

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES NO MONETARIOS ASOCIADOS A LAS
PYMES DEL SECTOR CONFECCIONES QUE AFECTAN SU INGRESO A
MERCADOS INTERNACIONALES**

IDENTIFICATION OF FACTORS ASSOCIATED WITH NO MONETARY SECTOR
PYMES AFFECT YOUR INCOME SIZED INTERNATIONAL MARKET

RECIBIDO: Septiembre 15 de 2013

ACEPTADO: Noviembre 15 de 2013

Carlos Jesús Fábregas Rodado.*
Universidad Simón Bolívar

Resumen

El presente artículo es resultado de una investigación, cuyo objetivo fue la de identificar factores de naturaleza no monetaria asociados las Pymes del sector Confecciones a Mercados Internacionales.

Se consideró, como enfoque de investigación la metodología cuantitativa y método descriptivo. La técnica de investigación para el levantamiento de la información fue la encuesta, realizada por medio de instrumentos de recolección de datos, aplicados a una muestra de 31 empresas. Entre otros hallazgos se observó en la muestra la ausencia de desarrollos innovadores de modelos de gestión empresarial como el clúster, asociaciones, y cadenas de suministros. Se concluye en este trabajo sobre las cuestiones relacionadas con la competitividad y que para el éxito de las exportaciones es necesario llevar a cabo estudios de monitoreo

* Máster Business of Administration (MBA), Docente investigador , vinculado a la Universidad Simón Bolívar, sede Barranquilla, Programa Comercio y negocios Internacional, email cfabregas2@unisimonblivar.edu.co

sobre los indicadores de competitividad que los empresarios consideraron como elementos clave para el sector de la confección:

Palabras Clave: Control de Calidad, Modelos de Gestión, Talento Humano, Gustos del Consumidor.

Abstract

This article is the result of a research, whose aim was to identify non-monetary factors associated with Small and Medium-sized Enterprises (PYMES) of the Garments sector that affect its entry to International Markets. The quantitative methodology and the descriptive method were used as the research approach; and a survey was the research technique used to gather information, applied to a sample of 31 enterprises. The findings show that the sample has lack of innovative developments for models of business management, such as the cluster, associations and supply chains. It is concluded, in relation to competitiveness, that for the exports success it is necessary to carry out monitoring studies on competitiveness indicators, considered by business people as key elements for the Garments sector.

Key Word: Quality Control, Management Models, Human Resource, Consumer Tastes

INTRODUCCIÓN

La necesidad de desarrollar y fortalecer las economías nacionales obliga a los países buscar formas de penetración en los mercados internacionales con productos que ofrezcan ventajas diferenciales frente a sus competidores, dado el nivel de competitividad mundial existente.

Para lograr una participación significativa hoy, es necesario implementar sistemas modernos de gestión, en este caso modelos de gestión como esquema o marco de referencia para la administración organizacional que permitan alcanzar las metas esperadas. Robbins & Coulter. (2000). Se busca el establecimiento de un modelo de negocios de tal manera que las estrategias planteadas le permitan a la empresa obtener una ventaja competitiva y lograr así mayor rentabilidad. Gómez (2003).

El modelo de negocios planteado debe basarse en proyecciones financieras, estructura de precios, volumen de ventas unitarias, en los ingresos, en la estructura de costos en los niveles de utilidad y rendimiento que la empresa puede alcanzar si tiene éxito al llevar a la práctica estas estrategias para cumplir sus objetivos organizacionales. Hill & Garrett. (2006). Para que estas estrategias se puedan realizar hay que tener en cuenta que el éxito empresarial no solo depende de los esfuerzos propios, de las condiciones macro de las leyes del mercado, sino también de la calidad de la gestión y del entorno donde se desarrolle esta o lo que Porter (2006) llamó el Macro Ambiente Externo.

Diamantopoulos et al. (1993) propone que la promoción de exportaciones es ofrecida por el gobierno de cada país, debido a la

necesidad de asumirla para estimularlas, con el fin de mejorar la competitividad de las empresas en el mercado doméstico y en los mercados externos disminuyendo con esta acción el déficit de la balanza comercial. De esta manera, afirma que la necesidad de promoción de exportaciones probablemente depende del grado de expansión del comercio global de una nación y de la competitividad inherente al comercio con otras naciones. Para el año 2010 los aspectos más representativos del sector textil y de la confección en Colombia, eran los siguientes: la cadena textil y de la confección, realiza una contribución importante a la actividad productiva del país. En el año 2007 representó el 1.6% (Dane 2010) del PIB y en el 2008 el 1.5% dentro del PIB manufacturero, el sector participó con el 11.7% y el 11,0% en los años 2007 y 2008

respectivamente, sin incluir la siembra de algodón, el sector generó más de 210.000 empleos directos calificados, año 2008.

Una larga tradición y actividad en los mercados nacionales e internacionales, permite identificar, las ventajas que tienen los distintos eslabones de la cadena. Un claro ejemplo lo representan las exportaciones de textiles y confecciones, las cuales en el año 2008, alcanzaron los US\$ 2.064 millones y ocuparon el tercer lugar del total de las exportaciones. DIAN (2010) del país, por encima de sectores como: café, ferróníquel, flores, banano, vehículos, etc. Dentro de las exportaciones no tradicionales, ocupó el primer lugar, con una participación del 11.8% Entre los años 2007 y 2008 importó maquinaria y equipos por valor de US\$ 615 millones Dane (2010).

Tomado de Andi, informe de coyuntura (2010).

Sin embargo se observa que el sector textil y confección el cual fue seleccionado para participar dentro de las estrategias de promoción de sectores nuevos emergentes con el fin de convertirlo junto con otros, en sectores de talla mundial. Este se encuentra altamente amenazado, tanto en el mercado local como en el internacional. En atención a lo anterior, teniendo en cuenta el proyecto de transformación productiva en sectores de clase mundial impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, organismo de carácter gubernamental y con el propósito de identificar esas amenazas propuso un diagnóstico para el sector textil confección que justificará todos los proyectos encaminados a la búsqueda de soluciones específicas

a cualquiera de los problemas que se detecten.

La primera fase diagnóstica fue realizada por la firma consultora Mckinsey & Company (2009), con el concurso de INEXMODA (Instituto para la Exportación y la Moda). El estudio encontró que el sector textil confección en Colombia presenta 6 barreras principales que afectan su crecimiento, las cuales fueron diagnosticadas como:

- Informalidad: Las empresas y el empleo informal tienen una alta participación sobre todo en el eslabón de confección.
- Talento Humano: Baja oferta nacional de ingenieros textiles y personal técnico en general y baja oferta nacional de investigadores.
- Asociatividad: Los integrantes de la cadena de valor tienen agendas distintas, baja

cooperación entre eslabones de la cadena para actividades como desarrollo de productos o negociación con clientes internacionales.

- Infraestructura: Colombia tiene una infraestructura incipiente, ellas se visualizan en la calidad de las vías de comunicación, en la modernización del aparato productivo empresarial, bajo uso de bases tecnológicas y usabilidad en las tecnologías de la información y la comunicación (TICS).
- Normatividad: La normatividad existente encarece los costos a lo largo de la cadena productiva (por ejemplo fijación de precios del algodón, o de aranceles para la importación de materias primas y maquinaria)
- Factores estructurales: Factores como el riesgo país, la volatilidad

en la tasa de cambio y el costo de capital impactan negativamente la inversión extranjera directa y el crecimiento del sector. Pérez (2009).

Según Puyana (2002), las Pymes constituyen el 92% de las empresas en Colombia y generan el 40% del empleo nacional. Estas manifiestan necesidad de apoyo con recursos y con asesorías de todo tipo para que el sector pueda fortalecerse como formula efectiva para contribuir en la disminución de las tasas de desempleo. El departamento del Atlántico cuya capital la ciudad de Barranquilla, participa con un PIB del 4% estadística de que año a nivel nacional y del 8,2% en las exportaciones, sin embargo el grupo de Pymes que pertenecen al sector exportador especialmente la industria de las confecciones

identificadas como un sector dinámico en la región Caribe especialmente el departamento Atlántico, y en cuyo grupo se concentran las pequeñas empresas que representan el 80% de las Pymes aun no se puede determinar que son competitivas y suficientemente efectivas como para atender la exigente demanda de su producto cuando incursiona en el mercado internacional.

Algunos resultados del diagnostico evidenciaron en estas PYMES la carencia de un modelo de gestión empresarial especialmente en lo pertinente a la asociatividad a nivel de la pequeña y mediana empresa en el sector de las confecciones orientadas a las exportaciones en el departamento del Atlántico. Los integrantes de la cadena de valor tienen agendas distintas, desaprovechando las oportunidades de las redes y

cadenas de valor de los productos afectando la maximización de la competitividad. Bajo estas circunstancias no se percibe con relativa facilidad establecer un sistema de información que provea datos significativos que impliquen un seguimiento puntal a su modelo de gestión, lo que llevó a tomar como base crítica en la investigación algunas barreras consideradas en el diagnostico realizado por la consultora contratada por el Ministerio de Industria y Comercio Colombiano tales como: el recurso humano entendiéndolo como el desarrollo de la aptitud (educación pertinente) y la disposición de la fuerza laboral hacia el sector.

Marco Normativo: el encarecimiento de los costos a lo largo de la cadena productiva afectando la competitividad.

Estructura de la industria como iniciativas relacionadas con asociatividad y agremiación de la industria, cooperación (por ejemplo compras en conjunto de materia prima) e innovación al interior de la cadena de valor.

Infraestructura: iniciativas relacionadas con infraestructura de tecnologías de información (TICS), telecomunicaciones, vías, maquinaria y equipos, innovaciones en los procesos productivos y sistemas de calidad.

Ante la necesidad de hacer empresas más eficientes y eficaces que puedan competir en los contextos internacionales de la confección se analizó lo que ocurre en los procesos de gestión empresarial en este tipo de negocio. En ausencia de un desempeño eficiente de las pequeñas y medianas empresas, y su respuesta tardía lleva a una actitud reactiva al

comercio internacional, al no contar con sistemas eficientes de organización empresarial lo que dificulta la movilización del comercio afectando su competitividad frente a productos similares que compiten en el mercado en el que participan. Por lo tanto lo que se pretendió en el estudio fue, identificar factores no monetarios asociados a las exportaciones que realizan las Pymes, teniendo como marco referente el diagnóstico presentado por la firma consultora, en el sector textil confección en Colombia y las barreras que afectan su crecimiento.

Para ello se tuvo en cuenta distintos tipos de factores mencionados anteriormente, de los cuales se excluyen normatividad e informalidad, centrando la atención especialmente los relacionados con el talento humano, calidad del producto, innovación, conocimiento

del mercado, gustos y preferencias del consumidor y modelos de gestión comercial. Para encauzar la investigación se formularon los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los factores no monetarios asociados al acceso de las Pymes de las confecciones al mercado internacional considerados en la investigación? ¿Qué factores de gestión empresarial se pueden considerar en la competitividad de la Pymes exportadoras sector confecciones de Barranquilla?

¿De qué manera inciden los aspectos relacionados con el Talento Humano en el potencial exportador de la Pymes consideradas en la investigación?

¿Qué tan importante es el uso de los Modelos de Gestión para el exportador de las Pymes. y el Desarrollo exportador de las Pymes?

¿Qué importancia se da a la Innovación y a la Calidad en los procesos en la Gestión Exportadora?

¿Qué importancia tiene para el exportador el conocimiento del mercado destino de sus productos y los gustos y preferencias del consumidor del mercado elegido por las exportaciones?

Para fijar las pretensiones del estudio se enunció un objetivo general como era el de Identificar factores no monetarios asociados al acceso de las Pymes del sector Confecciones a mercados Internacionales en el periodo 2008-2010 en la ciudad de Barranquilla y como objetivos específicos se enunciaron:

- Describir como inciden los aspectos relacionados con el talento humano en el

potencial exportador de la Pymes

- Analizar la importancia del uso de los modelos de gestión para el exportador y su desarrollo.
- Describir la importancia que tiene para el empresario la innovación y la calidad en los procesos en la gestión exportadora
- Analizar la importancia que tiene para el exportador el conocimiento del mercado destino de sus productos y los gustos y preferencias del consumidor del mercado elegido por las exportaciones.

Para el presente artículo, se consideró la tesis doctoral de Piedad Martínez Carazo, titulada *“Proceso del Desarrollo Exportador*

de las Pymes Industriales del Caribe Colombiano” tesis enfocada en el sector manufacturero y agroalimentario, esta observó que sus directivos poseen un adecuado nivel de conocimientos y experiencia internacional, así como una actitud positiva frente a las exportaciones, indicando que la dirección constituye un recurso clave de su proceso del desarrollo exportador. En sus hallazgos encontró que estas Pymes carecen de un departamento altamente especializado en operaciones de comercio exterior y las que poseen tienen en promedio un empleado vinculado al mismo, aunque con alta experiencia internacional. Comprobando que ésta es una de las barreras internas para la exportación que afrontan estas Pymes.

- Los factores que las Pymes han percibido como barreras externas

para exportar a otras zonas geográficas, son: las políticas gubernamentales y comerciales, así como la distancia geográfica, pero en menor proporción.

- Los factores ambientales que han detectado como motivadores o como una oportunidad para penetrar en mercados externos son las políticas gubernamentales y comerciales, así como el idioma, la distancia geográfica, la cultura y el alto nivel de internacionalización de las industrias

a las que pertenecen.

- Los países a los que mayormente exportan éstas son latinoamericanos; es decir, los que tienen menor distancia psíquica. Debido fundamentalmente, a la existencia de los tratados de preferencias arancelarias y/o disminución de aranceles, suscritos por Colombia con otros países y

grupos de países, que han favorecido las exportaciones colombianas.

En general, las Pymes industriales exportadoras del Caribe colombiano se encuentran en las primeras etapas del proceso del desarrollo exportador, confirmando los supuestos básicos de los modelos empíricos de la internacionalización por etapas y los resultados obtenidos en los estudios realizados en los países en vía de desarrollo.

Domínguez & Brenes (1997) y Aulack, Kotabe & Teegen (2000) establecen diferencia entre las condiciones, la competitividad entre los mercados de los países desarrollados y los mercados de países en vía de desarrollo. Su propuesta explica la necesidad que tienen las Pymes de los países en vía de desarrollo, de modificar sus

estrategias de comercialización para obtener el éxito en sus mercados.

Martínez (2002) en su estudio de competitividad del sector de las confecciones en el departamento del Atlántico en el que evalúa la competitividad del sector de las confecciones del departamento del Atlántico en el periodo 1990-2000, en tres frentes básicos como son: tecnología, productividad y comercio exterior. Observó un bajo perfil tecnológico en el sector, en donde muchas de las actividades del ciclo de producción se llevan a cabo manualmente o a través de maquinaria convencional generando pérdida de competitividad en el ámbito nacional e internacional. La evolución de los indicadores en el periodo que estudió, aunque muestran una recuperación altamente favorable en términos de competitividad para los últimos tres años, en general, no alcanzan el

nivel de desempeño del total nacional convirtiéndolo en un sector vulnerable a la competencia actual y a la entrada de nuevos competidores.

Camargo et al (2007), en su Tesis *“Análisis de los modelos de negociación internacional de los empresarios pymes exportadores del sector de prendas de vestir y confecciones de Barranquilla”*. Encontraron que los empresarios Pymes exportadores del sector de prendas de vestir de Barranquilla, *“no tienen claramente identificado y definido un modelo único de negociación a utilizar, ocasionando con esto una mala planeación, direccionamiento o estrategia que resultan en una desfavorable negociación internacional”*. Evidenciaron *“una carencia de enfoque negociador”* identificaron entre otros hallazgos lo siguiente:

A la hora de gestionar una negociación internacional son desorganizados y ambiguos.

No separan lo personal del negocio; realizan muchas actividades sociales y de acercamiento amistoso antes de empezar una negociación.

- Sentimiento de inferioridad frente al extranjero.

Son egocéntricos, sesgando esto al ver puntos de vista del otro lado

Son muy agresivos tratando de cerrar la negociación inmediatamente.

Empresas con una respuesta (en pedidos, envío de muestras, envío de catálogos, cotizaciones, facturas, etc) lenta negociación.

Empresas reacias y resistentes a hacer alianzas estratégicas y clúster con empresas de su mismo sector.

No tienen un direccionamiento estratégico en los negocios internacionales.

Carencia de actitud empresarial.

Desconocimiento de las condiciones de acceso en los mercados destino.

- Tecnología obsoleta.

Desconocimiento de la DFI (Distribución Física Internacional).

Tendencias y toma de decisiones muy reactivas.

Empresas con una jerarquía horizontal.

Así mismo se encontraron las siguientes deficiencias dentro de las empresas estudiadas:

Poco compromiso por parte de la gerencia y propietarios en la adopción de un modelo negociador para las negociaciones internacionales.

Escepticismo empresarial por cambio en materia jurídica y de comercio exterior por parte del Estado.

Limitado recurso humano con conocimientos en los negocios internacionales, así como en otros idiomas.

- Poco desarrollo tecnológico.
- Departamentos de comercio exterior poco estructurados sin una planeación estratégica.
- Desconocimiento de las instituciones gubernamentales de apoyo comercial y financiero.
- Carencia de certificaciones internacionales que los avalen por calidad o seguridad.

Concluyendo en su investigación que:

Las empresas del sector de confecciones a pesar de que son conscientes de la necesidad de contar con un modelo de negociación para la gestión comercial de los negocios internacionales, carecen de ello, trayendo como consecuencias toma de decisiones poco idóneas y adecuadas para atender las demandas internacionales, haciéndolas poco competitivas en los mercados internacionales.

En las empresas del sector de confecciones el departamento de comercio exterior y negocios internacionales es muy incipiente y básico de tipo operativo. Está centrado en una sola persona que hace tanto las actividades administrativas como las logísticas y comerciales. Las personas que lo componen, no están académicamente preparadas o su conocimiento de idiomas es nulo.

En muchos casos es el mismo gerente general el que termina desempeñando las actividades relacionadas con la gestión comercial exportadora.

En la mayoría de empresas del sector de confecciones se visualizan las exportaciones como algo marginal, restándole importancia y poniendo poco compromiso para la consecución de las mismas.

Por último Oñate (2005) en su tesis de grado para optar el título de Administrador de Empresas en la Universidad del Norte “Diagnóstico de competitividad del sector confecciones en el Departamento del Atlántico”, al realizar el análisis de competitividad en el sector confecciones del departamento del Atlántico con base a las variables del Foro Económico Mundial encontró que existe gran disposición por parte de los empresarios a la hora de innovar sus procesos con el

fin de ser cada día más competitivos.

A pesar de que el sector no cuenta con suficiente personal con formación universitaria, esta ha logrado preparar a su personal de acuerdo con las necesidades de la empresa, con el fin de llevar un mejor manejo de los procesos. Ante las ventajas competitivas que tienen las Pymes de los países desarrollados por su experiencia histórica y las capacidades que tienen para ajustarse a las demandas de los gustos y preferencias de los consumidores cambiantes como también el desarrollo de innovaciones continuas de sus productos, obliga a las Pymes del sector de las confecciones en la región a redoblar sus esfuerzos para optimizar y hacer uso eficiente de los recursos que están a su disposición para alcanzar niveles de competitividad

que demanda el mercado internacional.

Es así como el presente proyecto apunta a analizar e identificar los factores asociados no arancelarios que inciden en el proceso exportador de las pymes exportadoras teniendo como marco los lineamientos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo como es la de convertir el sector en talla mundial.

MÉTODO

De los enfoques conocidos en investigación se consideró como el más viable el empírico-analítico Vergel (1997) Este enfoque o paradigma de investigación se determina al considerar que las unidades de medición no monetarias del potencial exportador de las Pymes son cuantificables o mensurables dados la característica de la investigación. Lo establecido

en su objetivo general y la revisión de la literatura, con un enfoque cuantitativo, se utilizó el método descriptivo-explicativo.

Por otra parte la revisión de la literatura mostro factores de orden no monetario como talento humano, calidad del producto, innovación, modelos de gestión, conocimientos del mercado, gustos y preferencias del consumidor, considerados en la presente investigación como determinantes del acceso de las confecciones al mercado internacional. El objetivo general establece una relación multicausal de los factores mencionados Miranda (2010), lo que implicaría una relación causa efecto entre las variables definidas. Estos dos argumentos tipifican la investigación entre los estudios de tipo explicativos Sampieri (2005).

Siendo la unidad de análisis de este estudio la organización

empresarial de 31 pequeñas y medianas empresa (PYME) del subsector confecciones en sus relaciones comerciales internacionales, se considera a todas ellas como el universo de estudio.

Dado que el objetivo general delimito el ámbito geográfico al distrito de Barranquilla, la población también queda restringida a todas las Pymes del distrito de Barranquilla incluyendo su área metropolitana, que según se tiene establecido por la Cámara de Comercio de Barranquilla son 45 empresas de ese tipo.

Según lo anterior aplicando la fórmula del tamaño de la muestra considerando un margen de error del 5% un nivel de confianza del 95% se pudo estimar 31 Pymes, de quienes se podrá inferir con garantías de representatividad los factores que intervienen. El

levantamiento de la información se realizo utilizando la técnica de la encuesta

Para efecto de la investigación y potenciar la discusión de los resultados se utilizó la técnica documental, usando como instrumentos textos, manuales, pappers, documentos para dar contexto teórico y argumentar la discusión.

Una vez aplicadas las encuestas según un instrumento de información (cuestionario) previamente elaborado, se procedió a la codificación, tabulación y consideración un modelo estadístico basado en el análisis univariados de datos a escala nominal usando como medidas de tendencia central la moda y de dispersión como frecuencias absolutas y relativas

Según lo establecido previamente en el marco teórico y

los objetivos el modelo de investigación de tipo estadístico Tamayo, (1997) se propuso el siguiente modelo.

$$Y_{xi} = F (X_i, Y_i, Z_i, W_i, Q_{i+GC}) + e$$

de donde:

X_i =Competitividad

Y_i = Talento humano

Z_i = Innovación

W_i =Calidad, R_i = Modelos de Gestión

Q_i =Conocimiento del Mercado

GC= Gusto del consumidor. e = Error estocástico (Variable explicada que no se considera en el modelo, por ejemplo aranceles, tasa de cambio, precio)-

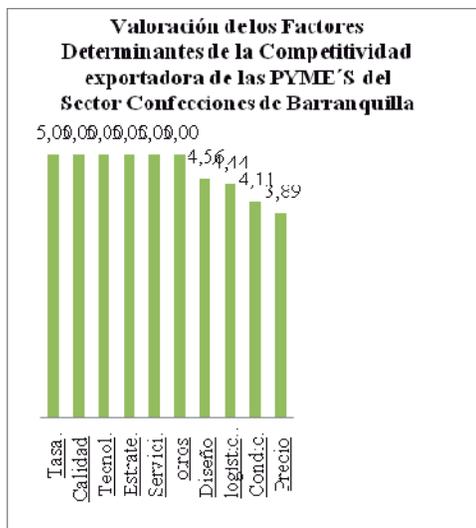
RESULTADOS

Se identificaron factores como, modelos de gestión, talento humano, calidad del producto,

innovación, tecnología, estrategias de comercialización, el servicio al cliente, diseño de productos, logística de la distribución física Internacional, condiciones del transporte, y factores monetarios como la tasa de cambio, y el precio. Como componentes relevantes para el éxito de la gestión exportadora y que fueron considerados por los empresarios al realizar el levantamiento de la información.

- Las valoraciones de mayor importancia relativa dada por los informantes para el éxito de la gestión exportadora está concentrada en cinco factores fundamentales para ello, que son: la tasa cambio, calidad del producto, la tecnología, la estrategia de comercialización y el servicio al cliente; a estos le siguen en su orden la innovación, conocimiento del mercado, destino de su productos, la logística de

distribución, las condiciones de transporte y finalmente el precio, observándose debilidades en algunos componentes como calidad del producto, estrategias de comercialización, la logística de la distribución física internacional, y gustos y preferencias del consumidor..



Para efectos de esta investigación se consideraron como factores de identificación: talento humano, modelos de gestión, calidad del producto, innovación conocimiento del mercado, y gustos y preferencias del consumidor.

Los destinos más comunes de las Pymes son: EE.UU. y Venezuela, en menor proporción otros países de América latina consideran una buena calificación al cumplimiento de los compromisos de exportación con los clientes y que han sido respondidos de buena forma por parte de los empresarios de las confecciones, así lo consideró el 67%; mientras que el 11% conceptuó de excelente este ítem; una minoría responde o señala que no aplica porque tienen apenas intenciones de exportar.

El grupo de pymes pertenecientes a la muestra tienen en promedio 5 años de estar en funcionamiento, por lo tanto se puede decir que es un tiempo de vida muy corto para haber consolidado una estrategia exportadora exitosa. Exportan aproximadamente el 40% de los volúmenes de ventas, además en su conjunto las Pymes proyectan

exportar valores de US\$433 mil durante los próximos 3 años.

En el análisis de procesos innovadores se encontró que las acciones que se realizan se centran exclusivamente en la reposición de equipos, para efecto de poder cumplir con el plan de exportaciones las Pymes en promedio han invertido más de 500 millones de pesos en la renovación de la maquinaria y equipo. Se presentan en repetidas ocasiones desarrollos y construcción de maquinaria y equipos elaborados por ellos mismos en satisfacción de sus necesidades.

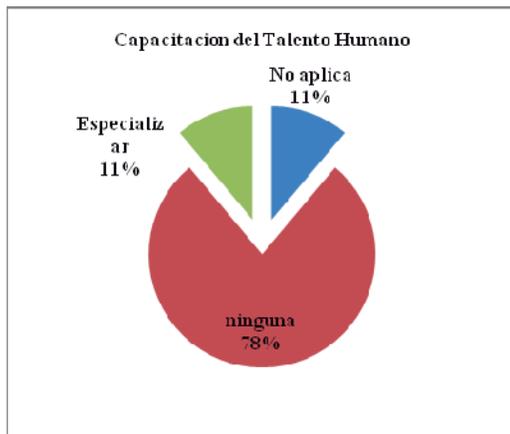
En la muestra no se percibieron desarrollos innovadores de modelos de gestión de negocios como los establecimientos de clúster, asociaciones y cadenas productivas, cuyo propósito principal es la de optimizar costos y manejo eficiente de economías de escala.

Al contrastar estas conclusiones de los investigadores y los resultados obtenidos en la presente investigación se observa claramente el descuido por valorar los modelos de gestión comercial por parte de estos empresarios.

Respecto a la configuración de un plan exportador como modelo de gestión por parte de las Pymes del sector confecciones en Barranquilla, se puede decir que constituye una debilidad en la que apenas un 33% de ellas logra configurar una proyección de las exportaciones para los próximos años, pero un 56% no muestra un proceso de planeación que evidencie estrategias exportadoras claras para impulsar el desarrollo exportador.

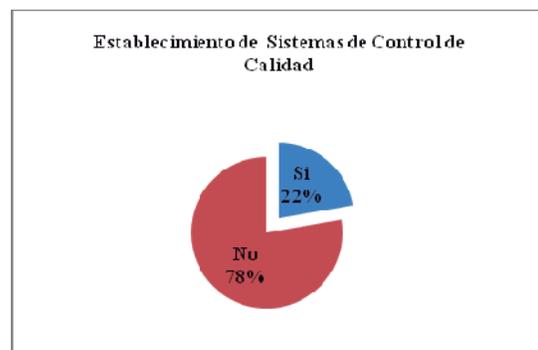
En la muestra observada se evidencio que en el 78% de los casos no se han implementado procesos de mejoramiento en el talento humano y solo el 11% hace

esfuerzos por capacitar al personal directivo, que por lo general son sus hijos estudiantes universitarios. Sin SENA están capacitando a sus trabajadores en competencias muy puntuales que buscan el mejoramiento de su labor en el oficio



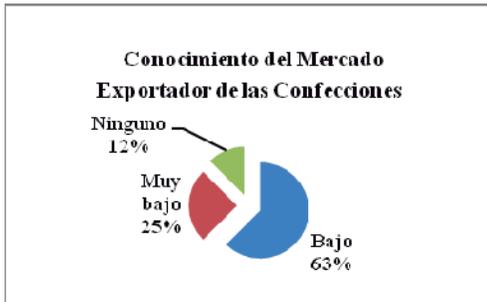
En los procesos productivos solo en el 22% de los casos se ha gestionado la implementación de sistemas de control de calidad, siendo una participación baja si se considera este un proceso importante en la calidad de los productos que es uno de los

embargo algunos empresarios manifestaron que a través del servicio nacional de aprendizaje factores clave para el desarrollo exportador. Un porcentaje muy significativo de la muestra no cuentan con ningún tipo de certificación de calidad.

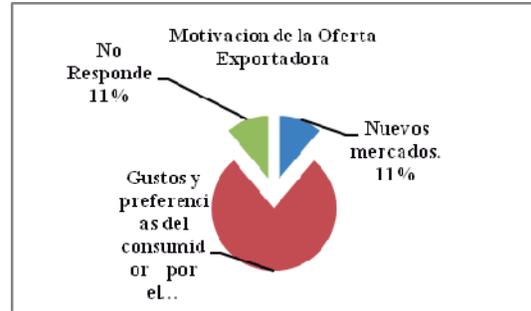


Un factor importante considerado en la investigación en cuanto al desarrollo exportador de las empresas y que vale la pena considerar en este trabajo de investigación, es el grado de conocimiento por parte de las Pymes de su mercado. Los resultados de la encuesta indican que el 62% de las empresas

exportadoras de confecciones de Barranquilla tienen un conocimiento bajo sobre los gustos y preferencias de los consumidores del mercado externo y restante 38% tienen muy bajo o ningún conocimiento de él



Entre los factores que motivan a los empresarios de las Pymes del sector confecciones de Barranquilla a orientar su plan de producciones hacia el mercado internacional son en primer lugar Los Gustos y Preferencias del consumidor en el 78% de los casos y en segundo lugar la necesidad de buscar nuevos mercados 11%



CONCLUSIONES

La presentación de los resultados en la investigación a la identificación de factores asociados a las Pymes exportadoras de las confecciones en el mercado internacional, en los términos que se estructuró la propuesta metodológica se pueden señalar algunas conclusiones importantes con base en la contrastación teórica de los resultados.

En primer lugar en relación con lo atinente con vocación exportadora de las Pymes del sector confecciones, se encontró que los 5 años promedios de estar involucradas en procesos exportadores no son de por sí una ventaja en el escenario competitivo

del mercado internacional donde se encuentran bien posesionadas grandes empresas, sino al contrario una debilidad que debe ser superada con el mejoramiento en otros aspectos de la gestión administrativa tratando de consolidar una estrategia exportadora exitosa. La recomendación en términos de la política industrial sería compensar su juventud y la falta de experticia mediante programas intensivos de cualificación del recurso humano en aspectos específicos de la introducción a mercados internacionales y negociación internacional. Martínez (2006) en su tesis doctoral "Proceso del Desarrollo Exportador de las Pymes Industriales del Caribe Colombiano" encontró, que las Pymes industriales exportadoras del Caribe colombiano se encuentran en las primeras etapas del proceso del

desarrollo exportador, confirmando los supuestos básicos de los modelos empíricos de la internacionalización por etapas y los resultados obtenidos en los estudios realizados en los países en vía de desarrollo.

Los destinos más comunes de las Pymes son: EU.UU y Venezuela, en menor proporción otros países de América latina. Trabajos empíricos realizados a nivel local como los de Martínez (2006) en su tesis doctoral, estudio un grupo de Pymes que pertenecen, en su mayoría, al sector manufacturero, al agroindustrial y de alimentos. Los países a los que mayormente exportan son latinoamericanos; es decir, los que tienen menor distancia psíquica, debido fundamentalmente, a la existencia de los tratados de preferencias arancelarias y/o disminución de aranceles, suscritos por Colombia

con otros países y grupos de países, que ha favorecido las exportaciones colombianas, confirma en parte hacia donde se dirigen las empresas y sus destinos de exportación.

Lo anterior confirma los argumentos expuestos por autores como Domínguez & Brenes (1997) y Aulack, Kotabe & Teegen (2000), al destacar la diferencia existente entre las condiciones y la competitividad entre los mercados de los países desarrollados y los mercados de países en vía de desarrollo. Lo cual implica la necesidad por parte de las Pymes de los países en vía de desarrollo, de modificar sus estrategias para obtener el éxito en los mercados de los países desarrollados; mientras que si éstas exportan a otros países en vía de desarrollo menos distantes psíquicamente, percibirán menos presiones en su adaptación,

permitiéndoles una mayor expansión de sus actividades a los mercados internacionales y percibir mejores resultados provenientes de la actividad exportadora.

En cuanto al volumen de ventas se puede considerar que los volúmenes promedio de exportaciones, que se acercan al millón de dólares, no es un referente para considerar altos volúmenes de ventas, por el contrario puede ser una debilidad a la hora de contrastar el poder de mercado frente a otras empresas que constituyen grandes economías de escala y otras que siendo pequeñas desarrollan economías de aglomeración. En este sentido, la recomendación de política para el sector sería conformar el clúster de las Pymes del sector confecciones, Miranda (2010).

Dado que los destinos más comunes de las Pymes del sector

confecciones de Barranquilla son: EE.UU y Venezuela, en menor proporción otros países de América Latina, es necesario ampliar los mercados y diversificar la oferta exportadora buscar nuevos mercados por ejemplo en la Unión Europea-

Un factor muy importante para el desarrollo de la internacionalización es la calidad del talento humano conformado en equipo. Además de la baja implementación en el establecimiento de procesos en su cualificación, los empresarios no cuentan con equipos cualificados para esta tarea. En general se observó que en algunas empresas existe una alta preocupación por el área de talento humano y menos para la conformación de equipos de alta calificación.

Contar con la certificación de calidad por parte de las empresas que aspiren a desarrollar una

estrategia de desarrollo exportador, es muy impórtate, por cuanto dicha certificación es una referencia bastante relevante en los consumidores de nivel internacional, los cuales confían en la rigurosidad de dichas certificaciones para tener una garantía de la calidad de los productos que se someten a la demanda externa. De hecho las empresas colombianas le han apuntado a la calidad desde la década de 1980 y a la certificación desde la década del 90. El registro de estas empresas con potencial exportable es importante dado que a nivel nacional y regional los índices de certificación son bajos, hasta hace 5 años en Colombia solo el 3 % tenía certificación y en la región solo el 1 %.

Es importante que las Pymes estructuren mejor los procesos de gestión mediante la conformación de planes de exportación y modelos

de gestión empresarial exportadora para poder mantener la buena capacidad de respuesta que evidenciaron, según lo indica la calificación al cumplimiento de los compromisos de exportación con los clientes han sido respondidos de buena forma por parte de los empresarios de las confecciones. Camargo et al (2007), de la Universidad del Norte de Barranquilla en su tesis *“Análisis de los Modelos de Negociación Internacional de los Empresarios Pymes exportadores del sector de prendas de vestir y confecciones de Barranquilla.”*, describieron que los empresarios Pymes exportadores del sector de prendas de vestir de Barranquilla, no tienen claramente identificado y definido un modelo único de negociación a utilizar, ocasionando con esto una mala planeación, direccionamiento o estrategia que resultan en una

desfavorable negociación internacional. Encontraron empresas con una respuesta lenta en las negociaciones reacias y resistentes a hacer alianzas estratégicas y clúster con empresas de su mismo sector.

Concluyeron en su investigación que: *“las empresas del sector de confecciones a pesar de que son consientes de la necesidad de contar con un modelo de negociación para la gestión comercial de los negocios internacionales, carecen de ello, trayendo como consecuencias toma de decisiones poco idóneas y adecuadas para atender las demandas internacionales, haciéndolas poco competitivas en los mercados internacionales”*. Al contrastar estas conclusiones de los investigadores, los fundamentos teóricos y los resultados obtenidos en la presente investigación se

observa claramente el descuido por valorar los modelos de gestión comercial por parte de estos empresarios, en dirección opuesta a lo que afirma Robbins & Coulter (2000), que para lograr una participación significativa hoy, es necesario implementar sistemas modernos de gestión, en este caso modelos de gestión como esquema o marco de referencia para la administración organizacional que permitan alcanzar las metas esperadas. Lo que se busca es el establecimiento de un modelo de negocios de tal manera que las estrategias planteadas le permitan a la empresa obtener una ventaja competitiva y lograr así mayor rentabilidad. Gómez (2003).

El modelo de negocios planteado debe basarse en proyecciones financieras de la estructura de precios, en el volumen de ventas unitarias, en los ingresos, en la

estructura de costos en los niveles de utilidad y rendimiento Hill & Garrett. (2006) que la empresa puede alcanzar si tiene éxito al poner en práctica estrategias y al cumplir sus metas. Para lo considerado con anterioridad se pueda llevar cabo hay que tener en cuenta que el éxito empresarial no solo depende de los esfuerzos propios, de las condiciones macro de las leyes del mercado, sino también de la calidad de la Gestión y del entorno donde se desarrolle esta. Porter (1994), Hill & Garrett. (2006)

A pesar de los recursos que las Pymes han direccionado a la renovación de su equipo técnico que representó según los resultados obtenidos, en promedio \$500 millones por empresa, esta no sirve de mucho si se tiene que el 78% de ellas no se han implementado la cualificación continua del talento

humano y solo el 11% hace esfuerzos por capacitar al personal directivo, lo cual se agrava si se considera que solo en el 22% de los casos de las Pymes han gestionado la implementación de sistemas de control de calidad. Es necesario diseñar una estrategia integral de modernización de las Pymes a nivel gerencial, comercial y tecnológico dotándolas de eficientes sistemas de información para la gestión empresarial y proveerlas de una verdadera cultura exportadora.

Los resultados encontrados que indicaron que el 62% de las empresas exportadoras de confecciones de Barranquilla tienen un conocimiento bajo sobre los gustos y preferencias de los consumidores del mercado externo y restante 38% tienen muy bajo o ningún conocimiento al respecto.

Una estrategia integral como la anterior, permitirá reorientar su plan

de producción hacia el mercado internacional con mayor efectividad logrando incluso, no solo atender demandas manifiestas, sino despertar nuevas necesidades en otros escenarios internacionales además de buscar nuevos mercados. Ante las ventajas competitivas que tienen las Pymes de los países desarrollados por su experiencia histórica y la capacidades que tienen para ajustarse a las demandas de los gustos y preferencias de los consumidores cambiantes como también el desarrollo de innovaciones continuas de sus productos, obliga a las Pymes del sector de las confecciones en la región a redoblar sus esfuerzos para optimizar y hacer uso eficiente de los recursos que están a su disposición para alcanzar niveles de competitividad que demanda el

mercado internacional. Daniels (2005).

En cuanto a los aspectos relacionados con la competitividad y el éxito de la gestión exportadora es necesario realizar estudios de monitoreo de los indicadores de competitividad que los empresarios consideraron como elementos claves para el sector confecciones: la tasa cambio, calidad del producto, tecnología, estrategia de comercialización y servicio al cliente; diseño de producto, logística de distribución, condiciones de transporte y finalmente el Precio, los cuales se han manifestado como debilidades del sector en Barranquilla.

Una estrategia de carácter imperativo a nivel de la meso economía es, la necesidad de diseñar una política industrial certera orientada a realizar estudios sectoriales para establecer la

potencialidades de demanda externa al sector confecciones y utilizar una estrategia efectiva para la apropiación de los empresarios del sector de nichos de mercado exportables.

Afirmando lo que Diamantopoulos et al. (1993) propone, que la promoción de exportaciones es ofrecida por el gobierno de cada país, debido a la necesidad de asumirla para estimular las exportaciones, con el fin de mejorar la competitividad de las empresas en el mercado doméstico, en los mercados exteriores y disminuir el déficit de la balanza comercial. Se recomienda que el gobierno colombiano continúe con estos procesos que ayudan al sector empresarial a mostrarse en el escenario internacional con productos y servicios, que identificarán al país como un referente en el concierto

mundial pero teniendo en cuenta los factores presentados en este estudio.

REFERENCIAS

- Aulack, P., Kotabe, M., & Hildy, T. (2000). Export Strategies and performances of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 342-361.
- Daniels, J. D. & Radebaugh, L. H. (2000). *Negocios Internacionales*. Mexico City: Addison Wesley Longman de Mexico, S.A de C.V.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmich, B., & Tse, K. (1993). Understanding the role of export marketing assistance: Empirical evidence and research needs. *European Journal of Marketing*, 5,
- Dominguez, L. & Brenes, E. (1997). The Internationalization Of Latin American Enterprises and Market Liberalization in Americas: a vital linkage. *Journal of Business Research*, 38, 3-16.
- Gomez, J. (2003). *Estrategias para la Competitividad de las Pymes*. México: McGrawHill
- Hill & Jones (2005). *Administración estratégica: Un Enfoque Integrado*. Mexico: McGraw-Hill, Interamericana.
- Martinez, M. (2002). *Competitividad del Sector de las Confecciones del Departamento del Atlántico 1990 - 2000*. Barranquilla: I
- McKinsey & Company (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia, Sector Textil, Confección, Diseño y Moda*. *Plataforma*

- de Innovacion para el Sector Textil Confeccion*, 12-17.
- Miranda, J. (2010). *Asesorias a Tesis de grado*. Barranquilla:
- Oñate, J. (2005). *Diagnostico de Competitividad del sector confecciones en el Departamento del atlantico Con base a las variables del foro económico mundial*. Tesis para optar el titulo de Magister, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
- Pérez, G. (2007). *Propuesta de Investigacion Capitales Semilla en el Atlantico. Propuesta de Investigacion para el Sistema de investigacion de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Bogotá: SIUNAD
- Piedad, M. (2007). *Proceso del Desarrollo Exportador de las Pymes Industriales del caribe Colombiano*. Tesis de Grado para optar el Titulo de Doctor en Administracion y Direccion de Empresas, Universidad Autonoma de Barcelona UAB, Barcelona, España.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2000). *Ventaja Competitiva*. *Harvard Bussines Review*, 85-92.
- Puyana, D. (2002). *Productividad y Competitividad de las Pymes*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración*. Mexico D. F: McGraw Hill.
- Tamayo & Tamayo (1997). *Administracion y Evaluacion*

de la Investigación. Cali:
ICESI.

Cabrales, G. (1997). *Metodología de
la Investigación Corporación
Universitaria de la Costa.*
Barranquilla: Corporacion
Universitaria de la Costa.