

# Las Asociaciones como Herramienta de Competitividad en el Sector Confeccionista: Un Estudio de Caso (\*)

Luz ■ Mónica ■ Pérez

Este ensayo pretende estudiar las empresas de confección que no sólo producen sino que también realizan el proceso de comercialización, empresas generalmente de pequeño y mediano tamaño que utilizan el punto de venta como forma de salida de su producto.

El proceso de la industria de la confección viene asociado a una cadena productiva más amplia que involucra proveedores, productores, y comercializadores. Esta cadena fibra-textil-

---

Luz Mónica Pérez Ayala. Administradora de Negocios, Universidad EAFIT.

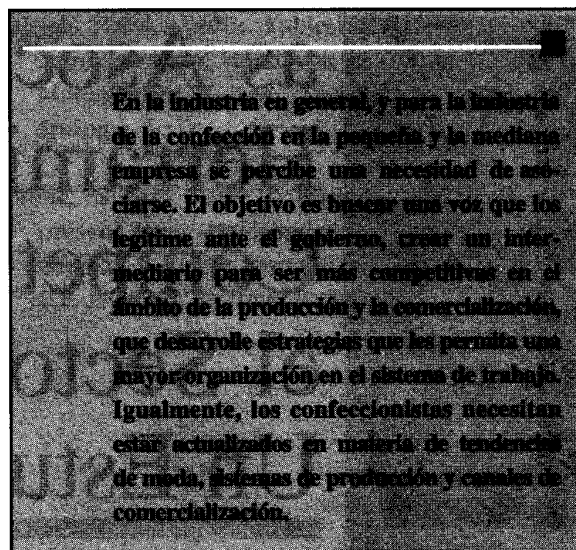
(\*) Este artículo fue elaborado con base en el II Informe de práctica para la carrera de Administración de Negocios, se agradece la lectura y los comentarios de la investigadora y profesora Marleny Cardona del Departamento de Economía de la Universidad EAFIT.

confección se inicia con las empresas que proveen la fibra a las compañías textiles, siguiendo en las empresas de la confección donde éstas suministran el mayor insumo de la cadena productiva (la tela).

En la cadena de la confección el proceso se inicia con los proveedores de insumos (tela, botones, hilos, cierres, etc.) que son quienes proveen a los confeccionistas de materia prima. Los confeccionistas desarrollan la etapa de diseño, corte, ensamblaje, revisión, pulida y empaque de la prenda; y se termina con los distribuidores o comerciantes, personas encargadas de hacer llegar las prendas al consumidor final.

En la industria en general, y para la industria de la confección en la pequeña y la mediana empresa se percibe una necesidad de asociarse. El objetivo es buscar una voz que los legitime ante el gobierno, crear un intermediario para ser más competitivas en el ámbito de la producción y la comercialización, que desarrolle estrategias que les permita una mayor organización en el sistema de trabajo. Igualmente, los confeccionistas necesitan estar actualizados en materia de tendencias de moda, sistemas de producción y canales de comercialización.

En este documento se plantean las siguientes preguntas: ¿Qué factores han contribuido al desarrollo gremial en el Área Metropolitana dentro del sector confeccionista? ¿Qué ventajas traen las alianzas o cualquier tipo de asociación dentro del ramo industrial, particularmente la confección? ¿Cuáles son las estrategias de las asociaciones para el sector de la confección?



Como hipótesis se plantea que existe un grupo de confeccionistas que encuentran importante el asociarse. Se puede percibir que las asociaciones se constituyen en una herramienta de competitividad dentro de la pequeña y la mediana industria; además, se percibe que utilizan una filosofía basada en el valor de la solidaridad y la afiliación, donde las empresas después de haber logrado su bienestar individual se tornan hacia su comunidad y se unen para buscar el logro de objetivos comunes.

Este trabajo se desarrolla a través de tres partes. En el primero se analiza el proceso de evolución de la industria de la confección y la situación actual de este sector; en el segundo, se presentan las asociaciones como instituciones de apoyo a los sectores y se da una visión de su evolución y las estrategias que éstas utilizan para convertirse en herramienta de competitividad y en el tercero, se estudia el proceso real de conformación de un gremio dentro del Área Metropolitana.

Al final se dan unas conclusiones sobre la conformación gremial en la industria de la confección, específicamente en el Área Metropolitana.

## METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la elaboración de este estudio de caso considera la elaboración de un marco conceptual para interpretar la situación actual de la industria de la confección, en ella se realizó una revisión bibliográfica de los trabajos existentes para esta industria y se procedió a la elaboración de este artículo.

Para este estudio de caso se tomó un grupo de empresas de la pequeña y la mediana industria que conformaron una Asociación en el Área Metropolitana como mecanismo de integración para su zona, el vivir esta experiencia, permite analizar y estudiar cada uno de los factores que llevaron a la conformación de este gremio y en general observar como ha sido a través de un caso el desarrollo de instituciones asociativas dentro de las PYMES. Se puede apreciar que estas empresas, de pequeño y mediano tamaño, necesitan una voz que los legitime y los actualice en información y es aquí donde radica fundamentalmente la importancia de estas organizaciones

En el caso de las empresas consideradas se estudia a los confeccionistas que además de desarrollar el proceso productivo, comercializan a partir de un punto de venta que generalmente esta localizado dentro de la zona donde esta ubicada la empresa productiva. Esta razón es una de las que lleva a este

documento a presentar este caso de la industria de la confección.

## 1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN

*“El éxito de una compañía textil y de la confección depende en gran parte de la calidad de sus productos, así como también de su modo de producción. En la situación actual del mercado, de gran fluctuación, la calidad se esta convirtiendo casa vez mas en un factor económico y el aseguramiento de la calidad se está convirtiendo en un instrumento necesario para el mantenimiento de la competitividad”.*

(Thomas, 1994)

La historia de la confección acompaña el proceso de industrialización del pueblo Antioqueño, convirtiéndose en parte de la cultura de los sectores productivos; anteriormente, era muy poca la variedad en producto confeccionado que se compraba pues en realidad la oferta era escasa; generalmente en las familias que para la época eran numerosas, existía quien elaboraba los vestidos para todos sus miembros, así se conforma la figura de la “costurera”<sup>(1)</sup>; A las mejores “costureras” se les crea una imagen que las hace ser reconocidas por las personas de la zona y de esta forma se amplía su

---

(1) La palabra costurera es una palabra muy utilizada para referirse a la persona que elabora las prendas de vestir, generalmente quien desea un vestido aporta la tela y la señora que elabora el proceso conoce de las telas, de la moda y hace el corte.

público, no se confecciona únicamente para la familia, sino que también para las personas que solicitan sus servicios. Esta tradición fue evolucionando y cada vez era más frecuente ver señoras con sus confecciones que con el paso del tiempo crearon grupos que más tarde se convirtieron en empresas.

La confección en Colombia ha sido uno de los sectores pioneros del proceso de desarrollo. Desde principios de siglo se dio la creación de las grandes empresas de textiles y de confección que han ido evolucionando en nuestro medio y creciendo a medida que se han dado movimientos de industrialización en nuestro país. Lo anterior no quiere decir que su supervivencia no este inscrita en grandes crisis como son la del 1973 y la del 1986. El año de 1973 fue crítico para la banca en Colombia, sucedió la conocida "Crisis del sector financiero" que se extendió a los diferentes sectores de la economía entre ellos el productivo, y en 1986 sucedió otra gran crisis a raíz de un proceso de apertura, iniciado en el año 1984, que lastimosamente no arrojó los resultados esperados.

Tal fue el desarrollo del sector de la confección que para el año 1990, año en que el gobierno empezó a abrir las fronteras del comercio internacional, que el diagnóstico era el siguiente: el sector presentaba aceptables niveles de competitividad con base en precios y calidad de sus productos, penetración de mercados externos, buen posicionamiento en el ámbito internacional y alta incidencia en la generación de empleo, pero igualmente adolecía de tres aspectos que le restaban competitividad: carencia de recurso humano calificado en todos los niveles, falta de

infraestructura tecnológica para hacer frente a los retos de una economía abierta y ausencia en general de una estrategia de promoción de las confecciones en los mercados internacionales.

La industria de la confección en Colombia y en Antioquia ha desarrollado una tradición empresarial que se ha visto afectada por las políticas económicas principalmente. Ya para el año 1992 existe un número abundante de empresas confeccionistas. En una encuesta realizada por el DANE se calculó que existían en Colombia aproximadamente 2.500 empresas formales y otras tantas informales.

El sector confeccionista es una industria donde priman las empresas pequeñas y medianas (95%), representado estos estratos en las dos terceras partes de su valor agregado; la pequeña y la mediana industria aporta al sector el 73% de la producción y el 69.5% de la mano de obra. Es también un sector altamente informal, como industria no exige una alta inversión tecnológica y el costo de la maquinaria no es muy elevado, la relación producto-inversión es interesante: por cada millón de pesos invertido en activos fijos, el sector genera \$5.1 millones de valor agregado, mientras la industria en su conjunto sólo genera \$2.5 millones. En el sector de la confección, la productividad del capital duplica la del conjunto de la industria. Así mismo, requiere gran cantidad de trabajadores (generalmente mujeres) y su capacitación no es dispendiosa. (Asconfección, 1994).

La industria tuvo un gran crecimiento que se ve reflejado durante los años setenta y

ochenta y se convirtió en un sector típico de la industria Antioqueña, de esta misma manera Medellín desarrolla partes fundamentales del proceso productivo como son el diseño, la producción y la comercialización, haciéndose merecedora al nombre de "Capital de la Moda". Actualmente, la ciudad es sede de tres importantes ferias que son desarrolladas por INEXMODA <sup>(2)</sup>, Colombiatex y Colombiamoda (anuales) y Matexco (bienal).

## 1.1 LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN EN COLOMBIA

La industria de la confección colombiana se enfrenta a mercados que son muy especializados como son Turquía, Francia, Italia y los Estados Unidos. Esto no le niega tener un posicionamiento en cierto fragmento del mercado de la confección mundial. "La industria textil colombiana ha sido pionera del proceso industrializador" (Arango, 1992). Las principales empresas se establecieron en los primeros decenios del presente siglo, catorce empresas se formaron antes de 1945. Colombia representaba en los años sesenta tal vez la industria textil más desarrollada del área Andina e incluso de Latinoamérica, con una fuerte inversión en maquinaria y una tecnología de avanzada para su época. Las importaciones de productos textiles y de confecciones representaban bajos volúmenes, lo que permitió el nacimiento temprano y la consolidación de esta industria que iniciaba pujante la mitad del siglo XX.

---

(2) INEXMODA, Instituto para la Exportación y la Moda; institución creada por las empresas Antioqueñas para el fomento de exportaciones e investigaciones del sector.

El desarrollo de la industria sufrió un proceso de crecimiento permanente hasta principios de los años 1.990, cuando a raíz de un cambio en la política internacional, durante el gobierno del presidente César Gaviria Trujillo, se dio la llamada Apertura Económica que representó el inicio del proceso de descenso de la industria. Al momento de realizar la apertura económica la industria se encontraba muy protegida y esto trajo como consecuencia una falta de adaptación a las nuevas necesidades del medio.

Después de realizada la apertura económica, el gobierno ve la necesidad de estudiar cada uno de sus sectores económicos y realizar un análisis de las necesidades de éstos. Este estudio se realizó en el año de 1995 y planteó una situación actual de los sectores y unas estrategias de desarrollo para lograr una ventaja competitiva.

De acuerdo con Monitor (1995), el panorama del sector confeccionista es el siguiente: La industria textil y de confecciones ocupa un lugar importante en el sector manufacturero de Colombia. Y en la actualidad está afrontando serias dificultades debido a la protección de la economía que aisló a la industria textil del surgimiento de países con mano de obra barata como grandes competidores. La protección también aisló la industria de la competencia dada por el surgimiento de mayor especialización sobre productos diferenciados, que tuvo lugar en los países de alto costo de la fuerza laboral.

El estudio Monitor también dice que cuando se liberaron los mercados en 1991, las empre-

Las colombianas se encontraron ellas mismas en la situación de tener que competir contra rivales extranjeros que podían proveer productos de menor costo, más diferenciados o que atendían más rápido el mercado. Los costos altos de la materia prima, conjuntamente con la reducción de los precios debido a la competencia de las importaciones disminuyeron aun más las utilidades. El problema radica en que a la industria no se le exigió mejorar la tecnología, innovar la calidad del producto o del diseño, o mejorar el servicio al cliente, con el ritmo, la atención y la flexibilidad necesarios.

Para el año 1993 el sector confeccionista colombiano presentaba el siguiente panorama: se exportaron US\$559 millones, frente a US\$463.15 millones en 1992, de los cuales los productos más vendidos fueron pantalones de algodón para hombres y mujeres, con una participación del 31% en el total; los principales socios comerciales de Colombia lo constituyeron los Estados Unidos (51.4%) y Venezuela (25.5%); se estimaba que se importaron US\$56.05 millones en vestuario y otras confecciones textiles, aunque esta cifra puede ser inexacta por los problemas de subfacturación que presenta el sector (Asconfección, 1994).

Este panorama que presenta Monitor se visualiza en la industria Antioqueña, que es el área que concentra el mayor número de empresas de la industria de la confección. Antioquia presenta un proceso de desarrollo único al ser el lugar donde se crean las mayores empresas textiles y de confecciones y que aun existen en el medio.

## **1.2 LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN EN EL ÁREA METROPOLITANA**

En esta parte se presenta una visión amplia que permita históricamente ubicar este sector, por eso es importante analizar el proceso de evolución ya que este sector trae consigo muchas variables tanto de orden social como político y cultural.

En este sentido la tradición Antioqueña se caracteriza por tener personajes emprendedores y creadores de grandes empresas. Se visualiza que el sector textil-confecciones gira alrededor de una cultura de trabajo creada desde los inicios de las grandes empresas, estas surgen como empresas familiares que desarrollan ámbitos administrativos dentro de la empresa, fueron líderes en esta conformación; como también de los trabajadores de la empresa, se puede apreciar que generaciones completas estaban ligadas al crecimiento de estas empresas textiles <sup>(3)</sup>.

---

(3) "El primer ciclo de desarrollo industrial propiamente dicho, se dio en Antioquia a comienzos de siglo. Desde la colonia la economía regional estuvo centrada en la minería, el café, la trilla y el comercio, que permitieron acumular grandes capitales, de los cuales surgieron industrias como Postobón en 1904, Cervecería Antioqueña Consolidada, en 1905, y Coltejer, en 1908. Después de la Primera Guerra Mundial el mundo vivió una grave crisis económica. En Colombia, en cambio, había plata y crédito para fomento y desarrollo industrial. Eso permitió el surgimiento de las primeras sociedades anónimas, nacidas de la unión de pequeñas industrias familiares que mediante Alianzas Estratégicas se convirtieron en verdaderas asociaciones de capital. Es el caso de Coltabaco, Fabricato, La Bastilla y la Compañía Nacional de Chocolates.

Como se puede apreciar la industria textil ha sido parte de las empresas pioneras del proceso industrializador en Antioquia, lastimosamente y debido a unas políticas proteccionistas, a la falta de tecnificación de los empresarios en el sector, a circunstancias del mercado que siempre busca alternativas de precios cada vez mejores, y a las políticas de Comercio Internacional Colombiano, entre otras; la situación actual, años 90, no es tan alentadora, y por el contrario, el panorama es bastante difícil tanto para la industria textil como para el resto de la industria colombiana.

En general, las estrategias en la industria colombiana que sugiere Monitor, para lograr la competitividad son: el desarrollo de iniciativas de capacitación; el premio de calidad e innovación; consolidación de las empresas textiles; la consolidación: racionalización del producto basada en los clientes; mantener

En los años 30 se produjo el segundo desarrollo industrial en el departamento. En esa década se consolidaron los tres pilares básicos de la economía Antioqueña: textiles, bebidas y tabaco. Entre las empresas más importantes que se crearon en esos años están Pepalfa, en 1936, y Tejicóndor, en 1937. Pero surgieron también varias en otros campos de la producción, como Imusa en 1934, Argos en 1936 y Empaques en 1938. Para los años 40 la industria paisa tomó vuelo propio. La competencia fue cada vez más grande, las empresas se vieron obligadas a importar maquinaria y equipos con lo último en la tecnología de la época, y surgieron nuevas empresas en el campo industrial y financiero. Apareció Everfit, en 1940; Haceb, en 1942; Suramericana, El Banco Industrial Colombiano, y Pintuco en 1945; Paños Vicuña, en 1946; Estra, en 1948, y el Éxito y Caribú en 1949" (Semana, 1997).

información de los clientes; cooperación entre textilera y fabricantes de confecciones; mejorar el sistema de distribución; asistencia técnica; vínculos horizontales: asociación de la industria de textiles; inteligencia de mercado; desarrollo de cooperativas de compras para los pequeños fabricantes de confecciones; creación de un consejo colombiano de textiles; grupo asesor mixto-costos, mixto-capacitación especializada y mixto inversión extranjera; consistencia política; aduana, mayor control en la entrada ilegal de mercancía; y transporte, mediante la implantación de un transporte eficiente.

**La tradición Antioqueña se caracteriza por tener personajes emprendedores y creadores de grandes empresas. Se visualiza que el sector textil-confecciones gira alrededor de una cultura de trabajo creada desde los inicios de las grandes empresas, estas surgen como empresas familiares que desarrollan ámbitos administrativos dentro de la empresa, fueron líderes en esta conformación; como también de los trabajadores de la empresa, se puede apreciar que generaciones completas estaban ligadas al crecimiento de estas empresas textiles.**

Al observar todos estos factores se sugiere que cada empresa actuando individualmente, no lleva a lograr la ventaja competitiva en la industria textil-confección colombiana. Como lo plantea Monitor cuando habla de confecciones la industria debe crear cooperativas, asociaciones para la compra de insumos; igualmente, habla de los vínculos horizontales: Asociación de la industria de Textiles cuyo objetivo consiste en "Crear un mecanismo que realce la comunicación y la cooperación dentro de la industria mediante la enseñanza de costos, clientes y competidores, suministrando

asesoría técnica y vínculos con el gobierno” (Informe Monitor: 1995).

Con este objetivo que plantea Monitor se puede observar la importancia de las Asociaciones en la industria textil-confecciones, que al ser una industria amplia y con gran diversidad de procesos, necesita un canalizador de información y es aquí donde radica la importancia de los gremios.

En Medellín se puede observar la existencia de numerosas instituciones que sirven como canalizadores de información para el sector confeccionista, entre los más representativos se encuentran INEXMODA, Instituto para la Exportación y la moda; ACOLMODA, Asociación Colombiana de Moda; ASOTEXTIL, Asociación Colombiana de Textileiros; CONFACOPI, Cooperativa de confeccionistas de Acopi; el Sena cuenta con su división Textil y para la confección y la Cámara de Comercio de Medellín cuenta con un departamento de apoyo a la industria confeccionista.

## 2. LAS ASOCIACIONES: UNA ESTRATEGIA Y UN PROYECTO

La teoría de asocionismo se basa en el valor de la solidaridad que muestra que las personas después de suplir una serie de variables de índole individual logran conformar un objeto social y se pueden preocupar por el bienestar de su comunidad convirtiéndose en generadores de procesos de cambio.

Las asociaciones son una herramienta base en el avance de algunos campos de la confección, especialmente de la comercialización y la conexión entre el cliente y proveedor donde el confeccionista contratado es el que garantiza la continuación de la cadena productiva.

### 2.1 LAS TENDENCIAS A LA FORMACIÓN DE ASOCIACIONES

Existe una tendencia mundial a motivar la conformación de grupos y asociaciones, la historia de los grupos en general nos muestra que: “En los países desarrollados y en vías de desarrollo hay una gran evidencia de que los grupos y las redes ayudan a las PYMES a aumentar su competi-

tividad. La experiencia europea sugiere que el gobierno local y regional puede jugar un papel importante, particularmente donde coopera con las organizaciones del sector privado <sup>(4)</sup>.

(4) Humprey afirma que la investigación de la formación de grupos en países en desarrollo ha sido inapropiada en relación con la competitividad de los distritos industriales en países avanzados. El éxito de la tercera Italia y otras regiones europeas en los 70's y 80's ejemplifica el poder de la eficiencia colectiva centrada en la necesidad de los clientes demandantes. Las políticas trazadas de estas firmas de estas experiencias europeas son más dificultosas que aparecen a primera vista, en parte por el vínculo entre la política y el desempeño bajo de la investigación privada. No obstante estas experiencias han contribuido al doble cambio en el debate de la

Como lo plantea Monitor cuando habla de confecciones la industria debe crear cooperativas, asociaciones para la compra de insumos; igualmente, habla de los vínculos horizontales: Asociación de la industria de Textiles cuyo objetivo consiste en “Crear un mecanismo que realice la comunicación y la cooperación dentro de la industria mediante la enseñanza de costos, clientes y competidores, suministrando asesoría técnica y vínculos con el gobierno”.



En la formación de alianzas y encadenamientos productivos se requiere de la experiencia de especialización y de cooperación. Esto lo muestra el caso de Dinamarca, Chile, Indonesia, Italia y Brasil. Estas experiencias sugieren que las ventajas de los recursos públicos pueden ser incrementados mediante trabajo en grupo de las empresas. La aproximación colectiva tiene más bajos costos de transacción y facilidades de mutuo aprendizaje; y puede ser usada por ambos. La nueva formación de redes y grupos *upgrading* (ascendentes) existentes.

El apoyo político para las PYMES en países en desarrollo tiende a ser oferentes orientados (entrenamiento, crédito, materia prima, tecnología) y no suficientemente concentrado en la demanda. Más que eso, esto muestra ejemplos de clientes existentes con programas de asistencia orientada cuyo trabajo continúa participando en negocios juntos, en consecución pública y en la proyección de contratos de las PYMES con grandes empresas.

La teoría administrativa plantea que con el mercado más efectivo está basada en la triple "C" <sup>(5)</sup>. Se puede trabajar a través de la

política industrial, con interés en primero el papel del gobierno regional y local, y segundo el enganche de las iniciativas del sector público-privado.

- (5) La triple "C" La teoría se refiere a una forma de organización que hace frente a los clientes orientados, colectivos y concentrados. Las tres "C" no van necesariamente juntas, pero en el apoyo a las PYMES el cual es guiado por orientación del cliente y credencial colectiva es más probable de realizar acumulación mejorada en competitividad.

obtención pública como en el caso del Noreste de Brasil donde el mobiliario escolar fue proporcionado por PYMES a través de la asociación local, la cual media el contrato de monitoreo y distribución. En adición, ser cliente orientado y colectivo, la iniciativa fue igualmente concentradora y se dirige al fortalecimiento de la industria local, la cual fue capaz de encontrar nuevos clientes y reducir su dependencia del programa de procuración pública.

**Existe una tendencia mundial a motivar la conformación de grupos y asociaciones, la historia de los grupos en general nos muestra que: "En los países desarrollados y en vías de desarrollo hay una gran evidencia de que los grupos y las redes ayudan a las PYMES a aumentar su competitividad."**

Una ruta diferente es tratada en el programa ProtoChileno que ayuda a las PYMES a encadenarse para el propósito de perseguir las oportunidades de mercado nacional y en el extranjero. Las redes proveen un encausamiento para entrega de asistencia a las PYMES y clientes orientados ponen en el público que clase de asistencia es relevante y que clase de cooperación entre empresas es necesaria para asegurar pedidos.

Las intervenciones efectivas se dirigen a nutrir la eficiencia colectiva y ya proceden de países en desarrollo. Algunas veces inspirado por el éxito de los distritos industriales en países avanzados, algunos de los más interesantes signos para política, están emergiendo de experimentos en países en desarrollo.

## 2.2 EL SENTIDO DE ASOCIACIÓN EN LAS PYMES

La asociación entre pequeñas y medianas empresas se ve como una necesidad y se refiere al mejoramiento de la pequeña y la mediana empresa, para esto se definen tres tópicos:

1. Hay beneficios para el país como un todo, teniendo un sector PYMES fuerte; este sostiene un sector privado amplio y diversificado que crea empleo.
2. Un fuerte sector de PYMES no emerge sin la ayuda del Estado.
3. Los programas dirigidos a las PYMES han sido justificados más en términos de su bienestar que en su eficiencia económica.

El trabajo realizado por Piore y Sabel (1984) y el Instituto Internacional de estudios del trabajo; presenta la experiencia italiana como un modelo particular del desarrollo Industrial en el cual la emergencia de los encadenamientos y la cooperación entre las PYMES dota a la economía en escala y extensión y arguye que lejos de ser impedida por su tamaño, las agrupaciones entre PYMES tienen la ventaja de flexibilidad y responsabilidad; estas pueden ser más competitivas que las grandes firmas.

Se arguye que la política para PYMES puede ser particularmente efectiva cuando: es manejada por la necesidad de conocer la demanda del trabajador; es dirigida a los grupos de empresas, esto permite un menor costo de transacción y ayuda a generar relaciones entre empresas lo cual mejora su eficiencia a través del desarrollo de cooperación y maximización del potencial de los

grupos a través del desarrollo de un mutuo aprendizaje <sup>(6)</sup>.

La idea sobre las ganancias obtenidas a través de las agrupaciones no es nueva, ésta fue trazada ya por Marshall en sus principios de economía, en donde enfatiza que las economías pueden estar aseguradas por la concentración de varias pequeñas empresas de carácter similar en localidades detalladas.

Se habla de eficiencia colectiva, el concepto trae la incidental y consciente persecución de firmas y busca capturar el punto esencial de que competitividad no puede ser entendida ni realizada enfocándose en firmas individuales; la eficiencia colectiva puede ser definida como las ventajas competitivas derivadas de las

(6) Según Piore y Sabel, se muestra el caso de la tercera Italia, su crecimiento y el rápido crecimiento de las PYMES el cual fue asociado con la concentración de firmas y en particular sectores y localidades; Se determina así mismo que estos Clusters fueron capaces de establecer una fuerte posición en el mundo del mercado en número de llamados productos tradicionales (zapatos, bolsos de cuero, artículos de punto, accesorios, tejas, instrumentos musicales, y comida procesada) y también las industrias que proveen maquinaria a ese sector; y en una industria tradicional como la de los zapatos fueron capaces de expandir su producción en los 70' y 80's hasta el tiempo en que las grandes empresas británicas y germánicas fueran decauyendo; Lo más importante fue que estos clusters parecieron tener la capacidad de cualificar su producción. Este exitoso comportamiento de las PYMES en Italia indujo a un considerable interés en las bases de su éxito, y de sus políticas utilizadas, así como en el rol del gobierno local y regional; *Se hace reseña que el éxito de Italia fue debido a networks de sofisticada tecnología y firmas manufactureras altamente flexibles*".

economías externas locales y la acción conjunta. Un grupo de productores haciendo cosas similares y en la misma localidad, trae pocos beneficios y que la eficiencia colectiva ayuda a la especialización, atrae oferentes y compradores y genera una fusión de intereses de trabajadores especializados. Estar en el mismo sector y localidad facilita tomar una acción conjunta.

*Humphrey piensa que una mala concepción muy común, es que el énfasis en la eficiencia colectiva significa negar la competencia; esto no es así, al contrario, la rivalidad es a menudo particularmente severa entre productores encadenados; pero esta necesidad no los detiene de unir sus fuerzas a superar los comunes cuellos de botella de infraestructura. Esta es una combinación de competencia y cooperación la cual maneja la búsqueda del mejoramiento.*

## 2.3 LAS ALIANZAS, COOPERACIÓN E INTEGRACIÓN

En este sector se promueve la asociación aunque presenta fuerte resistencia debido a la desconfianza en el cumplimiento, pero la muestra mundial es a una tendencia en la industria textil y de confección se presentan niveles de Asociación, cooperación, integración y algunos niveles formales como las alianzas, los **clusters** y las cadenas. Para identificar estas formas de trabajo colectivo es importante clarificar estos conceptos:

**CLUSTER:** Es definido como una concentración de empresas sectorial y geográficamente; esta concentración se ve beneficiada de las economías externas (la emergencia de proveedores de materia prima y componentes, la

emergencia de una fusión de intereses, y sostener trabajadores con ciertas cualidades en un sector específico.)

**DISTRITO INDUSTRIAL:** (Industrial district). Término utilizado en Italia. Surge cuando un cluster se desarrolla más que una especialización y trabajo entre firmas. Es la emergencia de una fuerte asociación sectorial, e implícitas y explícitas formas de colaboración de agentes locales económicos dentro de los distritos, mejoramiento de producción local y algunas veces capacidad de innovación.

La idea central es que juntas las empresas pueden superar obstáculos y conquistar mercados más allá de sus alcances individuales y una asistencia interna que juega un importante papel en la facilitación de cooperación.

Humphrey plantea que hay dos importantes conclusiones salientes de estas experiencias las cuales son de relevancia para países en desarrollo:

1. Cooperación entre PYMES puede ser promovida exitosamente a través de cualidades de asistencia externa.
2. El apalancamiento de los recursos públicos se pueden incrementar trabajando con grupos de empresas.

La formación de redes (networks) es manejada por la idea de atender mercados específicos; el punto central es que el desarrollo de programas de apoyo necesita empezar con un enfoque en el lado de la demanda antes de fomentarse (drumming up) con el lado de la oferta. *Es claro entonces que ser competitivo*

*no es un estado, es un proceso de permanecer competitivo a través del mejoramiento.*

En número de industrias donde **clusters** de firmas en países en desarrollo han entrado en un mercado internacional exitoso, la producción es organizada predominantemente por comerciantes al por menor (retail) y organización de cadenas de producción. Las cadenas globales productivas (commodity chains), son una serie de actividades envueltas en la producción y comercialización de artículos de consumo particulares y esto consiste en una serie de **networks**". (Humphrey, 1995).

Existen también diferentes formas de asociación que se están llevando a cabo en el ámbito internacional como son los **Joint Ventures**, y se definen como una inversión conjunta o coinversión, es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos para crear una nueva empresa, esta nueva forma de asociación permite a los socios compartir los riesgos y ganancias del nuevo proyecto.

## **2.4 EVOLUCIÓN DE LA TRADICIÓN DE GRUPOS EMPRESARIALES**

La creación de la Asociación de confeccionistas viene asociada a formas de organización local. Las asociaciones han tenido presencia en algunos sectores económicos, es así como en Antioquia, mas específicamente, en la ciudad de Medellín surgió como una iniciativa por parte del gobierno, el 4 de marzo de 1987, durante la Alcaldía del doctor Pablo Peláez se creó la figura de Comités Cívicos, cuyo objetivo consistía en desarrollar insti-

tuciones no gubernamentales que trabajaran por el bienestar de la comunidad a partir de un trabajo en grupo siempre contando con el apoyo indefinido de éste.

Es así como surgen los Comités Cívicos, instituciones con una misma ubicación territorial que propenden por el mejoramiento de una zona, algunos de los que aún persisten son: el comité de Junín, el de la 70, y el comité de Barrio Triste, entre otros. Otras instituciones de carácter asociativo son las corporaciones y las asociaciones como es: la Corporación Cívica del Centro que fue creada en el año de 1993 con el objeto de recuperar el centro de Medellín.

Los gremios de mayor tradición son Fenalco (Federación Nacional de Comerciantes), la Andi (Asociación Nacional de Industriales) y ACOPI (Asociación Colombiana de pequeños Industriales); nacieron en Antioquia, después de la segunda guerra mundial, como una respuesta de integración a una amenaza que era la importación de productos de Europa y los Estados Unidos. Surgen como una herramienta de apoyo a los empresarios y un mecanismo de representación ante el gobierno, era más fácil trabajar unidos como grupo que cada empresario independientemente.

## **2.5 ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD EN LAS ASOCIACIONES**

La estrategia de competitividad en las asociaciones esta basada en la identificación que de un grupo integrador de una serie de necesidades comunes a un sector específico de la economía o de una zona o comunidad con

igual ubicación geográfica. Su manejo y su mayor ventaja está reflejada en el manejo que como organización logre hacer de la información y su incidencia en las empresas que agrupa.

En el desarrollo de programas de asociación, se vuelve fundamental el apoyo de las instituciones del estado. Un estudio realizado concluye que una política industrial que tiene como objetivo el aumento de la tasa de difusión de tecnología de la información en un sector textil emergente, debe estar basado en:

1. El acceso a precios competitivos de tecnología de la información y comunicación.
  2. Una política de inversiones en capital informativo.
  3. Una política de infraestructura que acelere el acceso a la información de los agentes menos dinámicos.
  4. Una política de entrenamiento.
  5. Una política de difusión de estándares industriales especialmente en materia de información de comunicaciones"
- (Valderrama, 1997).

### **3. EXPERIENCIA EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CONFORMACIÓN DE LA ASOCIACIÓN**

El proceso de conformación de una asociación se puede apreciar que surge por varios factores entre los que se encuentran: la motivación de los empresarios del sector y la necesidad de crear una entidad que los legitime.

La asociación no niega el surgimiento de problemas pero a la vez crea posibilidades

porque "La naturaleza de la acción y reacción, es un elemento de particular importancia para comprender la interacción y el entendimiento de los efectos de la diferencia del grado de la asimetría entre las partes. La referencia que aquí se hace a la interacción, es en términos generales, referente a la interacción social, es decir, a un encuentro de acciones recíprocas de actores que orientan mutuamente su respectiva conducta hacia la otra parte de la interacción, con significados que son subjetivamente compartidos por éstos, a partir de experiencias previas en que las respectivas conductas dirigidas u orientadas hacia los otros con quienes se desea entrar en interacción, se fueron haciendo compatibles en términos de secuencias racionales de medios afines que se concertaron en la práctica de manera implícita y explícita (Bustamante, 1992)".

El planteamiento de Bustamante (1992) es importante porque a través de este se puede analizar la conformación del gremio de confeccionistas y los factores característicos del mismo. La motivación fue un factor principal, en él se reflejan quienes son las personas representativas de la zona. Ellas tuvieron la iniciativa y consideraban como primer objetivo una institución que se dedicara a dar a conocer la zona, a través de la publicidad y el mercadeo, buscando recuperar esa identidad sólida que tuvo a finales de los años 80 y principios de los 90. Luego se fueron integrando los demás empresarios mediante una labor de convencimiento que le correspondía realizar a la Dirección Ejecutiva y a los miembros de la Junta Directiva. Analizando las expectativas de los empresarios la asociación surgió para los optimistas como

alternativa o solución de problemas, motivados por la idea de un compromiso colectivo, estos fueron realmente los impulsores de la agremiación.

El segundo factor lo constituye el fortalecimiento de una imagen individual y colectiva, surge como una necesidad de buscar el respaldo de la identidad pública, se constituye en el fortalecimiento de la institución, nacer con fuerza, buscando el apoyo del gobierno municipal, el cual se vio muy atraído por la idea y la apoyo.

### **3.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR**

Actualmente el sector estudiado se encuentra en un proceso de recuperación lento pero continuo, altamente apoyado en la creación de la Asociación, entidad que ha contribuido al unir las expectativas y recursos de los empresarios y comerciantes de la zona bajo un mismo objetivo: "El progreso comercial y económico del sector."

En el año 1989, año en el que se registró una alta ola de violencia y delincuencia en la ciudad de Medellín y sus alrededores, la realidad económica del sector confeccionista empezó a cambiar y se pasó de una época de bonanza a un momento del mercado caracterizado por la ausencia de excursiones y la presencia de turistas que visitaban la zona exclusivamente para comprar productos en grandes volúmenes ya fuera para el comercio informal o para surtir almacenes de otras ciudades. Igualmente, en el año 91 se dieron los prime-

ros inicios de la apertura económica, apertura que no fue regulada y que afectó notablemente el sector confeccionista al no contar con precios que compitieran con el producto importado; sin hablar de la presencia del contrabando que cada vez se fue fortaleciendo más apoyado en los bajos precios.

Esto hizo de la Asociación la mejor herramienta para los empresarios del sector que entendieron que debía iniciarse una estrategia para el reposicionamiento de la zona, apoyada en la mejora física y particularmente en la promoción y mercadeo que volviera a identificar a esta zona como la mejor alternativa de compra en materia de textiles y confecciones.

El panorama, entonces, se haya enmarcado por las siguientes condiciones:

- Un sector que ya entendió la necesidad de unir sus esfuerzos para poder obtener logros conjuntos y decide asociarse.
- Un acercamiento logrado desde la Asociación con la administración municipal.
- Una infraestructura física y comercial con una buena proyección.
- El cambio de mentalidad de los consumidores, que dan mayor valor a la variable precio.
- Un sector netamente confeccionista al cual le falta variedad en producto y diversificación en el negocio.

El gran reto lo constituye el que desde la Asociación se alcancen a corregir todas las deficiencias en servicio y mercadeo existentes

y se optimicen y fortalezcan los puntos buenos del sector y el mercado.

### 3.2 PROCESO DE CONFORMACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

La Asociación se creó en una zona confeccionista del Área Metropolitana, donde existían alrededor de 300 establecimientos de industria y comercio, y fue el resultado de una labor de convencimiento por parte de la administradora y los miembros de la Junta Directiva, personas convencidas sobre la importancia de la institución.

Los miembros de la Junta Directiva y la Administradora fueron las personas encargadas de mostrar los beneficios y bondades tangibles de la conformación de la Asociación, al conocer muy bien a los empresarios de la zona, y tener la posibilidad de comparar las necesidades comunes y dar soluciones rápidas y efectivas a estas necesidades.

Aunque no es fácil establecer como tal una teoría del por que se crea esta institución, si se pueden apreciar algunos factores o condicionantes que influyeron para que se lograra iniciar finalmente con la idea de la "Asociación".

Para ésto se presentan los factores comunes que dan a la institución una identidad de grupo o colectiva: la ubicación geográfica, el sector industrial de la confección y la mentalidad de empresarios; esta serie de factores hacen que surja esta institución que los identifique y los legitime.

Las empresas objetivo para la Asociación son un grupo de empresas, aproximadamente 300, ubicadas en un municipio que da gran respaldo y crea una identidad con la cadena productiva de las confecciones: Coltejer-textilera, sector confeccionista-confecciones. Igualmente, el cambio de mentalidad del consumidor ha contribuido en el mantenimiento de la zona pues cada año aprecia como el cliente minorista colombiano con capacidad de compra "busca rendir" su dinero, comprando mayor cantidad de ropa por menor precio, se empiezan a establecer las ventas de bodega o *outlets*. El posicionamiento de la zona se da en varios públicos, como son los mayoristas, personas que compran artículos de confección para comercializar en otras ciudades y el minorista, que es un grupo de personas que compran porque buscan marca o porque simplemente busca ropa de moda con calidad y un precio favorable.

La Identidad de grupo en este sector económico confeccionista se inicia desde finales de los años 80, cuando se fueron estableciendo en este sector, empresas del sector confeccionista y áreas afines, estableciendo una zona dedicada a la confección y comercialización de ropa.

Finalmente la mentalidad de empresarios, muestra que los pequeños y medianos industriales son un grupo muy selecto que tiene unas características muy particulares y entre ellas está su capacidad de divulgación de los "buenos negocios". Los buenos negocios entendidos como cualquier tipo de empresa que involucre rentabilidad a corto plazo, que

no incluya grandes inversiones de capital y preferiblemente sea de fácil administración. Esta mentalidad "inmediatista" y de lograr objetivos rápidos contribuyó al rápido crecimiento de la zona; de la misma forma contribuye al mantenimiento del sector logrando una identidad en cuanto a metas de rentabilidad en las empresas, poseionando productos de calidad a bajos precios.

Para la conformación de la Asociación es muy importante la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva. La labor de la Junta Directiva al ser el órgano encargado de velar por el funcionamiento de la Asociación y la Administradora al ser la persona que contribuyó al proceso de divulgación y estructuración del gremio.

La labor de la Directora Ejecutiva es de gran liderazgo pues su objetivo final consiste en lograr que la persona (empresario) pase de lo individual a lo colectivo adquiriendo un compromiso, mostrando la importancia de los objetivos sociales: preocupación e interés por la zona donde está ubicada su empresa, representado en acciones o simplemente en un aporte en dinero destinado a la Asociación.

A continuación se presenta un perfil de un administrador gremial:

Un administrador, gerente o representante de una asociación o institución gremial debe reunir las características de lo que se conoce en terminología de liderazgo como LÍDER CARISMÁTICO (combinación con afiliación). Este líder es un agente de cambio, piensa que siempre hay nuevas oportunidades y siempre

hay maneras de contribuir más; cree y está convencido que todo puede hacerse mejor. Este tipo de líderes personifica las fuerzas del cambio, del no-convencionalismo, de la visión y del espíritu de empresa; son diestros en la motivación, capaces de infundir un gran sentido de compromiso e impulso en sus subordinados e igualmente son muy dados a la persuasión, logrando grandes éxitos para las organizaciones donde se desenvuelven.

Carisma, buena capacidad de comunicación, activo y de respuestas rápidas y que maneje unas excelentes relaciones interpersonales son las cuatro cualidades básicas que debe tener un líder gremial.

### **3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LA ESTRUCTURACIÓN DEL GREMIO**

El desarrollo de la asociación obedece a una situación específica que lleva a sus participantes a agremiarse, lo cual quiere decir que la fortaleza de la asociación, no está en la "formalización", sino en las relaciones personales e interpersonales que se construyeron a través del tiempo.

De acuerdo con el planteamiento anterior, las fortalezas y ventajas existentes en la estructuración del gremio están basadas en el conocimiento de la junta directiva y la dirección de la zona. La creación de la asociación está ligada a la necesidad en la zona de un cambio asociado a la conformación de un gremio. Y las amenazas que se percibieron desde el inicio de la asociación fueron el escepticismo por parte de unos y el temor, por



parte de otros, ante la idea de crear una institución en donde los recursos financieros reunidos por todos no fueran bien administrados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arango, Juan Ignacio (1992). *La Industria de la confección en Colombia*. SENA, Santafé de Bogotá.

Bustamante, Jorge. (1992). *Decadencia y auge de las entidades. Frontera México- E.U., Reflexiones para una marco teórico. El colegio de la frontera Norte, Programa cultural de las fronteras*, pág. 90-118.

Conger, Jay A. (1992). *El Líder Carismático: Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. México, Mc Graw Hill.

Humprey, John y Schmitz, Hubert. (1995). *Principles for Promoting Clusters & Networks of Sme's*. (Unido) United Nation Industrial Development Organization.

Monitor. (1995). *Creando la Ventaja Competitiva de Colombia. Resumen Ejecutivo*. Cámara de Comercio de Medellín.

Stanton, Etzel, Walko. (1991). *Fundamentos de Mercadeo*. 9a. Ed. México: Mc Graw Hill.

Thomas, Hatrwig. *El aseguramiento de la calidad de la industria textil y de la confección*. Instituto de Ensayos Textiles. *Revista Textiles Panamericanos*. Vol. 54 #2, p. 21.

Valderrama Becerra, Carlos Alberto. (1997). *Tecnología de la información y productividad*.

Antioquia Empresarial. (1997). *Revolución Industrial*. En: *Revista Semana* No. 774. pp. 56-59.