

**“REDES Y CONEXIONES: ESTRATEGIA, COMPLEJIDAD Y COLABORACIÓN
COMO CLAVE PARA UN AMBIENTE DE CRECIMIENTO EN LAS PYMES DEL
SECTOR DE CONFECCIONES”**

EDWIN ALBERTO DOMINGUEZ TIRADO

LEIDY CAROLINA CARREÑO TELLEZ

TRABAJO DE GRADO

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

ADMINISTRACION NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C., SEPTIEMBRE DE 2010

**“REDES Y CONEXIONES: ESTRATEGIA, COMPLEJIDAD Y COLABORACIÓN
COMO CLAVE PARA UN AMBIENTE DE CRECIMIENTO EN LAS PYMES DEL
SECTOR DE CONFECCIONES”**

**EDWIN ALBERTO DOMINGUEZ TIRADO
LEIDY CAROLINA CARREÑO TELLEZ**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
PAULA MARIA ASENSIO ESTRADA**

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

**ADMINISTRACION NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., SEPTIEMBRE DE 2010**

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a cada una de las personas que nos han colaborado y nos han brindado las herramientas para poder realizarlo.

En primer lugar a nuestros padres, por ser los gestores y principales promotores de nuestro desarrollo.

En segundo lugar a nuestra tutora Paula Asensio, por su continuo apoyo y colaboración con nuestro proyecto, por su interés y soporte en los diferentes aspectos de nuestra vida académica.

Además, a nuestros hermanos, amigos, compañeros y demás, por ser parte de nuestra vida y brindarnos día a día nuevo aprendizaje por medio de experiencias, y vivencias a lo largo de nuestra vida.

Y por último y no por ello menos importante a los protagonistas del trabajo de grado: Carlos Domínguez, Manuel González y Luis Pinzón, ya que su trabajo ha sido base de nuestro conocimiento.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios por ser quien ha puesto las oportunidades, las personas y las herramientas adecuadas para nuestro desarrollo.

A nuestras familias, parte de este trabajo les corresponde, ya que sin su apoyo continuo, y sus consejos este trabajo no se hubiese podido desarrollar.

A nuestra tutora, gracias por el esfuerzo que ha demostrado en la consecución del proceso de investigación y perfeccionamiento de nuestras ideas, por enseñarnos, acompañarnos y colaborarnos en este proyecto en búsqueda de nuestro desarrollo integral.

A la Universidad del Rosario y a todos nuestros profesores, gracias a ellos tenemos el conocimiento necesario para poder convertir en ideas y acciones esta monografía.

A nuestros compañeros, por brindarnos la posibilidad de aprender por medio de experiencias y trasmisión de conocimiento, aprendizaje que no solo servirá en nuestra vida profesional, si no en todo sentido.

A Carlos Domínguez, a Manuel González y a Luis Pinzón, por abrirnos las puertas de sus organizaciones y brindarnos el conocimiento que requeríamos para el desarrollo del trabajo y la puesta en marcha de nuestras ideas.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
1. MARCO TEORICO	3
1.1 Interacción – Cooperación	3
1.2 Formas de cooperación	4
1.2.1 Clúster	5
1.2.2 Red empresarial.....	6
1.2.3 Red Horizontal.....	8
1.2.4 Red vertical.....	9
2. ANTECEDENTES: CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, CREACION DE ALIANZAS Y RESULTADOS OBTENIDOS.....	10
2.1 Acercamiento global al Desarrollo Empresarial en Colombia.....	10
2.1.1 Resumen acerca del desarrollo en el sector de las confecciones en Colombia.....	13
2.1.1.1 Perfil empresarial para Bogotá – Cundinamarca.....	14
2.1.1.2 Ejemplo alianza en Colombia: Alianzas en Antioquia.....	15
3. ANALISIS DE LAS EMPRESAS PARTICIPES DEL PROYECTO A REALIZAR.	18
3.1 SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS	18
3.1.1 Confecciones Carlos Domínguez:	18
3.1.2 Confecciones Manuel González:	20
3.1.3 Manufacturas Luis Pinzón:	21
3.2 MODELO MATRICIAL	22
3.2.1 Confecciones Carlos Domínguez.....	25
3.2.1.1 Matrices.....	25
3.2.1.2 Análisis parcial modelo matricial – Carlos Domínguez.....	28
3.2.2 Confecciones Manuel González	31
3.2.2.1 Matrices.....	31
3.2.2.2 Análisis parcial modelo matricial – Manuel González.....	34
3.2.3 Manufacturas Luis Pinzón.....	36
3.2.3.1 Matrices.....	36
3.2.3.2 Análisis parcial modelo matricial – Luis Pinzón.....	39
3.3 HERRAMIENTA DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO (AESE) PARA ESTAS EMPRESAS	40
3.3.1 ¿Por qué el Análisis Estructural del Sector Estratégico?	40
3.3.2 Análisis de hacinamiento cualitativo:	41

4. PROPUESTA DE COOPERACION PARA LA COMPETENCIA PARA LAS EMPRESAS CONFECCIONES CARLOS DOMINGUEZ, CONFECCIONES MANUEL GONZALEZ Y MANUFACTURAS LUIS PINZON	47
4.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	47
4.1.1 Modelo Matricial esperado una vez aplicada la propuesta.	50
4.1.1.1 Análisis parcial modelo matricial en Red:.....	53
5. CONCLUSIONES	55
6. RECOMENDACIONES.....	59
7. BIBLIOGRAFIA	62
8. ANEXOS.....	66
8.1 SINTESIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS EMPRESARIOS.....	66
8.1.1 Entrevistado: Luis Pinzón.....	66
8.1.2 Entrevistado: Carlos Domínguez.....	67
8.1.3 Entrevistado: Manuel González.	70
8.2 SINTESIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR LEONARDO GARAY DEL CIDEM.....	72

LISTAS ESPECIALES

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

TABLA 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO - CARLOS DOMÍNGUEZ.....	25
TABLA 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO - CARLOS DOMÍNGUEZ.....	26
ILUSTRACIÓN 1. MATRIZ MIME - CARLOS DOMÍNGUEZ	27
TABLA 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO - MANUEL GONZÁLEZ	31
TABLA 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO- MANUEL GONZÁLEZ	32
ILUSTRACIÓN 2. MATRIZ MIME- MANUEL GONZÁLEZ	33
TABLA 5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO- MANUFACTURAS LUIS PINZÓN	36
TABLA 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO - LUIS PINZÓN	37
ILUSTRACIÓN 3. MATRIZ MIME - LUIS PINZÓN	38
TABLA 7. NIVEL DE IMITACIÓN - SECTOR CONFECCIONES. SATÉLITES.....	43
ILUSTRACIÓN 4. NIVEL DE IMITACIÓN EN EL SECTOR DE CONFECCIONES.	45
TABLA 8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO – EN RED	50
TABLA 9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO - EN RED	51
ILUSTRACIÓN 5. MATRIZ MIME- RED PROPUESTA.....	52

GLOSARIO

Alianza estratégica: Alianza o programa estratégico de dos o más empresas.

Clúster: Grupo de empresas y asociaciones interconectadas, que tienen ventajas comparativas a partir de su localización geográfica, desarrollan actividades industriales asociadas y obtienen beneficios a partir de sus características comunes y complementarias

Cambio de cultura/personas: Cambio de los valores y normas de los empleados, de sus actitudes, creencias y conductas

Cambio organizacional: Adopción de una nueva idea o comportamiento por la empresa.

CIDEM: Centro de Innovación y Desarrollo de Empresas de la Universidad del Rosario.

Competidores: Otras empresas en la misma industria o tipo de negocio que ofrecen bienes y servicios al mismo grupo de clientes.

Competitividad: Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.

Conducta ego-centrista: Concepto ético de que los actos son morales cuando favorecen los intereses personales a largo plazo, lo cual finalmente favorece al bien común.

Confecciones Carlos Domínguez: Satélite de confecciones dedicado a la producción de pantalones y chaquetas.

Confecciones Manuel González: Satélite de confecciones dedicado a la producción de pantalones y chaquetas.

Conformismo: Seleccionar la primera alternativa que cumple con los criterios mínimos de decisión, sin importar si existen otras soluciones percibidas como mejor alternativa.

Consortio: Agrupación de corporaciones o empresas para conseguir un objetivo o proyecto que habitualmente exige de la cooperación entre las organizaciones y la puesta en común de los recursos.

Cooperación: El concepto de cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre si para lograr fines comunes. El trabajo cooperativo no compite, si no que suma fuerzas hacia el objetivo.

Diferenciación: Tipo de estrategia competitiva en que la empresa procura distinguir sus productos o servicios de los de la competencia.

Dirección: Función administrativa que consiste en utilizar la influencia para motivar al personal en la consecución de las metas.

Emprendedor: Persona que descubre una idea viable para un producto o servicio y que la pone en práctica.

Empresa manufacturera: Compañía que produce bienes físicos.

Fuerza Laboral: Valor económico del conocimiento, la experiencia, las habilidades y capacidades del personal.

Entropía: Tendencia de un sistema a agotarse y extinguirse.

Equidad: Situación que existe cuando la razón entre los resultados y esfuerzos de una persona son iguales a los de otra.

Equilibrio: Situación que, una vez alcanzada, continúa a menos que se modifique el valor de alguna variable o que el cambio en alguna variable, no sea contrarrestado por el cambio equivalente en otra.

Estrategia: Plan de acción que establece la asignación de recursos y otras actividades tendientes a enfrentar el ambiente y ayudar a la consecución de los objetivos.

Estrategia integral: Plan general de acción con el que la empresa desea alcanzar sus metas a largo plazo.

Estrategia de operaciones: Reconocimiento de la importancia de las operaciones en la compañía y participación de los directores de operaciones en la planeación estratégica.

Liderazgo: Capacidad de influir en las personas para la consecución de las metas organizacionales.

Manufacturas Luis Pinzón: Satélite de confección de maletas, maletines, pantalones, chaquetas y uniformes.

Mejoramiento continuo: Realización constante de una serie de mejoras pequeñas e incrementales en todas las áreas.

Metas estratégicas: Conjunto de decisiones y de acciones con que se formulan e implementan las estrategias que permiten un excelente ajuste entre la empresa y su ambiente con el propósito de alcanzar las metas.

Motivadores: Factores que influyen en la satisfacción con el trabajo y que se basan en la satisfacción de necesidades de alto nivel: logro, reconocimiento, responsabilidad y oportunidad de crecer.

Organización: Entidad social dirigida a metas y estructurada deliberadamente; función de la administración que asigna las funciones, que las agrupa en departamentos y que les asigna recursos a estos; utilización de los recursos para alcanzar los objetivos estratégicos.

Planes estratégicos: Medidas con que la organización se propone cumplir sus metas estratégicas.

Posicionamiento: Proyección de un artículo como poseedor de una imagen deseada, para hacerlo atractivo a una parte del mercado de ese tipo de artículos (por ejemplo: coches deportivos a bajo precio que parecen un modelo caro).

Red empresarial: Conjunto de empresas independientes que se asocian voluntariamente y sin perder su autonomía, para alcanzar un fin común que no podrían lograr su actuaran separadamente.

Riesgo: decisión que tiene objetivos bien definidos y buena información, pero en que los resultados futuros de cada alternativa están sujetos al azar.

Sentido de pertenencia: Lealtad con la compañía y gran participación en ella

Sinergia: Característica de un sistema por la cual, cuando dos componentes están apropiadamente interrelacionados y funcionando, el resultado que se consigue es mayor o superior a la suma de los resultados obtenidos por cada uno de los componentes, independientemente.

Sistema: Conjunto de partes interrelacionadas que funcionan como un todo, para realizar un propósito común.

Sociedad: Der. Conjunto de personas que se establecen en entidad legal, con el fin de ejercer una actividad lucrativa dentro del ámbito marcado por la ley. Pueden, asimismo, formalizar contratos, ser propietarios, administrar y vender bienes.

Temporada alta: Periodo de días o meses en el que la demanda de un artículo es más elevada.

Temporada baja: Periodo de inactividad o de baja actividad en una organización o sector determinado.

RESUMEN

La idea principal de este trabajo es tener un acercamiento de la realidad de tres empresas del sector de confecciones de Bogotá, para posteriormente visualizar como podrían generar una nueva forma de trabajo que les permita no solo perdurar en el tiempo sino ser más competitivos; proponiendo así la conformación de una red empresarial.

Inicialmente se hace un análisis de la situación actual de cada una de las empresas, evaluándola internamente y en relación a su entorno, identificando los factores relevantes que ayudan a la organización a perdurar y ser competitivos en su entorno. Tras haber realizado el diagnóstico de las empresas, este será contrastado con un análisis hipotético de cómo funcionaría la red propuesta si los tres empresarios decidieran participar.

De este modo, se evidenciará las ventajas que genera el trabajo cooperativo entre las organizaciones, para aumentar el grado de competitividad, gracias al incremento en la capacidad operativa y calidad de los productos entre otros.

PALABRAS CLAVES

Cooperación, competitividad, confianza, desarrollo empresarial, perdurabilidad, estrategia.

ABSTRACT

The main idea of this work is to show the reality of three small companies into the clothing industry in Bogota, then, find how they can generate a new way to work in order of maintain their companies in this industry for long time, being every time more competitiveness. They can get it by the network mechanism purposed.

The first step was made an analysis about the currently situation of each company, by making an internal assessment and an evaluation about their connection with the industry environment. Pointing main factors wich help companies to be enduring and competitive in their industry. Once the diagnosis has been made, it will be contrast with an hypothetical analysis about how would work our purposed net if all of three entrepreneurs decided be participate.

Finally, it will be demostrated that when you work in a cooperative way it will bring some advantages, as increase the competitiveness level by rising the operative capability and quality of products.

KEY WORDS

Cooperation, competitiveness, confidence, companies, development, perdurability, strategy.

INTRODUCCION

Teniendo en cuenta la preocupación de las empresas por incrementar continuamente el nivel de competitividad y de esta manera perdurar en su industria es necesario encontrar una o varias estrategias que se adecuen a los diferentes tipos de organizaciones, industrias y entorno.

Para éste proyecto se escogieron tres empresas del sector de confecciones en Bogota, las cuales presentaban características comunes como: ubicación geográfica, tiempo de participación en la industria, capacidad de producción, forma de dirección (las tres empresas son dirigidas por sus propietarios), tecnología, etc. A partir de este tipo de organizaciones, la industria en la cual se desenvuelven, y su papel frente al sector, se propone una estrategia que responda a las necesidades de las tres empresas y de la industria.

En función de ello se desarrolló una investigación acerca de las diferentes estrategias de cooperación empresarial a nivel general existentes; y, una acerca de la cultura y el desarrollo empresarial en Colombia haciendo un breve acercamiento a la formación de alianzas en algunas zonas del país y al sector de confecciones.

Tras esta investigación se propone seguir una estrategia basada en la competencia cooperativa: la formación de una red empresarial, la cual consiste en el apoyo mutuo entre organizaciones de la misma industria que en ocasiones son competencia directa con el fin de agilizar procesos, maximizar capacidad, mejorar calidad, minimizar costos, entre otros, lo cual se vera reflejado en la competitividad de las empresas participantes.

Una vez definida la estrategia a proponer se evaluó la situación actual de cada una de las empresas y de la industria, para esto se recurrió a herramientas como el Modelo Matricial y parte del Análisis Estructural del Sector Estratégico (AESE).

Después de haber establecido la situación actual de cada una de las empresas se procedió a generar un panorama hipotético utilizando el Modelo Matricial, bajo el supuesto del trabajo en red de las tres organizaciones. Los resultados de este ejercicio muestran un mayor nivel de competitividad y una mayor probabilidad de perdurabilidad de la red en comparación al trabajo individual de cada una de las empresas.

El funcionamiento de este modelo, depende de la iniciativa y confianza de los tres empresarios frente a la propuesta. Se pueden generar muchas ideas pero si no se tiene la convicción para desarrollarlas no se tendrá éxito, es por esto que queda en manos de los empresarios darle inicio a la propuesta, seguramente tendrán éxito.

1.MARCO TEORICO

1.1 *Interacción - Cooperación*

Para entender el comportamiento del hombre es necesario dejar de verlo únicamente como un ser independiente, se debe analizar cómo está relacionado con su sociedad, y en general, con su entorno para que a partir de estas interacciones deducir posibles evoluciones en su desarrollo y su forma de actuar.

Asumimos que comprender al hombre y a las sociedades como un Sistema Adaptativo Complejo (SAC) permite tener una perspectiva más clara de cómo, a diferencia de otros tipos de sistemas, estos son *“de complejidad creciente (evolución biológica y cultural), energética o informacionalmente abiertos (intercambios con el entorno) y cerrados estructural u organizacionalmente (mantenimiento de identidad y autonomía a partir de procesos de auto regeneración y auto renovación); pueden aprender, producir conocimiento y presentan procesos de auto-organización, adaptación e intercambio de información con su entorno en una búsqueda constante por mantener su identidad y autonomía”* (Maldonado, 1999).

Al igual que el individuo, partiendo de una comprensión empírica, la organización mantiene una íntima interacción con cada uno de los agentes que la rodean; es decir, requiere establecer relaciones que le permitan mejorar y estar en un constante proceso evolutivo, sin que se pierda la identidad propia y la autonomía en su desarrollo.

Generados estos vínculos, se pretende pasar de una mentalidad interesada y enfocada en sí misma a una iniciativa de colaboración mutua en la que se permita crear beneficios comunes, de acuerdo a los intereses particulares. Al tener un

mayor conocimiento en conjunto y un adecuado manejo de la información se cuenta con mayor facilidad para resolver problemas y dar respuesta a hechos emergentes. Paralelamente, se llevan a cabo acciones que conllevan al cambio y a transformaciones contenidas dentro del proceso evolutivo. (Maldonado, 1999).

Como evidencia de esta necesidad de interacción y cooperación en el ámbito empresarial, han surgido procesos de integración entre dos o más agentes, que buscan un desarrollo íntegro, como organización y como un todo; de modo que así puedan generar mayores niveles de competitividad.

Teniendo en cuenta esta aspecto se ve la tendencia de las empresas al trabajo cooperativo por medio de integraciones horizontales (con los pares) e integraciones verticales (a lo largo de la cadena de producción) que concluyan en dar valor agregado a su actividad y, de este modo, elevar el grado de competitividad para hacer sus organizaciones más sostenibles y sustentables en el tiempo, es decir, perdurables.

1.2 Formas de cooperación

Las necesidades y requerimientos de los empresarios no son iguales en todos los casos, por lo que existen múltiples alternativas de trabajo cooperativo que se diferencian entre sí, de acuerdo a la finalidad del ejercicio, al grado de compromiso y responsabilidad asumido por cada uno de los participantes; así como al rol que cada uno de ellos pretenda tener dentro de la misma.

Adicionalmente, otro aspecto que debe ser considerado para determinar la figura cooperativa es saber si se requiere para ésta nueva figura una identidad propia en donde cada empresa puede seguir con sus actividades independientes,- o común, donde es necesario dejar de lado las actividades propias de cada compañía participante, para entrar a realizar un trabajo en conjunto.

Teniendo en cuenta las características anteriormente descritas y para el desarrollo de este trabajo se considera pertinente definir los siguientes tipos de cooperación: clúster, red empresarial, red horizontal y red vertical.

1.2.1 Clúster

De acuerdo con el profesor Michael Porter (1991), clúster es *“un grupo de compañías y asociaciones interconectadas, las cuales están geográficamente cerca, se desempeñan en un sector de industria similar y están unidas, por una serie de características comunes y complementarias”*.

En este tipo de asociaciones la creación de riqueza está por encima del promedio regional y tienden a exportar un alto porcentaje de su producción.

Así mismo, dentro de las principales ventajas que se ofrecen a las empresas que están localizadas dentro de los clústeres están:

- La disponibilidad de insumos: dado que hay una concentración de proveedores, donde se tiene acceso a economías de escala logrando reducir costos a nivel de transporte, almacenaje y obteniendo tiempos adecuados para la consecución de estos.
- La actividad empresarial relevante, debido a que los clústeres tienen buena reputación lo que permite tener acceso a facilidades con entidades bancarias y de financiamiento; como ya se tiene una actividad previamente establecida, no es necesaria una gran inversión en nuevos activos, dada la especialización de labores.
- Complementariedad: donde los participantes al ser interdependientes tienen una mayor presión para coordinar y trabajar de manera adecuada los procesos pertinentes, logrando así elevar la eficiencia en las actividades

realizadas¹ y alcanzar una producción a escala, donde el incremento en la cantidad de artículos producidos disminuye el costo por unidad.

1.2.2 Red empresarial

La red empresarial es definida como un *“mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde la empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otras empresas para la búsqueda de un objetivo común”* (López, 2003)

En lo referente a la red empresarial los beneficios que se pretenden lograr están relacionados con mejorar la competitividad de las empresas que hacen parte de ésta. Por este motivo, es necesario que las empresas tengan un conocimiento adecuado de la industria, de su funcionamiento y que cuenten con prácticas apropiadas de trabajo como: la planeación de actividades, el aprendizaje constante, el pensamiento estratégico; de tal forma que sepan hacia dónde quieren dirigirse en un periodo de tiempo determinado para que la visión de cada empresa y de la de la nueva red sean congruentes.

Como beneficios de la red empresarial se pueden mencionar: la reducción de costos en el desarrollo de las actividades debido a que son más los actores responsables, un mejor conocimiento en conjunto sobre los mercados y prácticas empresariales; mayores opciones e ideas para innovar y un importante poder de negociación con otros actores de la cadena de valor porque se contará con un mayor respaldo en todos los aspectos mencionados.

La base de trabajo para la construcción de la red empresarial es el interés de ser partícipe de ella, es necesario generar un alto grado de confianza entre los participantes porque esta seguridad es un elemento indispensable para el éxito de

¹ Ver <http://cec.uniandes.edu.co/cms/clusters/>

la red, y a su vez es uno de los aspectos que mayor tiempo y compromiso requiere de cada participante.

Durante esta etapa de generación de confianza es necesario que se relacionen no sólo los empresarios a nivel personal, sino que conozcan más a fondo las actividades de cada una de las empresas participantes. Así mismo ir identificando factores como pueden ser: el sector en el que se desarrolla cada uno, su plataforma de producción, demanda, tecnología, liderazgo y todos los elementos necesarios que sean pilares para la conformación de la red empresarial.

Posteriormente, es conveniente establecer la misión conjunta de lo que se pretende lograr: trazar unos objetivos y unos propósitos para la integración, teniendo siempre presente la meta final del gran proyecto que se procura realizar. Es necesario que los empresarios visualicen en conjunto para dónde quieren ir, un objetivo ideal para todos en donde sea observable un compromiso por hacerlo realidad, en donde se los miembros de la red se comprometan a no desfallecer, si las condiciones propias y del entorno lo permiten, adecuando medidas emergentes en caso de tener que afrontar algún tipo de inconvenientes (Garay, 2009).

Consecuentemente, dentro de la construcción y estructuración de la Red, se entra en una etapa de reconocimiento, que permite conocer la manera en que cada miembro de ella puede realizar su aporte a la industria en general. Esto es posible a partir del papel de la persona (empresario), la empresa, la red empresarial y hasta donde se pueden definir esos límites de acción.

Este conocimiento es conveniente trabajarlo desde el mismo momento en que se quiere conformar la red, tener claridad en el papel que se puede desempeñar desde un trabajo individual, se puede participar en la construcción de algo no sólo mas grande, sino más relevante para todo el sector.

Teniendo en cuenta el proceso de reconocimiento propio, de los pares² y del entorno en las etapas anteriores se puede definir el concepto de negocio para lo cual es importante enfatizar los productos a ofrecer, bajo qué canales de distribución y comercialización, con qué ventajas competitivas y medios de trabajo se cuenta y en qué mercados se pretenden incursionar.

Además del concepto de negocio, es necesario definir la estructura interna de la nueva empresa, para ello se requiere conocer y analizar las fortalezas, capacidades, elementos de personalidad, competencias y características propias de cada uno de los empresarios partícipes en el proyecto; para así empezar a distribuir ciertos roles, tareas y grados de responsabilidad dentro de este nuevo ente.

También es relevante definir la constitución de la sociedad teniendo en cuenta los aportes, intereses y el grado de compromiso de los empresarios, para estipular los protocolos, la reglamentación interna y externa de la sociedad, para empezar a trabajar oficialmente bajo la nueva entidad.

Como lo afirma el experto Leonardo Garay del Centro de Innovación y Desarrollo de Empresas CIDEM, de la Universidad del Rosario, durante el proceso de conformación de la integración se verifican los tipos de redes existentes y cuál se ajusta a la situación esperada; las redes pueden ser horizontales, verticales o tener una unión de las dos.³

1.2.3 Red Horizontal

“Es una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, convertir o dotarse de servicios

² Pares se hace referencia a las empresas que desarrollan la misma actividad y manejan el mismo mercado.

³ Información tomada de la entrevista con el señor Leonardo Garay.

comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general, estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector”. Sistema de Naciones Unidas, 2000.

1.2.4 Red vertical

“Es aquella modalidad de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual.” (Sistema de Naciones Unidas, 2000:37).

2.ANTECEDENTES: CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, CREACION DE ALIANZAS Y RESULTADOS OBTENIDOS.

2.1 Acercamiento global al Desarrollo Empresarial en Colombia

Es bien sabido que un estado es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, los cuales evolucionan o se atrasan en su mayoría simultáneamente. Es de esta manera como la sociedad, cultura, economía, gobierno, religión, historia entre otros aspectos influyen directa o indirectamente en el desarrollo empresarial de Colombia.

A pesar de presentar ciertos rasgos similares a nivel nacional, Colombia se puede ver como un “*país de regiones*” (Urrea & Otros, 2000) debido a las diferencias culturales, económicas o comerciales entre ellas. Contrastes que provienen de aspectos geográficos, de ubicación, ventajas y desventajas de cada región, clima y características de la población; hecho que lleva, en algunas ocasiones, a generar cierto grado de especialización en sectores industriales o agrícolas para cada una de las regiones. Tal es el caso de Antioquia con el café y los textiles, la zona costera con actividades portuarias, de logística y transporte, y la zona de los llanos orientales la cual se destacó como región ganadera.

Desde principios del siglo XX se evidenció la aparición de ciertas organizaciones dedicadas a diferentes actividades económicas en toda la superficie del país,

estas empresas fueron fundadas en su mayoría por las familias con un perfil aristocrático de cada una de las regiones.⁴

En un principio estas nuevas organizaciones eran dirigidas por sus propietarios, personas de niveles de educación medios con altos niveles de capital quienes creaban su propia empresa, con el pasar del tiempo estos “administradores”⁵ en la mayoría de los casos pasaban a ser sustituidos por familiares con un mayor grado de educación.⁶

Con un mayor grado de conocimiento, los nuevos dirigentes vieron la necesidad de diversificar su actividad económica por medio de la generación de nuevas inversiones en otros sectores, en algunos casos se preocuparon por incursionar en la política del país⁷. Es así como en un corto tiempo, pocas familias se convirtieron en parte fundamentales para la economía y el gobierno del país, por medio de la participación en algunas decisiones de carácter político, económico y comercial buscando primordialmente crear beneficio para sus propias empresas.

Debido a la homogeneidad de productos y precios ofrecidos en el país, y al papel del gobierno, el cual mantenía un modelo económico cerrado caracterizado por medidas proteccionistas, se generó un clima de conformidad en las organizaciones nacionales lo cual se puede apreciar como un obstáculo para el desarrollo estratégico a nivel de competencia, innovación y diferenciación.

⁴ Comparar: Urrea, Fernando; Dávila Ladrón de Guevara, Carlos; Arango, Luz; Bernal, Campo Elías; Parada, Jairo (2000): Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia. Bogotá: Corporación Calidad y Colciencias.

⁵ Se habla de administradores haciendo referencia a los dirigentes de las organizaciones

⁶ Comparar: Urrea, Fernando; Dávila Ladrón de Guevara, Carlos; Arango, Luz; Bernal, Campo Elías; Parada, Jairo (2000): Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia. Bogotá: Corporación Calidad y Colciencias.

⁷ Fenómeno que continúa viéndose en la actualidad.

Pese a esta tendencia proteccionista,⁸ a finales del siglo XX, con la apertura económica y con la aparición de pequeñas y medianas empresas se presentó un alto grado de inestabilidad en la industria nacional, ya que las empresas nacionales se encontraron incompetentes para afrontar estos nuevos retos, provenientes de la especialización de la demanda causada por fenómenos como el de la globalización, la apertura económica y la aparición de la industria informal.

Como consecuencia a esta inestabilidad, algunas empresas como *Croydon*, *Corona* y *Pintuco* entre otras que se caracterizaban por dominar gran parte de su mercado se vieron enfrentadas a una gran crisis porque eran poco competitivas debido a la actitud conformista reflejada en la falta de innovación de sus productos y de sus procesos y se vieron altamente afectada por la entrada de nuevos competidores que ofrecían diferentes productos para satisfacer la demanda nacional.

Este bajo nivel de competitividad que se aprecia en buena parte de las empresas colombianas desde finales del siglo XIX hasta la fecha, trae como consecuencia la desaparición de un gran número de organizaciones pertenecientes a la industria nacional (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007-2008,).

Esta patología se evidencia en el pobre desarrollo de estrategias por parte de los empresarios para enfrentarse a un mercado y competidores mundiales; debido a que en ese momento sólo pretendían actuar bajo estrategias operativas relacionadas con el crecimiento instalar y el de la producción.

Esta patología ha estado presente desde la época hasta la actualidad y puede justificarse por: la poca participación de la academia en la industria; la falta de implementación de programas serios de investigación y desarrollo para las

⁸ Tendencia proteccionista entendida como las medidas que toma el estado en función de evitar el ingreso de nuevos productos extranjeros en mercado nacional para favorecer la industria del país.

industrias con potencial en el país; la carencia en la calificación de la mano de obra operativa y en algunos casos administrativa de las organizaciones. La unión de todos estos factores impide la creación de procesos innovadores que repercuta en el aumento en la competitividad nacional.

2.1.1 Resumen acerca del desarrollo en el sector de las confecciones en Colombia.

Al enfatizar en el sector de las confecciones es importante resaltar que en Colombia las ciudades más importantes en el desarrollo de este sector a lo largo del último siglo han sido: Cali, Medellín, Ibagué, Pereira y Bogotá.

En estas cinco ciudades la industria de las confecciones se ha caracterizado básicamente por la tendencia Taylorista en sus procesos, enfocándose primordialmente hacia la productividad y a la calidad, dejando de lado la inversión en nuevas tecnologías operativas y administrativas, la investigación y el desarrollo de estrategias diferenciadoras y de innovación que generen parámetros de diferenciación en las organizaciones.

Esta tendencia llevo el sector a una gran crisis en la época de la apertura económica, debido a la incursión en el mercado colombiano de nuevos competidores internacionales, los cuales ofrecían productos de mejor calidad con precios significativamente inferiores. Como consecuencia de esta gran crisis se evidenció una alta mortalidad empresarial en la industria, dejando como víctimas microempresas o pequeños talleres que no tenían direccionamiento estratégico.

Tras esta gran crisis en el sector, se empezó a implementar diferentes tácticas y estrategias como:

- la adopción de nueva tecnología a nivel operacional en función de elevar los niveles de producción.

- la aceptación por parte de los directivos (en su mayoría propietarios) de medios electrónicos que permitieran tener un mayor conocimiento de la evolución del sector (competidores, maquinas, materias primas, etc.).

Adicionalmente, los empresarios empezaron a involucrarse en asociaciones y alianzas por medio de la cooperación tanto horizontal como vertical, teniendo como objetivo mejorar la competitividad de las empresas participes, este objetivo se alcanzaría generando cierta especialización en los procesos de producción para generar un aumento en los niveles y la calidad de la producción.⁹

2.1.1.1 Perfil empresarial para Bogotá – Cundinamarca

La región comprendida por Bogotá y Cundinamarca se caracteriza por ser parte fundamental en la economía colombiana, teniendo el 35% del total de las empresas del país y el 70% del total de inversión del mismo, una población aproximada a los 9.7 millones de habitantes, y su participación en el PIB nacional es del 31%; adicionalmente cuenta con una amplia diversidad en cuanto a tamaño, actividad, edad y naturaleza jurídica de las organizaciones.¹⁰

Uno de los aspectos que hacen de esta región una de las más importantes en el país es la evaluación permanente de cada sector y tipo de organización, para de esta manera identificar los ventajas y desventajas en función de desarrollar estrategias y programas para la creación y perdurabilidad¹¹ de las empresas, lo cual repercutirá en una mejor perspectiva de Bogotá en los temas de negocios y de calidad de vida.

⁹ Como ejemplo de este tipo de alianzas y para el tema desarrollado en este documento se considera importante exponer el caso del clúster del sector de confecciones en Antioquia – Colombia contenido en este capítulo.

¹⁰ Ver

http://camara.ccb.org.co/documentos/639_2004_3_11_15_26_9_Perfil_empresarial_de_bogota_y_cundinamarca_2003.pdf.

¹¹ Sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones

De acuerdo al estudio realizada por la Cámara de Comercio “Dinámica de la Inversión Empresarial y Causas de Liquidación en Bogotá”. Esta región es apta para los negocios y la creación de empresas ya que genera facilidades para la actividad productiva, cuenta con mano de obra calificada, y, genera y aplica continuamente programas para el desarrollo de infraestructura y seguridad económica y jurídica. Durante el periodo del 2001 al 2007 mantuvo un crecimiento económico sostenido equivalente al 5.5% anual, cifra que se vio disminuida durante los tres últimos años debido a la crisis económica mundial; sin embargo para el 2008 se tuvo un crecimiento económico del 2.3%.

2.1.1.2 Ejemplo alianza en Colombia: Alianzas en Antioquia

En la constante búsqueda de nuevas formas de desarrollo en el sector textil surge en Antioquia la iniciativa de Clúster. Este propone integrar toda la cadena – diseño, confección, y moda- concentrado en Antioquia y en el que hacían parte empresas que trabajan directamente en la actividad y empresas complementarias; estas se relacionan entre si y buscan mejorar su productividad para poder ser más competitivos y tener una mejor rentabilidad.

Para ello si se pretende lograr un desarrollo considerable y que tenga un papel importante como ejemplo para otros sectores del país sería conveniente tener en cuenta *que “Para mejorar la competitividad el país/departamento debe definir una visión de largo plazo, integrando a cada agente de la cadena para buscar objetivos comunes; comprometiéndose en asuntos como I+D en producción de algodón, capacitación de mano de obra, apoyo integral a Pymes, control de contrabando y actualización de infraestructura” (Carmona & Gil, 2008: 247).*

El caso de Antioquia es llamativo dado que pretende ser una muestra de cómo el Clúster puede ser una estrategia de desarrollo, en la que al promover la productividad se logra ser más competitivo frente a otras regiones del país y seguramente del mundo, obteniendo así reconocimiento y estimulando nuevos

intentos de asociación que generan un desarrollo económico importante a nivel Colombia.

Sin embargo, al tener una concepción equivocada sobre la competitividad no se ha tenido un desarrollo adecuado; no existe una tendencia a la cooperación entre actores (caso confeccionista y textileros). Es así como al proponer el Clúster, se pretende construir un *“tejido empresarial por medio de la conformación de redes de negocios y la identificación de oportunidades de mercado”* (Carmona & Gil, 2008.) incentivando que las empresas se comprometieran con ideas de trabajo que hagan más competitivos ciertos productos en determinadas regiones.

Para lograr la competitividad y lograr motivar a las empresas a trabajar en búsqueda de un mayor desarrollo, se orienta la manera cómo el sector privado y público pueden trabajar de la mano para promover ventajas competitivas, que estén en procura de un mejoramiento continuo para desarrollar nuevas posturas y métodos de trabajo.

En el caso específico de Antioquia, en el trabajo del clúster textil /confección, diseño y moda, se determinó como Misión: el *“promover la cultura de integración, para fomentar la innovación y desarrollo de las empresas e instituciones que interactúan en la cadena de valor con el fin de lograr el acceso y reconocimiento en los mercados internacionales a través de la diferenciación y diseño”* (Carmona & Gil, 2008: 255). Se hace un énfasis importante en la apertura de caminos de integración entre los actores involucrados y en promover cambios que generen resultados, no sólo a nivel nacional, sino también a nivel internacional.

Así mismo, proponen en su visión: *“Para el 2010 incrementar la competitividad con el fin de lograr enfrentar los mercados internacionales, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico y social de Antioquia a través del crecimiento sostenible de las empresas integrantes de la cadena de valor”* (Carmona & Gil,

2008: 255). Junto a estas perspectivas , se encuentran los objetivos más relevantes como: la *“promoción de la cultura para la cooperación entre empresas y favorecer el acceso a mercados”* (Carmona & Gil, 2008: 255) , hecho del que se puede deducir que al interior del clúster se pretende realizar un cambio de mentalidad; para lograr una cooperación entre empresas que puedan elevar el potencial de competitividad de cada una de ellas como ente y como parte de un sistema, garantizando un crecimiento sostenible y perdurable en el tiempo.

Finalmente, los autores hacen énfasis en cómo las empresas colombianas pertenecientes al sector de confección se caracterizan por su calidad y su *“flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios de la moda”* (Carmona & Gil, 2008: 257). Además, se propone un trabajo de *“full-full package”*¹² en donde la empresa nacional haga todo desde el diseño hasta el acabado de la prenda; garantizando una mayor ganancia del sector y generando un mayor valor en la cadena productiva.

¹² Termino utilizado por los autores donde se hace referencia al producto terminado incluyendo materias primas, insumos y mano de obra a diferencia de la maquila (modo previo de trabajo) donde solo se contrataba la mano de obra que interviene en la costura de la prenda.

3. ANALISIS DE LAS EMPRESAS PARTICIPES DEL PROYECTO A REALIZAR.

3.1 SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS

3.1.1 Confecciones Carlos Domínguez:

Confecciones Carlos Domínguez es una pequeña empresa perteneciente al sector de las confecciones en Colombia que trabaja desde 1998, esta empresa se encuentra ubicada en el Barrio Carvajal al occidente de Bogotá. Es catalogada como satélite el cual ha trabajado con marcas como Baxter Spring, Root y Co. Shetland, Gas y Deitech, entre otras.

Ésta organización a lo largo de estos 11 años se ha dedicado principalmente a la producción de pantalones para hombre y mujer en materiales como índigo, dril, pana, entre otros. Adicionalmente, en su línea de productos se puede encontrar ocasionalmente confección de chaquetas en estos mismos materiales y ropa infantil.

Su proceso productivo durante el año se divide en dos periodos: En primer lugar, se encuentra de enero a junio, durante este tiempo se evidencia un bajo nivel de producción, a causa de la escasez en productos demandados; para estos meses la organización cuenta con un menor número de empleados (en promedio 10) y existe una subutilización de la capacidad instalada. El segundo periodo, de Julio a Diciembre, se caracteriza por un aumento significativo en la demanda de todo tipo de productos, como respuesta a esto se requiere una mayor participación de mano de obra (en promedio 18 empleados) y, en algunos momentos la capacidad instalada no es suficiente para responder a la gran demanda.

Esta drástica variación en la demanda no hace posible tener contratos con salarios fijos para los trabajadores durante todo el año, en su lugar la contratación de la mano de obra es informal y su remuneración se hace tomando en cuenta los procesos que cada empleado realice y el número de prendas sobre las cuales trabajen.

Su propietario, el señor Domínguez trato de evolucionar en el mercado y estabilizar la producción a lo largo del año en su empresa creando su propia marca en ropa infantil durante el año 2004. Sin embargo, este intento no fue exitoso ya que su marca no tuvo la acogida esperada, como consecuencia Carlos Domínguez decidió retirar la marca del mercado y continuar produciendo para terceros.

Adicionalmente, en procura de regular el nivel de producción durante los periodos muertos ha modificado la oferta de productos, trabajando para marcas como Telmex y Coca-cola con la producción de prendas para dotación.

El señor Domínguez ha llevado a cabo ejercicios de cooperación en diferentes ocasiones con sus pares, Luis Pinzón y Manuel González, para la realización de pedidos de gran magnitud en corto tiempo; estos ejercicios han generado beneficios para los participantes a pesar que se han hecho de una manera informal. Se deduce que aspectos como el conocimiento del trabajo del otro (en este caso del señor Domínguez frente al trabajo de Manuel González y Luis Pinzón y viceversa), la confianza que han logrado establecer los tres propietarios a lo largo del desarrollo de su actividad empresarial, la conveniente ubicación geográfica¹³, y la similitud en maquinaria, mano de obra y capacidad instalar han hecho posible el éxito de estos procesos.

¹³ Las tres empresas se encuentran ubicadas en la misma zona, Confecciones Carlos Domínguez y Confecciones Manuel González están en el mismo edificio. Manufacturas Luis Pinzón tiene su planta de producción a dos cuadras de estas.

Por último, se considera relevante resaltar el interés del señor Domínguez en la captación de nuevo mercado por medio de la exportación ocasional de sus productos para marcas como Atmosphere en Estados Unidos.

3.1.2 Confecciones Manuel González:

Confecciones Manuel González es una pequeña empresa del sector de confecciones de Colombia creada en el año 2001, se encuentra localizada en el Barrio Carvajal de Bogotá. Actualmente, cuenta con una planta de producción que funciona como satélite para grandes marcas como Shetland, Gas y Dexter, entre otras.

Durante el ejercicio de su actividad ha trabajado pantalones para hombre, mujer y niño en índigo, dril y pana; desarrollando productos como chaquetas y productos de dotación para empresas nacionales, y realizando ejercicios de exportación a Ecuador y Venezuela.

Su proceso de producción es variable, el ciclo del mercado muestra como en los primeros meses del año (Enero a Junio) el consumo de los productos trabajados baja en contraste al segundo semestre (Julio a Diciembre) donde se presenta un aumento considerable de trabajo. En estos periodos fuertes es necesario aumentar el personal y se requiere de la colaboración de otros satélites como Carlos Domínguez y Antonio Perdomo, para cumplir con la producción pedida.

Manuel González ha participado en actividades de integración desarrolladas por la Cámara de Comercio y la Alcaldía de Bogotá. Sin embargo, los resultados no han sido positivos dado el “desorden”¹⁴ y la falta de compromiso por parte de estas instituciones para hacer un seguimiento constante del proceso, ocasionando que este empresario tenga hoy en día una apatía para trabajar en actividades de este tipo.

¹⁴ Expresión utilizada por el señor González durante una de las entrevistas realizadas.

Durante gran parte del año trabaja en asociación con Carlos Domínguez debido a su cercanía geográfica y los beneficios que se perciben al realizar ejercicios con un aliado estratégico dentro de los que encontramos: una mayor capacidad de producción, disminución en los tiempos de producción, recorte en los costos y una supervisión más cercana a todo el proceso productivo.

Confecciones Manuel González cuenta en la actualidad con una planta de producción de 19 maquinas y, tiene entre 12 y 14 empleados fijos. Sin embargo, no tiene un jefe de producción, lo cual hace que el propietario tenga que cumplir esta función, por lo que deja a un lado la búsqueda de nuevos negocios y alternativas.

Manuel González sabe que el mercado nacional está saturado, como respuesta a ello, propone la entrada en nuevos países, en los cuales no haya incursionado la industria nacional, con el fin de causar impacto en estos y generar vínculos a largo plazo.

3.1.3 Manufacturas Luis Pinzón:

Manufacturas Luis Pinzón es una pequeña empresa creada en 1994 por el señor Luis Pinzón y su esposa; al igual que las otras dos empresas evaluadas, se encuentra ubicada en el barrio Carvajal, zona en la cual está gran parte de las empresas dedicadas esta actividad.

Inicialmente *Manufacturas Luis Pinzón* se dedicaba a la producción de maletas y maletines para la marca Totto, pero a lo largo de su vida, esta empresa ha desarrollado otros productos como: cachuchas, productos para dotación y uniformes. Adicionalmente desde hace poco tiempo ha incluido dentro de la lista de productos ofrecidos: pantalones en diferentes marcas y maletines de una elaboración especial requeridos para la distribución de Bon Ice.

Ha participado en algunos ejercicios de asociación propuestos por la Cámara de Comercio de Bogotá y Proexport. En la actualidad está vinculado con un proyecto para la realización de una red empresarial desarrollado por el CIDEM. No obstante, al no haber visto cumplidos a cabalidad los objetivos de estos ejercicios, el señor Luis Pinzón considera importante su participación en ellos, ya que le generan cierta experiencia y conocimiento técnico sobre los procesos de asociación y, además le permite ver de una manera más objetiva, la labor de sus pares en empresas pertenecientes al sector en el que él se desenvuelve.

Actualmente, se encuentra cambiando la locación de su planta de producción, como medida para reducir los costos fijos relacionados con su actividad.

En su organización, no son tan marcados los periodos muertos, gracias a la diversidad de productos ofrecidos, ya que mientras la demanda de pantalones esta baja, otros productos como maletines, maletas uniformes y elementos de dotación están siendo altamente solicitados por sus clientes y viceversa.

3.2 MODELO MATRICIAL

En función de identificar la situación actual de las empresas de Carlos Dominguez, Manuel González, y Luis Pinzón es necesario tener información clara y veraz de cada una de las compañías al igual que de su entorno. Por esta razón, recurrimos al Modelo Matricial, pues es una herramienta que nos permite definir la situación actual de las empresas a partir de la recolección de información, clasificación, codificación y cuantificación de la misma.

Teniendo en cuenta el Protocolo del modelo, en primera instancia se procede a analizar el factor interno de cada una de las organizaciones, en éste se definen factores críticos como fortalezas (entendidas como puntos fuertes destacados) y debilidades (entendidas como factores de rendimiento mas bajo). Estos factores

se ponderan de acuerdo al grado de importancia que tengan al interior de la compañía, una vez ponderados, el empresario procede a evaluarlos con el siguiente rango de calificación:

- 4: Gran fortaleza
- 3: Una menor fortaleza
- 2: Una menor debilidad
- 1: Una gran debilidad.

Tras haber evaluado los factores se procede a multiplicar la ponderación del cada factor junto a su respectiva evaluación, así encontraremos los resultados parciales de cada factor critico, finalmente se realiza la sumatoria de todos los resultados parciales para determinar la situación de la empresa a nivel interno.

Posteriormente se analizará el factor externo de cada una de las empresas, para este caso se definiran factores criticos catalogados como oportunidades o amenazas. Entendiendo oportunidades como situaciones o caractersticas en la industria que permitirían o incentivarían un desarrollo para la organización y entendiendopor Amenaza aquellos factores de la industria que representan un riesgo para las empresas. Al igual que en la evaluación interna, se hace una ponderación entre los factores elegidos, y el empresario los evalua utilizando el siguiente rango de calificación:

- 4: Gran oportunidad
- 3: Menor oportunidad
- 2: Amenaza menor
- 1: Gran amenaza

Una vez evaluado cada factor, se multiplica el número asignado por la ponderación previamente establecida, y este es el resultado parcial de cada factor, la sumatoria de estos resultados nos acercan a la situación de la empresa en relación a su industria.

Finalmente para poder determinar la Posición estratégica en cada uno de los panoramas (Carlos Dominguez, Luis Pinzon, Manuel Gonzalez, y mas adelante si las empresas operaran en red), se hace un hibrido entre la evaluación externa y la interna, para este caso utilizaremos la matriz MIME, gracias a ella se podra identificar si las empresas se encuentran en una posición de ataque (la cual evidencia una buena situación a nivel interno y externo de la organización), Resista (Muestra una buena situacion en alguna de las evaluaciones y una no tan alentadora en la otra, o un desempeño medio a nivel interno y de la empresa hacia el entorno), o por ultimo en una posicion de Desposeer (la cual demuestra un mal panorama interno y externo de cada empresa). A partir de esta matriz es posible definir de una manera mas acertada la situación actual de cada organización en terminos generales, y a su vez visionar el posible nuevo rumbo de la estrategia de la organización.

3.2.1 Confecciones Carlos Domínguez

3.2.1.1 Matrices

Tabla 1. Matriz de evaluación de factor interno - Carlos Domínguez

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
TRAYECTORIA	7%	4	0,28
CALIDAD EN PROCESO Y PRODUCTO	13%	4	0,52
RECURSO HUMANO	6%	3	0,18
CAPACIDAD INSTALADA	8%	4	0,32
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	7%	4	0,28
CONOCIMIENTO DEL SECTOR	7%	4	0,28
DISPOSICION	9%	4	0,36
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
LIQUIDEZ	11%	1	0,11
INVERSION	8%	2	0,16
DIVERSIFICACION	5%	1	0,05
EMPRENDIMIENTO	6%	2	0,12
ESTRATEGIA	7%	2	0,14
ACCIONES PUNTUALES PARA LA ASOCIACION	6%	1	0,06
	100%		2,72

Fuente: De los autores.

Tabla 2. Matriz de evaluación del factor externo - Carlos Domínguez

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
ASOCIACION DE EMPRESAS EN EL SECTOR	11%	3	0,33
RECONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA	11%	3	0,33
RECONOCIMEINTO DE LA EMPRESA/EMPRESARIO	11%	3	0,33
ENTRADA DE NUEVOS ACTORES EN EL MERCADO	11%	3	0,33
TEMPORALIDAD EN LA INDUSTRIA	10%	3	0,30
PROGRAMAS DE DESARROLLO	8%	3	0,24
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
OFERTA LABORAL	10%	1	0,10
COMPETENCIA (LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL)	7%	1	0,07
RIESGO PAIS	7%	2	0,14
INFORMALIDAD EN EL SECTOR	7%	2	0,14
FINANCIACION	7%	2	0,14
TOTAL	100%		2,45

Fuente: De los autores.

Ilustración 1. Matriz MIME - Carlos Domínguez

	ATAQUE	ATAQUE	RESISTA	4
	ATAQUE	RESISTA	DESPOSEER	3
	RESISTA	DESPOSEER	DESPOSEER	2
4	3	2	1	1

Fuente: De los autores.

3.2.1.2 Análisis parcial modelo matricial – Carlos Domínguez

Teniendo en cuenta el resultado de la MIME se percibe una posición de Resistencia: *“Puede significar sensatez y moderación en la inversión, mesura en el gasto y, en general, una tendencia a mantener el statu quo de la organización, acompañado de una vigilancia estrecha del entorno o de la fragilidad de la capacidad operativa”* (Restrepo, 2004: 82)

En este punto, se evidencian falencias internas que repercuten directamente en la capacidad de respuesta y en la acción de la empresa frente a condiciones externas del mercado, sean estas oportunidades o amenazas.

Este fenómeno se debe principalmente al enfoque operativo y corto-placista de la estrategia del empresario. Teniendo en cuenta que para el no existe una visión a largo plazo y, además, comprende el equilibrio como estabilidad, tanto interna como externa. Se percibe el desarrollo de una patología empresarial en la que al tener una posición “cómoda” no maneja el mismo ritmo del entorno y deja de lado realizar esfuerzos en procura de un mayor crecimiento, lo que genera un conflicto y discordancia de la acción de la empresa con el curso del mercado.

Factores críticos como la liquidez y la inversión han sido constantes desde hace algunos años, según el señor Carlos Domínguez representan una barrera para el desarrollo de acciones dirigidas al emprendimiento y a la diversificación. Así mismo, estas variables han impedido que se tenga confianza para establecer una estrategia a largo plazo o, por lo menos, pequeñas estrategias a corto y mediano término en la que estén presentes acciones puntuales para la asociación.

Pero, los años de participación de la empresa en la industria le han permitido al señor Domínguez conocer a profundidad no sólo su empresa, sino el mercado y el sector. Al mismo tiempo, ha hecho que la calidad y la capacidad desarrollada en

su organización logren cumplir con las expectativas mínimas de los clientes; especialmente, en tener un producto de optima calidad, en tiempos de entrega acordes a la actividad y a un precio razonable.

Adicionalmente a partir de la crisis del sector¹⁵, el señor Domínguez ha visto la necesidad de generar acciones alternas a las trabajadas anteriormente, esto se evidencia en la disposición que manifiesta para ser partícipe de la red propuesta, situación que surge de manera coyuntural.

Es así como la falta de una estrategia integral y a largo plazo, hace que oportunidades como la entrada de nuevas empresas en el país, tales como supermercados, hipermercados, distribuidores o grandes superficies en el mercado, sea percibido en primera instancia como una amenaza para sus clientes y, por lo tanto, para ellos como empresarios.

De manera simultánea, la temporalidad en la industria aparenta ser un factor de riesgo, ya que sería necesario que el empresario salga del “equilibrio” para realizar actividades que le den vida a la organización en estos periodos muertos.

Finalmente, esta deficiencia interna (la falta de estrategia) se considera como uno de los principales factores por los cuales la empresa Carlos Domínguez no participa en procesos y programas de desarrollo como los propuestos por entidades públicas y privadas, entre las cuales están las cámaras de comercio e instituciones educativas, entre otras.

En este caso en particular, se aprecia que el reconocimiento, tanto de la industria como del empresario, son las únicas oportunidades que están siendo explotadas por la empresa para mantenerse y resaltar su participación en la industria.

¹⁵ Crisis generada por la crisis mundial del 2008, en la que no solo se ha visto un comportamiento a la baja de las ventas sino también el número de empleos perdidos ha sido considerable.

Adicionalmente, existen factores entendidos como emergencia ¹⁶que no pueden ser controlados por el empresario pero, que influyen directamente en la actividad de él y de sus pares; factores como: la insuficiente oferta de mano de obra capacitada, la entrada de competidores informales, el bajo nivel de financiación y la condición económica, social y política del país, son considerados amenazas porque ponen en riesgo el buen funcionamiento de la organización.

Además es de vital importancia resaltar el papel que juega la competencia local, nacional e internacional en el mercado, donde la industria nacional rivaliza en temas como: calidad, precio o capacidad y condicionando de cierto modo las acciones que el empresario planea ejecutar.

¹⁶ Factores que vistos desde la teoría de la complejidad se llaman emergencias.

3.2.2 Confecciones Manuel González

3.2.2.1 Matrices

Tabla 3. Matriz de evaluación del factor interno - Manuel González

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
TRAYECTORIA	7%	4	0,28
CALIDAD DE PROCESO Y PRODUCTO	9%	4	0,36
RECURSO HUMANO	7%	4	0,28
CAPACIDAD INSTALADA	5%	3	0,15
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	8%	4	0,32
CONOCIMIENTO DEL SECTOR	9%	4	0,36
DISPOSICION	8%	3	0,24
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
LIQUIDEZ	8%	1	0,08
INVERSION	8%	1	0,08
DIVERSIFICACION	8%	2	0,16
EMPRENDIMIENTO	8%	2	0,16
ESTRATEGIA	9%	2	0,18
ACCIONES PUNTUALES PARA LA ASOCIACION	6%	1	0,06
	100%		2,71

Fuente: De los autores.

Tabla 4. Matriz de evaluación del factor externo- Manuel González

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
ALIANZA DE EMPRESAS EN EL SECTOR	11%	3	0,33
RECONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA	9%	3	0,27
RECONOCIMEINTO DE LA EMPRESA/EMPRESARIO	9%	3	0,27
ENTRADA DE NUEVOS ACTORES EN EL MERCADO	8%	3	0,24
TEMPORALIDAD EN LA INDUSTRIA	8%	4	0,32
PROGRAMAS DE DESARROLLO	7%	3	0,21
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
COMPETENCIA (LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL)	12%	2	0,24
RIESGO PAIS	9%	1	0,09
INFORMALIDAD EN EL SECTOR	10%	2	0,20
FINANCIACION	5%	2	0,10
TOTAL	100%		2,39

Fuente: De los autores.

Ilustración 2. Matriz MIME- Manuel González

	ATAQUE	ATAQUE	RESISTA	4
	ATAQUE	RESISTA	DESPOSEER	3
	RESISTA	DESPOSEER	DESPOSEER	2
4	3	2	1	1

Fuente: De los autores.

3.2.2.2 Análisis parcial modelo matricial – Manuel González

Confecciones Manuel González es otra de las empresa que muestra un comportamiento poco esperado en la industria, según el modelo matricial se encuentra en una posición de Resista.¹⁷

Conocer adecuadamente el sector, hasta el momento, no ha sido una ventaja que se haya aprovechado sobre otros empresarios, posiblemente se cree tener la experiencia necesaria sin ser así, y, además no se ha logrado implementar correctamente lo aprendido en función de su empresa.

Si se tuviera una visión clara y acertada del sector y de su funcionamiento, se podría esperar que la estrategia no fuera una debilidad en el análisis interno de la empresa; por el contrario, esta podría identificarse como una fortaleza de gran importancia para el correcto desarrollo de su actividad.

Si el empresario tuviera un entendimiento acertado del sector, éste sería consciente de la necesidad de tener estrategias que se ajusten al comportamiento de la industria; donde, aunque se reconoce que es necesario generar algún tipo de vínculo con otros actores cercanos, no se realizan acciones puntuales para lograrlo.

Como empresario del sector ha trabajado y ha enfocado sus esfuerzos en función lograr procesos productivos de optima calidad, donde se garantice a los clientes tener un producto acorde a sus requerimientos, dejando así una imagen positiva en cuanto a la calidad del trabajo hecho. Para lograrlo entiende que es necesario contar con personal calificado que se comprometa con los objetivos empresariales. No obstante, Manuel González no considera tan importante la

¹⁷ Ver definición en el análisis del modelo matricial expuesto para Carlos Domínguez.

capacidad instalada, debido a que los mismos procesos hasta el momento, los ha podido realizar con la maquinaria que tiene, sin verse comprometido a adquirir nuevos equipos para conseguirlo.

En cuanto a los problemas que presenta como la falta de liquidez y de inversión, éstos han sido factores que, además de frenar el crecimiento, también se perciben como obstáculos que no permiten ver las oportunidades que ofrece el entorno para generar niveles más altos de competitividad y lograr mejores resultados de forma más permanentemente.

Además, variables como los programas de desarrollo y la presencia de nuevos actores al mercado, no son percibidos como aspectos de real incidencia en su actividad; frente a ellos se tiene una actitud de indiferencia debido a los fracasos anteriormente experimentados. Como consecuencia a los malos resultados, el señor González muestra una apatía al trabajo cooperativo representado legalmente bajo la denominación de sociedad, y prefiere seguir trabajando en procura de su propio beneficio, sin llegar a considerar propuestas como la presentada en este trabajo.

Se continúa observando la tendencia de ver aspectos como la oferta de mano de obra, la competencia tanto nacional como internacional entre otros como amenazas relevantes que ponen en riesgo la perdurabilidad de su empresa.

3.2.3 Manufacturas Luis Pinzón

3.2.3.1 Matrices

Tabla 5. Matriz de evaluación del factor interno- Manufacturas Luis Pinzón

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
TRAYECTORIA	7%	4	0,28
CALIDAD EN POCESO Y PRODUCTO	10%	4	0,40
RECURSO HUMANO	7%	3	0,21
CAPACIDAD INSTALADA	9%	3	0,27
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	8%	4	0,32
CONOCIMIENTO DEL SECTOR	8%	3	0,24
DIVERSIFICACION	6%	3	0,18
ACCIONES PUNTUALES PARA ASOCIACION	9%	3	0,27
DISPOSICION	6%	4	0,24
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
LIQUIDEZ	9%	1	0,09
INVERSION	5%	2	0,10
EMPRENDIMIENTO	6%	2	0,12
ESTRATEGIA	10%	2	0,20
TOTAL	100%		2,92

Fuente: De los autores.

Tabla 6. Matriz de evaluación del factor externo - Luis Pinzón

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
ASOCIACION DE EMPRESAS EN EL SECTOR	8%	3	0,24
RECONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA	11%	4	0,44
RECONOCIMEINTO DE LA EMPRESA/EMPRESARIO	11%	4	0,44
ENTRADA DE NUEVOS ACTORES EN EL MERCADO	9%	3	0,27
TEMPORALIDAD EN LA INDUSTRIA	10%	4	0,40
PROGRAMAS DE DESARROLLO	10%	3	0,30
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
OFERTA LABORAL	7%	2	0,14
COMPETENCIA (LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL)	11%	1	0,11
RIESGO PAIS	5%	2	0,10
INFORMALIDAD EN EL SECTOR	10%	1	0,10
FINANCIACION	8%	2	0,16
TOTAL	100%		2,70

Fuente: De los autores.

Ilustración 3. Matriz MIME - Luis Pinzón

	ATAQUE	ATAQUE	RESISTA	4
	ATAQUE	RESISTA	DESPOSEER	3
	RESISTA	DESPOSEER	DESPOSEER	2
4	3	2	1	1

Fuente: De los autores.

3.2.3.2 Análisis parcial modelo matricial – Luis Pinzón

Luis Pinzón, aunque presenta importantes elementos diferenciadores en la dirección de su organización frente a la forma en la que lo hacen Carlos Domínguez y Manuel González, se mantiene, al igual que ellos, en una posición de Resistencia¹⁸ aunque está más cerca de los cuadrantes que definen una posición de ataque, lo cual aparentemente indica una mejor gestión de la organización.

El señor Luis Pinzón, en función de disminuir el impacto negativo que tendrían factores como la oferta de la mano de obra, el riesgo país, la informalidad en el sector, la competencia en todos los niveles y la financiación, ha llevado a cabo acciones como la diversificación de mercado mediante la oferta de nuevos productos y, además, ha participado continuamente en capacitaciones provenientes de instituciones públicas y privadas como la Cámara de Comercio de Bogotá que le han permitido generar valor agregado a su trabajo.

Manufacturas Luis Pinzón tiene fortalezas como la trayectoria, la calidad de sus productos, el conocimiento de la empresa y del sector, el recurso humano; además de una gran disposición, la puesta en marcha de nuevas estrategias como: las de ampliación en las líneas de producto y el realizar acciones puntuales para la asociación, asistiendo a diferentes eventos y talleres convocados por organizaciones tanto públicas como privadas. Pero estos actos no se pueden considerar del todo emprendedores, ya que más que una iniciativa es una respuesta a las exigencias del mercado y de su entorno.

Al igual que las otras dos empresas evaluadas, presenta dentro de sus debilidades la falta de liquidez, inversión y de una estrategia integral, ya que, de manera similar a una gran parte de las empresas Colombianas enfoca sus esfuerzos y tácticas sólo en el área operativa.

¹⁸ Ver definición de “resista” página 28 del documento.

Este interés por realizar nuevas tareas y de diferentes modos surge a partir de la conciencia que ha desarrollado el señor Pinzón acerca de la necesidad de generar nuevas acciones como las alianzas y las asociaciones. Sin embargo, este interés y reconocimiento de la realidad no son factores suficientes para la apropiada gestión de la empresa, razón por la cual Manufacturas Luis Pinzón aun se encuentra en una situación de resista, y no ha logrado ubicarse dentro de los cuadrantes de ataque, donde se es un actor incitador del cambio, en lugar de ser uno reactivo a este.

3.3 HERRAMIENTA DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO (AESE) PARA ESTAS EMPRESAS

3.3.1 ¿Por qué el Análisis Estructural del Sector Estratégico?

El Análisis Estructural del Sector Estratégico es pertinente porque a partir de la información obtenida en las tres empresas se entiende la percepción que se tiene como analistas de la situación actual del sector; sin que esto signifique que se hizo un diagnóstico completo del sector.

Reconocer la realidad del sector es posible si se estudian los múltiples elementos que lo conforman, la integración entre éstos y los objetivos que tienen cada uno de los actores y de las actividades realizadas en las empresas; elementos resultan muy visibles a partir de la aplicación de las herramientas del Análisis Estructural del Sector Estratégico, un instrumento muy útil para aplicar no sólo como analistas sino como verdaderos empresarios.

Para el desarrollo de este trabajo se recurre el análisis de hacinamiento cualitativo determinando el nivel de imitación y confluencia estratégica, porque se pretende mostrar cómo se encuentran las tres empresas dentro del entorno del sector de confecciones en general. El uso parcial de esta herramienta es apropiado dado

que refleja la situación de las empresas que, complementado con el análisis matricial hecho anteriormente, permite tener un panorama aún más visible de cómo es que realmente se encuentra el sector para, posteriormente generar alternativas de desarrollo.

3.3.2 Análisis de hacinamiento cualitativo:

El propósito del análisis del hacinamiento cualitativo es identificar la situación real que viven las empresas frente al sector y cómo han llegado a una etapa de convergencia estratégica¹⁹, para así analizar que se puede hacer para evitar que la empresa caiga en una etapa con un nivel de diferenciación mínimo, que ponga en riesgo su perdurabilidad (Restrepo, 2008).

Realizando el análisis de hacinamiento se observa un comportamiento inadecuado para el correcto funcionamiento de las empresas analizadas en este trabajo; pues ellas pretenden ser perdurables, a partir del desarrollo de ventajas comparativas que son fácilmente imitables y que no representan ningún tipo de beneficio significativo.

Es claro que en el sector de confecciones se presenta hacinamiento, debido a que gran parte del total de los satélites que se han creado se pretenden diferenciar no por sus productos ofrecidos propiamente, sino a partir de una guerra de precios o por un manejo promocional diferente del de sus competidores para atraer nuevos clientes. Por lo tanto, se generan patologías *“en la que la rentabilidad se erosiona, y de continuar con esta situación, la rivalidad se incrementa, se dan síntomas de enfermedad del sector (morbilidad), lo que lleva a la mortalidad y a la concentración del mercado en pocas manos”* (Restrepo, 2008: 41).

¹⁹ Convergencia estratégica se da para Nattermann (2004) cuando un grupo de empresas terminan desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas.

Para comprender el grado de hacinamiento que se presenta en el sector, se realiza un análisis de variables; considerando las más representativas y cada una con su respectivo porcentaje de relevancia para el estudio: Precio, Producto, Segmento de clientes, Mecanismos de promoción y Canales de distribución.

Paso 1. Análisis de categorías.

- Precio. 25%:

Los precios que se ofrecen a los clientes se determinan a partir del proceso que se realice durante la confección del producto, o formas de pago y financiación; sin embargo cada empresario tiene la libertad de establecer un precio de acuerdo al margen de utilidad que quiera alcanzar.

- Producto. 30%:

Los tres satélites de producción ofrecen el mismo tipo de productos. Como son: Pantalones – Índigo, Dril y Pana.

Es importante destacar que existe una excepción en estos productos debido a que *Manufacturas Luis Pinzón* produce maletas, maletines y cachuchas. Los parámetros de calidad también son similares dado que se rigen por normas técnicas acorde a las exigencias de cada uno de los clientes.

- Segmento de clientes. 20%:

Los clientes son grandes marcas como Shetland, Gas, Deitech, Totto, entre otros que buscan satélites de confección que se dediquen a la producción de sus prendas. Al funcionar como maquiladores producen para otros, y estos clientes se encargan después del proceso de distribución y venta al cliente final.

- Mecanismos de promoción. 15%:

Las empresas no tienen medios de promoción fuertes, se dan a conocer a partir del voz a voz y, por lo general, manejan los mismos grupos de clientes, de tal forma que no han tenido la necesidad de salir al mercado a promocionar su trabajo.

- Canales de distribución. 10%:

Ninguno de los tres empresarios cuenta actualmente con marca propia, haciendo que su trabajo se limite a la producción realizada a los clientes grandes, los cuales cuentan con sus canales de distribución propios que usan acorde a sus necesidades.

Paso 2. Determinación del nivel de imitación.²⁰

Tabla 7. Nivel de imitación - Sector confecciones. Satélites

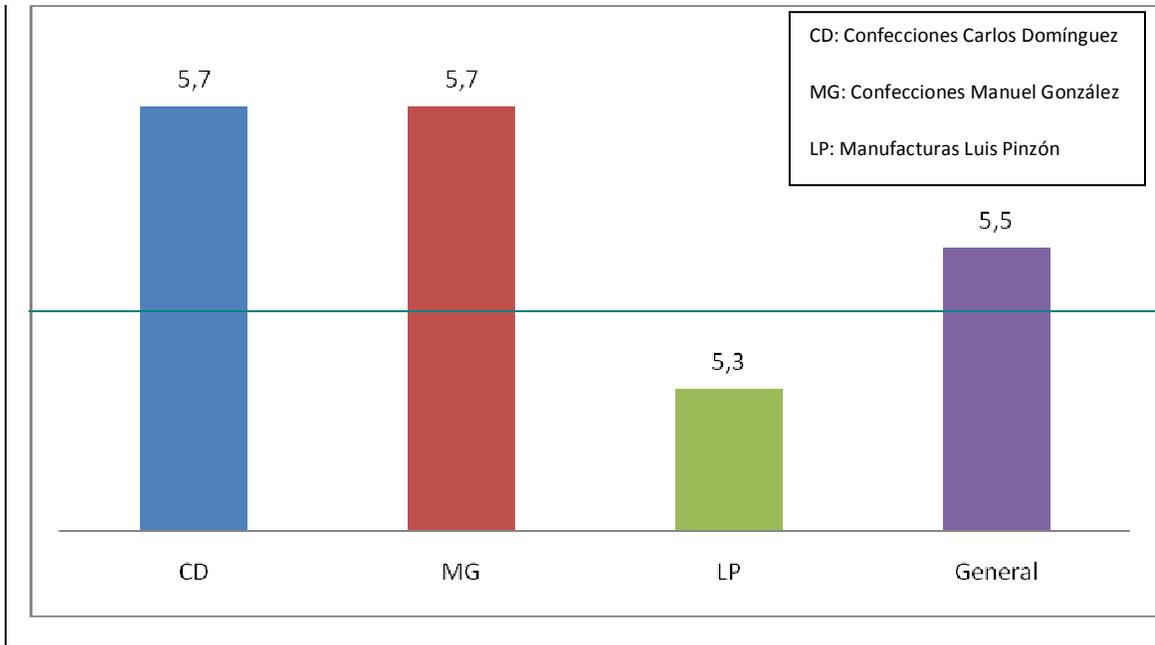
VARIABLE			EMPRESAS			
Tipo	Peso	Necesidad	CD	MG	LP	general
Precio	25%	Precio bajo	2	2	2	2
		Formas de pago	2	2	2	2
		Plazos	1	1	1	1
		Sumatoria	5	5	5	5
		Calificación	1,25	1,25	1,25	1,25
Producto	30%	Alta calidad	2	2	2	2
		Tecnología	3	3	3	2
		Tiempos producción	1	1	1	1
		Sumatoria	6	6	6	5
		Calificación	1,8	1,8	1,8	1,5
Segmento de Clientes	20%	Poder adquisitivo	3	3	3	3
		Reconocimiento nacional	2	2	1	2
		Reconocimiento internacional	2	2	1	2

²⁰ Método desarrollado en el libro Análisis Estructural de Sectores Estratégicos.

		Sumatoria	7	7	5	7
		Calificación	1,4	1,4	1	1,4
Mecanismos de promoción	15%	Voz a voz	3	3	3	3
		Otros medios	2	2	2	2
		Sumatoria	5	5	5	5
		Calificación	0,75	0,75	0,75	0,75
Canales de distribución	10%	Propios	2	2	2	2
		Contratados	1	1	1	2
		De empresas atendidas	2	2	2	2
		Sumatoria	5	5	5	6
		Calificación	0,5	0,5	0,5	0,6
TOTAL			5,7	5,7	5,3	5,5

Fuente: De los autores.

Ilustración 4. Nivel de imitación en el sector de confecciones.



Fuente: De los autores.

Existe un alto grado de imitación en el sector estratégico; es muy similar la calificación dada para las tres empresas y, en general, para las otras organizaciones que conforman el sector, las diferencias son mínimas en las variables calificadas.

Paso 3. Determinación del grado de confluencia estratégica

Las empresas tienen comportamientos similares en todas sus actividades; todos funcionan como satélites de producción que entregan la mercancía a grandes empresas que se encargan de llevar el producto al cliente final. Los proveedores de materias primas son los mismos dado que en Bogotá es muy baja la oferta de éste tipo de compañías y los mecanismos de promoción de las estas empresas de confecciones tienden a ser los mismos dada la disponibilidad de recursos baja y la limitación en gastos que pueden tener.

Estos comportamientos observados presentan un grado de confluencia estratégica alta, son similares no solo en sus actividades sino también en la forma cómo responden al entorno y a las necesidades de sus clientes.

Paso 4. Defina el grado de hacinamiento.

Se tiene un grado de hacinamiento alto. La erosión de la rentabilidad es constante, los clientes se satisfacen de la misma manera, el nivel de imitación es muy representativo dado que las actividades son demasiado parecidas y se trabaja de manera similar en el sector.

El acercamiento al sector estratégico nos permite ver cómo las acciones de las tres empresas estudiadas son casi las mismas, entender cómo se maneja el sector y cómo las empresas responden ante las expectativas de los clientes; hecho que da una idea de que ocurre realmente y si se visualiza a futuro posiblemente se puede generar un concepto de a dónde van las empresas: en camino de la perdurabilidad o hacia una mortalidad anunciada.

4.PROPUESTA DE COOPERACION PARA LA COMPETENCIA PARA LAS EMPRESAS CONFECCIONES CARLOS DOMINGUEZ, CONFECCIONES MANUEL GONZALEZ Y MANUFACTURAS LUIS PINZON

4.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Teniendo en cuenta el análisis de la aplicación de las herramientas usadas del Modelo Matricial y del análisis de hacinamiento, se concluye que la perdurabilidad de *Confecciones Carlos Domínguez* y *Confecciones Manuel González* se encuentra en un alto riesgo, ya que el nivel de diferenciación frente a las empresas en general del sector es mínimo.

Por su parte la empresa del señor Luis Pinzón, a pesar de haber tratado de generar ciertos parámetros de diferenciación por medio de la diversificación de producto y la participación constante en diferentes programas de capacitación de desarrollo ofrecidos por instituciones públicas y privadas, no ha logrado explotar a cabalidad los resultados esperados.

Es por ello que para este caso se propone la realización de una red entre estas tres empresas, ya que al igual que en los seres vivos se ve la necesidad de la interacción entre individuos que, para este caso, representarían las organizaciones, en el ámbito comercial existe la oportunidad de generar grupos con alto nivel de interacción donde se pueden generar mayores beneficios.

Teniendo en cuenta las experiencias previas de los empresarios, se propone en primer lugar un ejercicio donde se realicen contratos puntuales de manera cooperativa, con un orden y control superior a los ejercicios realizados anteriormente, para que evidencien los beneficios del trabajo en equipo, una vez

este proceso haya sido exitoso, se propondrá la realización de la red de manera formal.²¹

5.1.2 El por qué de estas tres empresas.

Al analizar las empresas encontramos ciertos elementos que las hacen idóneas para ser participes en el ejercicio:

En primer lugar, en los tres casos, la experiencia adquirida durante su tiempo de vida que supera los siete años de funcionamiento hecho que las hace organizaciones conocedoras de la industria, del entorno y de sí mismas. Igualmente; el enfoque en el área productiva de las empresas por parte los tres propietarios durante este largo tiempo se reflejan en un alto estándar de calidad y en un profundo conocimiento sobre los procesos, el producto y las tendencias del mismo.

Adicionalmente, su mercado objetivo para la confección de pantalones y chaquetas²² es el mismo lo cual indica unos parámetros de producción similar, donde ninguno de los empresarios pretende entrar en el mercado de baja calidad y bajo precio, sino que tratan de mantener contacto con aquellos clientes que tienen un mayor nivel de exigencia respecto a la calidad para que el precio sea un poco mayor al de otros productores.

Su ubicación geográfica es otro de los factores que cabe resaltar en las tres empresas, debido a que todas se encuentra ubicadas en el Barrio Carvajal: en el caso de *Confecciones Carlos Domínguez y Manuel González* existe una ventaja superior, ya que están en el mismo edificio; por su parte, Luis Pinzón tiene su planta de producción a dos cuadras de distancia de las otras dos.

²¹ Se propone primero este tipo de ejercicio debido a la apatía que muestran algunos de los participantes frente al compromiso legal en la sociedad.

²² Se habla de productos como pantalones y chaquetería teniendo en cuenta que Luis Pinzón tiene una línea de productos más amplia y sobre los productos restantes si se maneja un mercado objetivo diferente.

Por último, se debe destacar la importancia de los vínculos de confianza a nivel personal y empresarial que se han desarrollado entre los tres propietarios a lo largo de siete años, tiempo durante el cual se han identificado características como: la ética, los principios, los valores, los procesos de producción, la forma de dirección y de desempeño en sus organizaciones. Estos factores son acordes entre los tres empresarios y han sido la base para poder desarrollar vínculos laborales fuertes que les han permitido desarrollar ciertos ejercicios de cooperación.

A pesar del éxito que se ha obtenido en estos ejercicios cooperativos realizados anteriormente, se considera que éstos podrían ser más eficientes si se desarrollaran bajo procedimientos con un mayor grado de formalidad, estipulando aspectos como: estandarización de procesos tanto productivos como directivos,

4.1.1 Modelo Matricial esperado una vez aplicada la propuesta.

Tabla 8. Matriz de evaluación del factor Interno – En red

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
TRAYECTORIA	7%	4	0,28
CALIDAD EN PROCESO Y PRODUCTO	10%	4	0,40
RECURSO HUMANO	6%	4	0,24
CAPACIDAD INSTALADA	8%	4	0,32
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	7%	3	0,21
ESTRATEGIA	8%	3	0,24
ACCIONES PUNTUALES PARA LA ASOCIACION	11%	4	0,44
CONOCIMIENTO DEL SECTOR	7%	4	0,28
DISPOSICION	9%	4	0,36
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
LIQUIDEZ	9%	2	0,18
INVERSION	6%	2	0,12
DIVERSIFICACION	7%	1	0,07
EMPRENDIMIENTO	5%	2	0,10
TOTAL	100%		3,24

Fuente: De los autores.

Tabla 9. Matriz de evaluación del factor externo - En red

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
ASOCIACION DE EMPRESAS EN EL SECTOR	12%	4	0,48
RECONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA	7%	3	0,21
RECONOCIMEINTO DE LA EMPRESA/EMPRESARIO	14%	4	0,56
ENTRADA DE NUEVOS ACTORES EN EL MERCADO	10%	3	0,30
TEMPORALIDAD EN LA INDUSTRIA	10%	4	0,40
PROGRAMAS DE DESARROLLO	6%	3	0,18
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
OFERTA LABORAL	8%	2	0,16
COMPETENCIA (LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL)	10%	1	0,10
RIESGO PAIS	9%	1	0,09
INFORMALIDAD EN EL SECTOR	8%	2	0,16
FINANCIACION	6%	2	0,12
TOTAL	100%		2,76

Fuente: De los autores.

Ilustración 5. Matriz MIME- red propuesta

	ATAQUE	ATAQUE	RESISTA	4
	ATAQUE	RESISTA 	DESPOSEER	3
	RESISTA	DESPOSEER	DESPOSEER	2
4	3	2	1	1

Fuente: De los autores.

4.1.1.1 Análisis parcial modelo matricial en Red:

Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de la matriz del factor interno y de la matriz del factor externo, en este caso de las tres empresas en red, es posible observar como se evidencia una mejor posición de la red que de cada uno de los participantes a nivel individual.

Esta evolución se debe a el incremento de cada uno de aquellos factores que eran percibidos como una fortaleza, convirtiéndose (al trabajar en red) en una fortaleza superior; este es el caso del recurso humano y de la capacidad instalar: elementos que a pesar de ser positivos en el trabajo individual de cada una de las organizaciones serian mejores (en cantidad y en calidad, teniendo en cuenta la trayectoria) mostrando una mejor opción en la red que en cada organización independiente.

Adicionalmente algunos de los elementos que en los análisis individuales eran percibidos como debilidades, para este caso pasan a ser fortalezas, como la estrategia y el desarrollo de actividades puntuales para la asociación, ya que al trabajar en red se están llevando a cabo acciones en pro del trabajo cooperativo y con una visión más a largo plazo definiendo por si una base para el desarrollo de una posible estrategia.

De igual modo, al evaluar la matriz de factores externos es visible como cambia la relevancia de los factores para cada caso individual y para la red; además de la notable diferencia en las calificaciones, potenciando las oportunidades que tiene el sector, y a su vez cuando se trabaja cooperativamente es posible ver más asequibles estas oportunidades dadas por el entorno.

Por su parte las amenazas disminuyen en su ponderación y en el caso de la competencia es posible ver una mayor calificación, lo cual indica que al hacer el

trabajo de forma cooperativa se incrementan los niveles de competitividad, disminuyendo esa percepción de la competencia como una amenaza de las más importantes para considerarlo un factor importante pero manejable.

Teniendo en cuenta lo anterior y evaluando las posiciones estratégicas se concluye que al trabajar en red se potencia el factor interno, incrementando el nivel de competitividad y haciendo posible aprovechar este nuevo- mejor entorno percibido por la evaluación de los factores externos.

Finalmente teniendo en cuenta el Análisis Estructural del sector estratégico se deduce que por medio de la red se pueden llevar a cabo ejercicios de innovación y de diferenciación, basados en la experiencia y capacitación de cada uno de los empresarios en función de evitar la convergencia y la imitación en el sector estratégico, de este modo mostrar la red como una mejor opción frente a sus competidores.

5.CONCLUSIONES

Durante la realización de este trabajo se resaltan ciertas conclusiones que pueden considerarse aplicables a las tres organizaciones teniendo en cuenta su alto grado de similitud proveniente de sus experiencias similares, tiempo en el mercado y forma de dirección:

- Es necesario que el empresario visualice de una manera objetiva la situación en la que desearía que su empresa se encontrara en un periodo determinado de tiempo.
- Teniendo una visión clara, los empresarios podrían establecer estrategias puntuales que estén en procura de alcanzar el objetivo planteado inicialmente. En la actualidad, los directivos creen que sus aspiraciones son inalcanzables y no viables, esto genera una actitud conformista inapropiada para el posicionamiento de su organización.
- En las tres empresas se ve la tendencia a desarrollar estrategias únicamente en el área operacional y a corto plazo, este comportamiento es causado por el pensamiento lineal de los empresarios, los cuales basan el desarrollo de sus organizaciones primordialmente en las actividades operacionales, discriminando elementos imprescindibles para la evolución de una organización como lo son el mercadeo, la dirección, la estrategia general, proyección y desarrollo de actividades financieras, entre otras.
- Para estos empresarios el equilibrio, comprendido como la situación de estabilidad donde no hay eventos emergentes que generen caos en el sector ni al interior de sus organizaciones es el estado ideal del funcionamiento para sus empresas. Ellos ven el cambio y las emergencias²³

²³ Entendido como eventos que generan cambio, sin embargo para la complejidad estos eventos son imprescindibles para que el sistema siga vivo.

como amenazas y no son conscientes del impacto positivo que pueden tener para el desarrollo de las mismas y del sector.

- Sus acciones son más de respuesta que acciones regeneradoras de cambio, los empresarios no se anticipan a los hechos sino que esperan a que estos ocurran, para así establecer respuestas; como consecuencia de esto, no son agentes innovadores sino imitadores en su actividad. Esta actitud de réplica se genera a partir de la poca consciencia que tienen los de la importancia de cada una de las empresas en el sector, ya que ellos no se consideran capaces de generar el cambio, porque creen que no tienen una infraestructura o tecnología suficientes para generarlo, así que quienes deben llevar a cabo estas actividades innovadores son las grandes empresas del sector.

- Un factor determinante en el desarrollo de las empresas es el tiempo; se deben adecuar procedimientos en búsqueda de disminuir tiempos de trabajo: los clientes esperan satisfacer sus necesidades en menores tiempos, la respuesta al cliente se debe realizar en el menor tiempo posible, se debe reaccionar cada vez mas rápido ante las exigencias del mercado y así sucesivamente se observan situaciones donde el tiempo es primordial.

Por esta razón es necesario que el empresario le de mayor importancia al tiempo como variable fundamental en el desarrollo de su actividad, ya que el entorno lo exige y su actividad como tal requiere de un manejo adecuado de este.

- La red empresarial propuesta es una de las múltiples alternativas que pueden tener los empresarios para pasar de una situación de supervivencia

organizacional, a una situación óptima, donde se desempeñen como líderes en su sector estratégico. Ya que como se ha planteado, esta forma de unión generaría un incremento en el nivel de competitividad de las empresas, produciendo mayores fortalezas, disminuyendo las debilidades y aprovechando de una mejor manera las oportunidades y amenazas percibidas en el entorno. Además, les permitiría empezar a hacer una mejor plantación de sus actividades encaminándolos hacia un trabajo basado en la estrategia que con el tiempo y el buen desarrollo del trabajo en sus empresas y como directivos, los llevará a manejar parámetros de diferenciación e innovación; hecho que les permitirá tener una mejor y mayor participación en el mercado nacional, con posibilidad de incurrir en otros más.

- El manejo adecuado de la información es un factor clave en el funcionamiento de las empresas; a mayor información es menor la probabilidad de caer en errores. Si los empresarios cuentan con la información suficiente pueden tomar mejores decisiones evitando así una mayor complejidad en sus sistemas, y en este caso en la red empresarial.
- Se tiene claridad de los beneficios que se obtienen al trabajar bajo parámetros de cooperación como son el mejoramiento de procesos tanto operativos como administrativos, el incremento de eficiencia en la organización, entre otros aspectos que, le permitirá a las organizaciones mantenerse en una mejor posición a través del tiempo. Sin embargo, la falta de direccionamiento estratégico de cada una de las empresas ha impedido formalizar este tipo de vínculos en función de un desarrollo permanente.

- Dentro de las organizaciones, la dinámica que existe es muy grande dado las múltiples interacciones que hay entre todos los elementos que la componen y de estos con los del entorno. En la medida que aumenten los actores, la información, los recursos y las necesidades de lograr los objetivos propios y comunes se requiere de un mayor esfuerzo para controlar el sistema y mantenerlo funcionando correctamente; la administración se vuelve aun mas necesaria, ya que junto a la estrategia se vuelven base del correcto funcionamiento y evolución de la organización
- A partir del proceso de investigación realizado, se percibe que en Colombia los ejercicios realizados, por parte de instituciones públicas y privadas, con fines cooperativos son generalmente de carácter teórico, por lo que su apoyo no es continuo a lo largo del todo el proceso. Situación que desanima a los empresarios participantes quienes, en muchos casos, no encuentran cómo seguir adelante con este tipo de proyectos de manera independiente.
- Los empresarios son reacios a establecer en sus organizaciones ayudas electrónicas, especialmente referentes a sistemas de información, que mejorarían los procesos operacionales y administrativos, porque pretenden mantener sus actividades acorde a cómo las han realizado a lo largo de su vida empresarial. Sin embargo, al introducir nueva tecnología a nivel administrativo y operacional podrían evidenciar mejoras en los tiempos de operación y en el control y manejo de los procesos administrativos.

6.RECOMENDACIONES

A partir del análisis de cada una de las organizaciones es pertinente dar ciertas recomendaciones a los empresarios, ya que ellos al estar dentro del sistema de trabajo muy seguramente dejan de lado elementos que terceros pueden llegar a observar.

Así mismo hay otras características que parecen obvias pero que para ellos no son tan relevantes dada su prioridad de generar utilidad en el corto plazo, las recomendaciones son las siguientes:

- Es aconsejable generar un mayor sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, ya que el buen desempeño de estos repercute directamente en el funcionamiento de la organización.
- Desarrollar estrategias a corto, mediano y largo plazo tomando como base objetivos reales establecidos para determinados periodos de tiempo.
- Tener la convicción que pueden ser agentes de cambio en su sector y no sólo actores que responden a los cambios propuestos por los demás.
- Evaluar los ejercicios cooperativos anteriormente ejecutados, de tal modo que se puedan identificar los pros y contras durante la realización de los mismos, para poderlos llevar a cabo con un mayor grado de satisfacción y beneficios.
- Generar un mayor conocimiento de sus capacidades como empresa y hacer un paralelo, teniendo en cuenta los ejercicios de cooperación anteriormente realizados.
- Reevaluar la importancia que tienen cada una de las áreas en la organización y replantear si es eficiente trabajar bajo una estrategia que tiene como base el área operativa

- Estudiar mercados paralelos que puedan generar alternativas de trabajo en los periodos muertos y, de este modo, trabajar de una manera más homogénea durante todos los meses del año.
- Replantear la percepción que se tiene frente a las actividades promovidas por empresas del sector público y privado que buscan generar mayores beneficios a empresas del sector. Este hecho se aprecia, especialmente, en el señor Manuel González, de modo que no se cierre a posibles ejercicios en el futuro, su participación puede ser muy importante como individuo y como parte de un todo.
- Usar las herramientas tecnológicas como aliados estratégicos de sus actividades: Confecciones Carlos Domínguez puede incorporar o mejorar los sistemas con los que ya cuenta de modo que su actividad se vea favorecida.
- En el sector: organizar reuniones esporádicas de carácter formal con los otros empresarios (no solamente los de la red propuesta) donde se puedan analizar las condiciones del mercado, y en las que se puedan dar nuevas ideas y alternativas de trabajo, para construir un sector textil cada vez más fuerte, a partir del aporte de los mismos integrantes.
- Los tres empresarios deben reconocer que la labor de las entidades públicas y privadas es de carácter inductivo y capacitador. Pero quienes son los encargados de llevar a cabo los proyectos, asumiendo la mayor parte de las responsabilidades y de los riesgos son directamente ellos, quienes por medio de su continuo trabajo logran aplicar las herramientas propuestas en función de los beneficios para sus organizaciones y su sector.
- Es necesario que el señor Domínguez reconozca la importancia del compromiso de sus trabajadores en su organización y de qué manera esto influye en la capacidad productiva y en los niveles de competitividad de su organización frente a las demás.

- Empezar a desarrollar acciones puntuales en pro del beneficio y evolución de sus organizaciones, ya sea incurriendo en nuevos mercados, llevando a cabo estrategias de diferenciación e innovación o incurriendo en una red.

7.BIBLIOGRAFIA

1. LIBROS

DAFT, RICHARD. Administración. Thomson. 2004

Diccionario de Administración y Finanzas. Océano Grupo Editorial. España. 1999.

LOPEZ CERDAN, Carlos, Redes empresariales, experiencia en la región Andina, Perú, Minka 2003

MALDONADO, CARLOS. Visiones sobre la complejidad, Ed. El Bosque, Santa Fe de Bogotá. 1999.

NALEBUFF, Barry. BRANDENBURGER, Adam. Coopetencia. Bogotá- Editorial Norma. 2005

PORTER, Michael (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara

PORTER, Michael. (2003). *Ser competitivo nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Ediciones Deusto.

RESTREPO, Luis Fernando. Gestión estratégica y competitividad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2004.

RESTREPO, L. F., Rivera, H. A . Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2008.

URREA, Fernando; DAVILA LADRON DE GUEVARA, Carlos; ARANGO, Luz; BERNAL, Campo Elías; PARADA, Jairo (2000). Innovación y cultura

de las organizaciones en tres regiones de Colombia. Bogotá. Corporación Calidad y Colciencias.

2. REVISTAS

Carmona, Rafael Jaime y Gil Quintero, Juan Diego. “Competitividad y Retos en la Productividad del Clúster Textil-Confección, Diseño y Moda en Antioquia”, Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 16, N° 20. Julio-Diciembre 2008. Medellín – Colombia. Págs. 247-264.

Introducción a la integración productiva, Sistema de Naciones Unidas, 2000. Pág.37

3. TESIS Y TRABAJOS DE GRADO

HERNANDEZ, Luis Eberto. Análisis competitivo del sector textil colombiano para incursionar en el mercado mexicano. Bogotá, 2004, 175. Especialista gerencia de negocios internacionales. Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración.

CLAROS GREGORY, Paula Andrea. Hacia una teoría de las organizaciones empresariales una mirada desde las ciencias de la complejidad y la biología. Bogotá, 2008, 117p. Maestría en Dirección y Gerencia de Empresa. Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración.

LOEDEL RIOS, Bárbara. Panorama competitivo del sector textil excepto calzado y prendas de cuero en Bogotá. Bogotá. 2005, 123p. Pregrado en Administración de Empresas. Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración.

4. RECURSOS ELECTRONICOS

- Ver <http://cec.uniandes.edu.co/cms/clusters/> .
- Ver Informe empresarial 2007-2008, Cámara de Comercio de Bogotá. [En línea] Disponible en: <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=747&catID=86> Visitada el 5 de Noviembre de 2009.
- Ver Perfil empresarial en Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá. . [En línea] Disponible en :

http://camara.ccb.org.co/documentos/639_2004_3_11_15_26_9_Perfil_empresa_de_bogota_y_cundinamarca_2003.pdf. Visitada el 5 de Noviembre de 2009.
- Ver Texto ¿Cómo trabajar en Red? Bogotá Emprende. Disponible en <http://www.bogotaemprende.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=39>. Visitada el 10 de Noviembre de 2009.
- Ver ONUDI, Resumen ejecutivo del Manual de redes horizontales empresariales. Segunda edición revisada/junio 2008, disponible:

www.pnud.org/ni/.../1233074373_resumen%20ejecutivo%20Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n.pdf. Visitada Noviembre 1 de 2009.
- Ver [http://www.bogotaemprende.com/documentos/Cómo_trabajar_en_red.pdf](http://www.bogotaemprende.com/documentos/C%C3%B3mo_trabajar_en_red.pdf). Visitada Noviembre 10 de 2009.
- Ver <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/industriatina/246.htm>
- Ver ([http://deconceptos.com/ciencias-sociales/cooperación](http://deconceptos.com/ciencias-sociales/cooperaci%C3%B3n))
- Ver <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=41401304>. Visitada Noviembre 14 de 2009.

5. **ENTREVISTAS**

Leonardo Garay. CIDEM. Septiembre 2009.

Carlos Hernán Pérez. Octubre 2009.

Carlos Domínguez

Manuel González

Luis Pinzón

8.ANEXOS

8.1 SINTESIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS EMPRESARIOS.

8.1.1 Entrevistado: Luis Pinzón.

El día 8 de Julio de 2009 se llevo a cabo una conversación con el señor *Luis Pinzón* para conocer sus ideas frente al sector, como ve su empresa frente a los competidores directos y a la situación del mercado y para conocer sus ideas frente a la realización de alianzas; de esta entrevista se puede resaltar:

- Ha hecho 3 intentos de asociación anteriormente
- Destaca como obstáculos para el éxito de las sociedades la mala comunicación, la falta de confianza, la no existencia de un líder (formal, o informal), la dificultad para establecer procedimientos y posiciones dentro de la asociación y la falta de conocimiento acerca de logística y procedimientos de comercio internacional teniendo en cuenta que las sociedades propuestas tenían como objetivo satisfacer demanda externa.
- Adicionalmente considera que la falta de conocimiento propio (de los empresarios respecto a capacidad, tiempos, etc. de sus empresas) representa una gran debilidad como empresa individual y obstruye el proceso a la hora de hacer una sociedad.
- Expone que los estándares de competencia no están bien estipulados en el mercado nacional e internacional ya que la tendencia es a competir solo por precios.
- Reconoce que debido a las múltiples falencias expuestas anteriormente se han perdido un gran número de contratos del mercado interno y externo.

- En palabras de don Luis pinzón “El sector pide a gritos un asociación” lo cual permite reconocer un alto grado de disposición para la cooperación entre empresas.

8.1.2 Entrevistado: Carlos Domínguez.

El día *10 de Agosto de 2009* se realizo una entrevista con el señor *Carlos Domínguez*, la cual tenía como objetivo evaluar, sus ideas a priori, su disposición y sus expectativas frente al proyecto. De esta entrevista cabe resaltar los siguientes aspectos:

- Se hablo de un momento de crisis vivido en el sector, generado por costos operativos (instalaciones) y administrativos relativamente altos. Con la devaluación del dólar se incrementaron los viajes a china para traer mercancía y se disminuyeron las exportaciones, adicionalmente la aparición de un gran número de satélites que incito en una guerra de precios. A lo cual se respondió bajando costos, en la mayoría de casos disminuyendo personal administrativo y endeudándose, esto concluyo en la desaparición de algunas empresas. El sector ha ido presentando una recuperación y se espera siga estabilizándose.
- Una vez el sector presente un comportamiento más estable y se disminuya al máximo el nivel de endeudamiento, el señor Domínguez considera que es buen momento para implementar acciones que hagan más eficaz y eficiente los procesos y la empresa como tal, una vez se logre la mejora, se podría entrar en asociaciones o alianzas con el fin de entrar en mercados más atractivos.
- Se resalta la importancia de un socio “grande” que genere confianza a los clientes por el cual lleve una larga trayectoria en el sector, que sea visto como un respaldo para las empresas asociadas.

- Ve la necesidad de asociarse con los pares por que individualmente es muy complicado responder a las expectativas.
- Habla acerca de un intento de asociación en el pasado con la Cámara de Comercio de Bogotá con el fin de captar parte del mercado nacional e internacional, por medio de la utilización de la capacidad ociosa instalar (primera mitad del año), la diversidad de los participantes dificultó la selección, adicionalmente se evidencio una deficiencia en el seguimiento y apoyo por un líder propuesto por la Cámara y en la comunicación entre las partes. Propone empezar con un grupo pequeño (2 - 3 empresas) para crear confianza, y con el tiempo ir aumentando los participantes. A pesar de haber fallado este intento lo considera como experiencia y terreno ganado a la hora de hacer un nuevo intento de asociación.
- El ideal de socio que propone el señor Domínguez es: Personas dueñas de taller, con conocimiento previo en la industria, que tengan una alta disposición e interés en el ejercicio, que tengan más o menos el mismo tamaño, personas para las cuales prime la calidad y el precio como puntos clave.
- Cree que es posible y mejor realizar una asociación simultáneamente entre los satélites y los proveedores, resalta nuevamente la importancia de tener un socio grande a la cabeza como una textilera teniendo en cuenta que este insumo ocupa casi el 80% del total de costos de la prenda. También habla la posibilidad de incluir la tintorería.
- Considera que Manuel González y Luis Pinzón podrían cumplir con el perfil de socio esperado. Resalta la cercanía geográfica, la confianza, y trabajos en equipo (informales) realizados anteriormente. Al asociarse los tres la capacidad instalar seria muy alta y no se incurriría en gastos de maquinaria.

- Considera que la cabeza visible debe ser una textilera importante que busque los negocios y los satélites se encargarían de producción con la planificación y a nivel interno de los satélites se distribuirían las tareas.
- Al hablar de procesos, dice que se cortarían en un solo sitio y se distribuye el total de prendas de acuerdo a la capacidad de cada uno, donde cada satélite se encarga de entregar un número de prendas terminadas. Tiene confianza en la calidad de los otros productores
- Se requiere una excelente comunicación y estandarización de procesos, con una supervisión constante de los tres productores. Y ve la importancia de mantener las reglas del juego muy claras.
- Acepta la consecución de negocios a título individual además de los adquiridos bajo la asociación.
- Al hablar del intento de asociación con la Cámara de Comercio don Carlos Domínguez fue gerente de este proyecto, habla de la creación de falsas expectativas por parte de los participantes, por falta de acuerdo no se hizo una planeación previa (visión, misión, objetivos y valores) sino que se deseaba empezar a trabajar de una vez sin acordar estos aspectos. Finalmente se empezó a pelear por los intereses personales más que por los de la asociación. Se tomaron unas malas decisiones, y renunció parte de la junta directiva.
- La idea de las asociaciones es reducir costos, manteniendo la cantidad, aumentar capacidad y la productividad; de este modo generar mayor nivel de cumplimiento.
- Considera que quien debe estar a la cabeza es la persona de la textilera ya que es quien corre el mayor riesgo (prestigio y material) a nivel del negocio con el cliente y un representante para los 3 satélites, el cual debe ser o Luis Pinzón, o Carlos Domínguez o Manuel.
- Considera conveniente involucrar la tintorería en la asociación.

8.1.3 Entrevistado: Manuel González.

El día *19 de octubre de 2009* se llevo a cabo una conversación con el señor *Manuel González*, con el fin de evaluar su perspectiva del sector, que alternativas de desarrollo de su participación en la industria tiene y cuál es su posición frente a las alianzas y sociedades; de esta entrevista cabe resaltar:

- Lleva 7 años desempeñando la actividad.
- Considera que el sector de las confecciones presenta grandes problemas para realizar asociaciones debido al individualismo y la falta de trabajo en equipo. “cada uno quiere hacer lo que mejor le parezca”
- Ha participado en proyectos con la Cámara de Comercio de Bogotá para realizar asociaciones, sin embargo no fue exitoso por “la forma de pensar del los Latinos” a pesar de las capacitaciones, percibe una actitud reacia al cambio y a la cooperación por parte de las personas que llevan amplia trayectoria en el mercado (personas mayores) propone la cooperación y las sociedades para las personas jóvenes. Además considera que la falta de confianza (basándose en la actitud individualista) y la falta de liderazgo fueron los principales obstáculos para el éxito de la sociedad, adicionalmente recalca el difícil acceso a créditos requeridos para mejorar el proceso productivo en función de captar mercados externos.
- Al ver que la sociedad creada no generaba resultados decidió volver a enfocarse en su empresa para no generar un riesgo mayor
- Reconoce la importancia de herramientas como las prestadas por la Cámara de Comercio de Bogotá con tecnología para optimización de procesos, capacitaciones con personal especializado y reconocidos en el sector, y experiencias con estudiantes en el área de operaciones relacionadas con tiempos de operaciones y distribución de planta

- Ha intentado alrededor de 3 veces generar sociedades con personas de confianza, sin embargo comenta que a pesar de haber estipulado y reglamentado todos los aspectos de la sociedad no fue exitoso ninguna de las partes debido a la desconfianza generada después de tiempo en sociedad y la falta de comunicación eficiente al tratar de imponer una idea propia sobre las ideas de los demás.
- Reconoce una amenaza en la aparición de la industria informal, formada por algunos empleados que toman la decisión de independizarse.
- Expone como ejemplo a seguir el pueblo de San Martín cerca a Antioquia donde existe una alta organización de procesos donde la sociedad es exitosa.
- Opina que el mercado nacional esta saturado, donde se genera una competencia básicamente por precio para poder captar la mayor parte del mercado.
- Propone como factores de competitividad el precio, la calidad y la puntualidad.
- Considera que la manera de desarrollar su participación es desarrollar mercados externos, para poder tener una participación significativa, y demuestra un alto interés en el desarrollo de esta estrategia.
- No demuestra confianza en las instituciones como la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Comenta el caso del señor Mario Aldana, persona participe en el sector, quien se dedico a exportar y abandono el mercado interno, pero debido a la baja del dólar y otros factores bajo la demanda y disminuyo significativamente su producción ya que no tenía clientes nacionales.
- No está de acuerdo con volver una sola las 3 empresas.

- Se muestra bastante reacio al termino sociedad, considera que las “alianzas” transitorias son una mejor opción para evitar la diferencia de opiniones.
- Reconoce que los trabajos cooperativos entre don Carlos Domínguez y el han sido efectivos.

8.2 SINTESIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR LEONARDO GARAY DEL CIDEM.

El día 16 de Septiembre del 2009 el señor Leonardo Garay del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM) atendió a las inquietudes que se tenían en cuanto a la conformación de las redes empresariales avaladas y trabajadas por su organización e hizo un acercamiento a la realidad empresarial vista desde el ángulo de un centro de recursos que brinda herramientas para mejorar el desempeño empresarial.

La idea fundamental percibida en la entrevista con el señor Leonardo Garay es que no existe un tipo de red determinado ni preestablecido para cada sector empresarial en el cual hayan incursionado, se debe entender muy bien los actores y todos los factores relacionados para luego si realizar el estudio pertinente. Integrar un sector o un grupo de empresas es un trabajo que requiere tiempo y un compromiso especial en el que se visualice un resultado exitoso donde se tenga como único fin el beneficio común.