eslabones. Lo anterior, claramente, fortalece el clúster y hace que se potencialicen los beneficios para aquellos que lo conforman.

Para potenciar el desarrollo de la cadena de textil y confecciones en los próximos años, es importante analizar los productos con mayor potencial, en particular en el mercado norteamericano. Con este fin, se analiza el potencial exportador de los bienes que componen esta cadena, evaluando, para cada uno, cinco características: (i) la sofisticación, (ii) la cercanía a nuestras capacidades, (iii) las oportunidades de mercado en EEUU, (iv) el comportamiento de las exportaciones de países competidores de la región que cuentan con TLC con EEUU en los años posteriores a la entrada en vigencia del mismo, y (v) el cambio arancelario con la entrada en vigencia del TLC.

En general, es necesario avanzar hacia productos estratégicos que sean más sofisticados, que sean relativamente “fáciles” de producir, que se mantengan frente a la turbulencia y que correspondan a actividades con un mercado en EEUU dinámico y de tamaño considerable y que idealmente estos productos tengan un cambio arancelario con el TLC en su ingreso al mercado norteamericano, y cuyas exportaciones en países de la región ya han atravesado los primeros años de un TLC con Estados Unidos (CAFTA, México, Chile, Perú) teniendo un comportamiento favorable.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral cumple varias funciones (D'Alessio, 2013): Ayuda a visualizar y a controlar el proceso estratégico integral, facilita la realización de ajustes de ser necesarios, y brinda un panorama holístico de todo el proceso.

De esta manera, el Plan Estratégico Integral permitirá contrastar las estrategias retenidas (E) con los objetivos de largo (OLP) y corto plazo (OCP), los cuales están ligados a las Políticas (P) y a las perspectivas del Tablero de Control (financiera, cliente, interna, y de la organización). Asimismo, dichos objetivos deben estar alineados con la visión, misión, los intereses organizacionales, los principios cardinales, el código de ética y los valores del sector, como se puede ver en la Tabla 41.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. El reconocimiento internacional con que cuenta el sector Textil – Confecciones colombiano es una oportunidad que lo favorece para ocupar una posición privilegiada en la industria y capitalizar el acceso a nuevos mercados abiertos por los tratados comerciales (USA, UE, Alianza del Pacífico) y de esta manera crecer para generar desarrollo económico y empleo para el país.

2. La innovación debe ser un constante en el sector ya que el mercado demanda permanentemente nuevos productos y diseños. Este proceso debe involucrar toda la cadena para lograr mantener el mercado.

3. Es necesario que los actores del sector, se comprometan con el desarrollo, no solo económico de sus regiones, sino también con el desarrollo humano, generando iniciativas que permitan a las personas contar con un empleo digno, con acceso a la seguridad social y acceso a la capacitación.

Tabla 41

Plan Estratégico Integral.

**Visión:** En el año 2030, el sector de las confecciones colombiano participará con el 1.5% del total del mercado mundial, contribuirá con el 5% del Producto Interno Bruto del país, contará con una mano de obra calificada que le permitirá generar una oferta de productos de alto valor agregado, de calidad, con diseño de vanguardia e innovación constante, adaptado a las necesidades del mercado global; creando empleo e ingresos para el desarrollo económico y social del país, haciendo uso eficiente de los recursos naturales generando una cadena de producción sostenible ambientalmente.

Misión: Producir confecciones de alto valor agregado, innovadoras, de calidad, actuales y utilitarias para el mercado colombiano e internacional. Integrar todos los actores de la cadena productiva e incentivar la innovación, el conocimiento del cliente y el desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias. Alcanzar un alto nivel de sofisticación en las empresas que lo conforman, profesionalizando el empleo, mejorando sus habilidades técnicas y gerenciales con el objetivo de contribuir a la generación de empleo justo e incluyente.	<b>Intereses Organizacionales:</b> 1. Incremento en la participación del sector en los mercados internacionales. 2. Desarrollo de alianzas corporativas e integración hacia adelante y hacia atrás. 3. Capacitación y desarrollo del capital humano del sector. 4. Re-posicionamiento de las confecciones nacionales en el mercado interno y mantenimiento del reconocimiento a nivel internacional. 5. Desarrollo sostenible del sector con uso de tecnología y uso de procesos y materias primas limpias ambientalmente. 6. Desarrollo tecnológico para aumentar la productividad del sector. 7. Fortalecimiento de los procesos de innovación en el sector.	<b>OLP1:</b> Para el 2030, aumentar la participación en el mercado mundial de las confecciones al 1.5% del total de las exportaciones mundiales; actualmente Colombia representa el 0.16% del total de las exportaciones a nivel mundial	<b>OLP2:</b> Contribuir con el 2% del PIB nacional para el año 2030, actualmente el sector Textil-Confecciones aporta al 1.0% del PIB nacional.	<b>OLP3:</b> Alcanzar un Cumplimiento de los derechos humanos y condiciones laborales adecuadas para los empleados del sector Textil-Confecciones en Colombia del 100% en el año 2030, actualmente este indicador se encuentra en el 77%.	<b>OLP4:</b> Al 2030, lograr que las empresas del sector Textil-Confecciones inviertan en capacitación de su personal un promedio de 40 horas por año, actualmente este indicador está en 1.8 horas al año.	<b>OLP5:</b> Alcanzar en el 2030, que el 90% las empresas hagan inversión en la protección y cuidado del medio ambiente generando una gestión sostenible de la cadena de producción Textil – Confecciones. El 33% de las empresas hacen hoy inversión en el rubro y solo el 42% validan los procesos de sus proveedores en esta temática.G28	<b>Principios cardinales:</b> Influencia de terceras partes. Lazos pasados y presentes. Contrabalance de intereses. Conservación de los enemigos	<b>Valores:</b> 1. Innovación a través del uso de nuevos materiales y tecnologías que logren una diferenciación clara en el mercado. 2. Creatividad que genere nuevos diseños alineados con las tendencias de la moda, y creación de prendas que posean nuevas funcionalidades. 3. Calidad al ofrecer productos que cumplan y excedan las necesidades del cliente. 4. Liderazgo para tomar iniciativas e influir de manera positiva en el desarrollo del sector hacia el futuro. 5. Colaboración entre los actores del sector que busquen relaciones de mutuo beneficio. 6. Respeto y trato justo a todos los actores involucrados en la cadena de valor y a los clientes.
							<b>Políticas</b>	
E11: Enfocarse en productos de alto valor agregado para evitar competir con los países asiáticos en costos.		X	X				P1, P2, P3, P4, P6, P8, P9, P10, P11, P13, P14	
E19: Creación de más productos diferenciados, a través de responder a la demanda y la moda internacional con alto valor agregado como resultados de la demanda por productos especializados y prendas amigables con el medio ambiente.		X	X				P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P13, P14	
E12: Penetrar en mercados como los países de la alianza del Pacífico, USA o la unión europea.		X	X				P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P12, P13, P14	
E13: Creación de una alianza estratégica entre todos los del sector Textil Confecciones para el aprovechamiento de las economías de escala en la exportación de productos terminados por medio de esfuerzos compartidos en temas de transporte y logística y negociación de fletes.		X	X				P1, P2, P3, P4, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P14	
E7: Creación de una Alianza de Exportación de toda la cadena productiva Textil - Confecciones que tenga como base los beneficios de economías de escala en el transporte marítimo y terrestre para acortar tiempos de llegada a los mercados de interés.		X	X				P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P12	
E3: Creación del Fondo Nacional del Sector Textil - Confecciones con las universidades colombianas, el sector como cadena productiva, y el apoyo del gobierno colombiano y los mismos integrantes pertenecientes a los países que conforman la Alianza del Pacífico y que son líderes en el sector de estudio, con el propósito de desarrollar estrategias de integración basadas en las ventajas comparativas de cada uno de los países integrantes.				X	X	X	P1, P2, P3, P4, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	
E10: Desarrollo de un modelo sistematizado que propicie el reconocimiento de la marca de la confección colombiana y apoye el posicionamiento de las ventajas de usar la mano de obra calificada y numerosa.		X	X				P3, P6, P8, P9, P11, P13, P14	
E6: Creación de una prima del 1% de los resultados financieros de las empresas del sector que acompañe los aportes del gobierno, para ser dedicado a procesos de investigación y desarrollo de los diferentes eslabones de la cadena productiva como también potenciar su eficiencia general.		X	X			X	P1, P2, P3, P5, P8, P9	
E17: Generar Investigación y Desarrollo con las grandes empresas productoras, mediante el reconocimiento económico por el desarrollo de buenas prácticas que puedan ser transferidas a otros productores más pequeños y que mejoren la eficiencia general del sector.		X	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P11	
E14: Agremiación e integración para exigir cumplimiento de políticas que controlen el contrabando, la subfacturación y la competencia desleal para los productores colombianos. Esto por parte del sector productivo completo y por parte de medidas del gobierno que incentiven este control.			X	X			P3, P4, P6, P7, P10, P11, P12, P13, P14	
E9: Alianza estratégica con el SENA para el entrenamiento y certificación de trabajadores en labores que demanden mejora en la productividad, para emplear un mayor número de personas que se incorporan a la población por los resultados de procesos de paz y postconflicto.		X	X		X		P1, P2, P3, P4, P8, P9, P10, P12	

<b>Tablero de Control:</b> Perspectiva Financiera		OCP 2.1. OCP 2.4. OCP 2.5.							<b>Código de ética:</b> 1. Ofrecer productos de excelente calidad que cumplan o excedan las necesidades del cliente, diferenciados por su diseño o utilidad. 2. Promover la libre asociación y la libre competencia de los actores de la cadena de valor, promoviendo una relación donde se busque el beneficio mutuo entre las partes. 3. Ofrecer a los trabajadores del sector un ambiente de trabajo adecuado, una remuneración justa, no permitiendo la discriminación y ofreciendo iguales oportunidades de desarrollo profesional a sus colaboradores. 4. Adoptar estándares de seguridad industrial que protejan la vida e integridad de los empleados. 5. Dar adecuada disposición a los desechos y hacer uso eficiente de los recursos naturales como agua o energía para minimizar el impacto medioambiental de la actividad. 6. Realizar los negocios dentro del marco legal y ético, denunciando y sancionando cualquier acto de corrupción.
Perspectiva de cliente	OCP 1.2. OCP 1.4. OCP 1.5. OCP 1.6.	OCP 2.2.							
Perspectiva de los procesos Internos	OCP 1.1. OCP 1.3.	OCP 2.3. OCP 2.6.	OCP 3.1.			OCP 5.1. OCP 5.2.			
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno			OCP 3.2.	OCP 4.1. OCP 4.2. OCP 4.3. OCP 4.4. OCP 4.5.					
RECURSOS (Ver Capítulo 7.2)									
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ver Capítulo 7.6)									
PLANES OPERACIONALES									

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial* (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

4. Se debe ser promover la responsabilidad social empresarial a lo largo de toda la cadena productiva con el fin de asegurar su sostenibilidad a futuro y controlar el impacto que tiene sobre el planeta.

5. El sector textil-confecciones es de gran importancia estrategia para el país, no solo en el presente como generador de empleo e ingresos, si no por las grandes perspectivas que tiene a futuro, puede ser un sector que absorba gran cantidad de mano de obra que se genere de la desmovilización de los grupos armados y puede jugar un papel fundamental en la consolidación de un proceso de paz.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Articular, a través del plan estratégico las acciones de los diferentes actores del sector, de forma que el esfuerzo se encamine a lograr la visión de un sector de clase mundial que aporte al desarrollo económico y social del país.

2. Trabajar de la mano, entre el gobierno, los gremios y la empresa privada, para atacar las debilidades que tiene el país como la corrupción y la deficiente infraestructura. Estos puntos requieren soluciones estructurales y a largo plazo que permitan convertir las ventajas comparativas con las que cuenta Colombia en ventajas competitivas reales.

3. Definir el mercado que los actores del sector desean atacar. Por las características de la industria y del país se recomienda buscar nichos de alto valor agregado, donde se pueden explotar las ventajas con que cuenta el sector y se evita entrar en una competencia de precios con rivales con una posición competitiva más favorable.

### **10.4 Futuro del Sector Textil-Confecciones en Colombia**

El sector de Textiles-Confecciones será reconocido por la penetración de los mercados a través de productos de altísima calidad, innovadores y con diseños exclusivos.

El sector de Textiles-Confecciones será líder en el país y en la región en la medida que entienda que es perentorio para el sector trabajar como gremio de cara las necesidades que

padece. Hacer frente a los temas de tecnología, calificar la mano de obra, enfrentar el contrabando, mejorar la infraestructura, tener el reconocimiento de marca país y penetrar los mercados internacionales, solo se lograrán si se trabaja como un equipo fuerte y consolidado.

Por otra parte, el sector será una importante fuente de recursos para la economía colombiana. A través de la creación de empleo directo e indirecto, de las exportaciones, del fortalecimiento del mercado interno y de la integración hacia adelante y hacia atrás se logrará que el sector sea un modelo económico y de desarrollo para el país.

El sector Textil-Confecciones será un modelo a seguir en los temas relacionados con la protección de medio ambiente como consecuencia del uso eficiente de los recursos tales como el agua, la energía, el uso racional de químicos en toda su cadena productiva.

Será un sector reconocido por el alto grado de cumplimiento de las normas laborales, sociales y de derechos humanos tanto con la comunidad y como con sus trabajadores.

### Glosario de Siglas y Acrónimos

AITEX	Asociación de Investigación de la Industria Textil
ANDI	Asociación Nacional de Industriales
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BCG	Boston Consulting Group
CAN	Comunidad Andina de Naciones.
CIA	Agencia Central de Inteligencia (CIA por sus siglas en Inglés)
CPC	Consejo Privado de Competividad
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
DPN	Dirección de Planeación Nacional
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
I+D	Investigación y Desarrollo
IED	Inversión Extranjera Directa
INEXMODA	Instituto para la Exportación y la Moda
NAFTA	Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA por sus siglas en inglés)
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OCP	Objetivo a Corto Plazo
OLP	Objetivo a Largo Plazo
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PROEXPORT	Promoción de Turismo, Exportaciones e Inversión
PTP	Programa de Transformación Productiva

RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SNCyT	Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología
TLC	Tratado de Libre Comercio
UE	Unión Europea
WEF	Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en ingles)



## Referencias

- Agronet – Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2014). *Boletín de Predicción Climática y Alertas*. Recuperado de [http://www.agronet.gov.co/clima2/default\\_2011.aspx](http://www.agronet.gov.co/clima2/default_2011.aspx)
- Alianza del Pacífico, (2014), *La alianza del pacifico y sus objetivos*. Recuperado de: [http://alianzapacifico.net/que\\_es\\_la\\_alianza/la-alianza-del-pacifico-y-sus-objetivos/](http://alianzapacifico.net/que_es_la_alianza/la-alianza-del-pacifico-y-sus-objetivos/)
- Asociación Nacional de Industriales (ANDI), (2012), *Informe de sostenibilidad 2012: Sector Sistema Moda*.
- Agencia Central de Inteligencia, (2014). *CIA World Factbook – Colombia*, Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*, Mexico, Pearson Education.
- Banco de la República, (2013). *Evolución de la Balanza de Pagos, Enero - Septiembre 2013*. Página 9 y 10. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/III-Trim-2013.pdf>
- Banco de la República, (2014). *Tasa de empleo y desempleo*. Tomando de: <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>
- Constitución Política de Colombia, 2ª. Edición (1991). *Constitución Política de Colombia*. Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991.
- D'Alessio, F. A. (2da. Ed.). (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- Departamento Nacional de Planeación. (2003). *Cadenas Productivas - Sector textil-Confeción*. Bogotá, Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2005). *Visión Colombia II Centenario: 2019: Propuesta para discusión*. Bogotá, Colombia. Imprenta Nacional de Colombia.

- Departamento Nacional de Planeación. (2006). *Fundamentar el crecimiento y el desarrollo social en la ciencia, la tecnología y la innovación: Propuesta para discusión*. Bogotá, Colombia. Departamento Nacional de Planeación y Editorial Planeta Colombiana S. A.
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para todos*, Bogotá, Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación, (2014) Ejes del Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014, Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/>
- El Espectador, (2008), *Así compite la industria, Tecnología para la moda*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/impreso/cuadernilloa/negocios/articuloimpreso-tecnologia-moda>
- Euromonitor International. (2013). *Global Apparel: Category Dynamics and Competitive Landscape*. Euromonitor International.
- Euromonitor International. (2013a). *Apparel in Colombia*. Euromonitor International.
- Fernandez Arenas, J. (1988). *Arte efímero y espacio estético*. Anthropos, Barcelona.
- Índice Gine, (2013); *World Development Indicators: Distribution of income or consumption*. Recuperado de <http://wdi.worldbank.org/table/2.9>
- Inexmoda, (2009). *Colombian Fashion Industry, A success case of management*. Recuperado de <http://www.inexmoda.org.co>
- Inexmoda, (2011). *Sector textil/confección-diseño y moda en Colombia*. Recuperado de <http://www.inexmoda.org.co>
- Inexmoda (2013). *Quiénes somos?*, Recuperado de <http://www.inexmoda.org.co/>
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2014). *Notas Geográficas*, Recuperado de [http://www2.igac.gov.co/ninos/faqs\\_user/faqs.jsp?id\\_categoria=2](http://www2.igac.gov.co/ninos/faqs_user/faqs.jsp?id_categoria=2)

International Trade Centre. (2013). *Trade Map: Trade statistics for international business development*. Recuperado de

[http://www.trademap.org/tm\\_light/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/tm_light/Country_SelProductCountry.aspx)

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, (2014). *Acuerdos vigentes*. Recuperado de

<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (2014). *Plan vive digital*.

Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/index.php/vive-digital-plan/preguntas-frecuentes>

Marketline. (2013). *MarketLine Industry Profile: Global Apparel & Non-Apparel Manufacturing*. Mayo 2013, Marketline.

Portafolio (2014). *La inflación del 2013 fue del 1,94%*. Enero 4 de 2014. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/economia/inflacion-2013-colombia>

Proexport. (2013). *Informe Consolidado de Exportaciones 2012*. Recuperado de

[http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/informe\\_historico\\_diciembre\\_2012.xlsx](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/informe_historico_diciembre_2012.xlsx)

Proexport, (2013a), *Exportación de Confecciones*. Recuperado de

<http://www.proexport.com.co/resultados?proexport=exportaciones+de+confecciones>

PTP, (2014), *Programa de Transformación Productiva - Qué es el Programa de*

*Transformación Productiva*, Recuperado de

<http://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>

Santa Maria, M., Rojas, N. & Hernandez, G. (2013). *Crecimiento económico y Conflicto*

*Armado en Colombia*, Bogotá, Colombia. Departamento Nacional de Planeación.

Sectorial. (2011). *Historia del Negocio Textil en Colombia*. Recuperado de

[https://www.sectorial.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=186](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=186)

Supersociedades, (2013), *Cálculos grupo de Estudios Económicos y Financiero*.

Superintendencia de Sociedades. (2013). Informe Desempeño Del Sector Textil Confección 2008-2012.

Urnadecristal, (2013). *¿Por qué el sector moda es fundamental dentro de la política productiva?*. Recuperador de <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/exportaciones-colombiamoda-industria-textil->

WEF. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Wold Economic Forum, Genova, Suiza.

