

Apuntes del CENES

ISSN 0120-3053

Volumen 30 - N°. 51

Primer Semestre 2011

Págs. 201 - 222

# **La productividad y competitividad de la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga, en la dinámica de la gestión estratégica**

The productivity and competitiveness of the children's apparel industry in Bucaramanga, in the dynamics of strategic management

*Ofelia Gómez Niño\**

Fecha de recepción: 30 de septiembre de 2010

Fecha de aprobación: 12 de noviembre de 2010

---

\* Contadora Pública, Magíster en Administración de Empresas. Docente Investigadora de las Unidades Tecnológicas de Santander, Colombia. Correo electrónico: ofeliagmz@yahoo.com

## Resumen

Este documento contiene los resultados de una investigación realizada en 52 empresas de la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga, en el año 2010. El estudio abordó variables relacionadas con la gestión administrativa, los modos de producción y estructura de costos en función de los factores productivos y competitivos. La información obtenida permitió identificar la dinámica de estas organizaciones y al mismo tiempo definió las bases para establecer opciones estratégicas orientadas a mejorar la productividad y competitividad, las cuales se relacionan con los modos de producción, sistemas de costos, plataforma tecnológica y estructuras administrativas.

**Palabras clave:** costos de producción, opciones estratégicas, formas de producción.

Clasificación JEL: D23, D24, C41

## Abstract

This document is a summary of an investigation initiated by a study made in 52 companies of children's clothing industry in Bucaramanga, in the year 2010. The study observed many variables relating to administrative actions, method of production, cost structure and functions of productive and competitive factors. The information obtained permitted the identification of the dynamics of these organizations and at the same time defined the bases for the establishment of strategic options oriented to the betterment of productivity and competition. These are related to the types of production, systems cost, technological platforms and administrative structure.

**Key words:** the production cost, strategy options, production methods.

JEL Classification: D23, D24, C41

## 1. Introducción

La transformación productiva de las regiones es un requisito indispensable para crear nuevas oportunidades económicas, sociales, políticas y ambientales de los habitantes de un país.

Santander es un departamento que se destaca por su ubicación geográfica y fuentes de riqueza natural. Datos del DANE muestran un crecimiento económico favorable de este en los últimos años. El ingreso per cápita logró niveles aceptables; la competitividad regional se soporta en educación, desarrollo tecnológico, fomento del agro y fortalecimiento del sector productivo; factores que han generado mejoramiento

en los indicadores de desempeño económico y posicionan al departamento en el cuarto lugar de la economía nacional, después de Cundinamarca, Antioquia y Valle<sup>1</sup>.

En gran medida, el desarrollo de la economía regional obedece a la participación de las empresas, en donde su mayor concentración está en la ciudad capital y realizan actividades comerciales, servicios e industria, entre otras. De igual forma es preciso mencionar que el 98,3 % son micros y pequeñas empresas<sup>2</sup>, entre las que se integran las del sector confecciones infantiles, siendo estas las que contribuyen al crecimiento de la economía y la generación de empleo; especialmente para mujeres cabeza de familia.

<sup>1</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda Interna de Santander para la Productividad y la Competitividad. Santa Fe de Bogotá, 2007.

<sup>2</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Indicadores económicos, año 2010.

El estudio Monitor<sup>3</sup> realizó la priorización de los sectores que debían incorporarse a la oferta exportadora del departamento. Se identificaron productos con potencial exportador de corto plazo como café, cacao y palma africana; otros de largo plazo como panela, yuca, y las frutas frescas y procesadas. Dentro del sector manufacturero se priorizaron las confecciones, la marroquinería, el calzado y la joyería.

Al mismo tiempo, el estudio propone acciones para fortalecer la capacidad exportable del sector manufacturero a partir del fomento de la capacitación en el sector, la realización de programas de mejoramiento de la productividad y calidad en las empresas; el impulso a las acciones de promoción externa y la creación de un centro integrado de información y consulta para el comercio exterior. Particularmente para el sector de las confecciones se recomienda la creación de una comercializadora, la diversificación de las líneas de exportación y la creación de un centro de información sobre la moda.

De ahí que las empresas de confecciones infantiles de Bucaramanga tienen posibilidades de participar en el mercado nacional e internacional. Este sector se caracteriza por la diversidad de líneas de productos, con diseños que responden a las tendencias, confeccionadas con materias primas de excelente calidad,

especialmente tejido plano y de punto en composición de algodón, muy poco en fibra sintética.

Aunque estas empresas son en su mayoría micros y pequeñas empresas, constituidas legalmente como persona natural, con poca cultura de asociatividad, bajo capital; provenientes generalmente de grupos familiares. La fuerza de trabajo es aportada en gran medida por los miembros de la familia; son empresas relativamente jóvenes, algunas tienen una trayectoria de 16 a 20 años; la gestión administrativa es realizada por los mismos dueños, con fundamento en la experiencia.

Por lo tanto, el trabajo de investigación se centró en determinar las opciones de gestión estratégica para establecer la administración de recursos relacionados con manejo de estructuras de costos, elementos del costo en función de la producción y sistemas de acumulación, modos de producción, capacidad instalada, planeación y programación de la producción, fijación de precios y determinación del margen de contribución. Todo ello en función de la productividad y competitividad en el entorno de estas organizaciones.

En consecuencia, los resultados permitieron identificar que estas empresas no cuentan con una plataforma organizacional y tecnológica que facilite los

<sup>3</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Santander: Entorno de negocios competitivos frente al mundo. Centro de estrategia de competitividad. Bogotá: UniAndes, 2006.

procesos administrativos y sistemas de información adecuados; en relación a los factores de producción, carecen de capacidad instalada, y, como consecuencia, deben recurrir a contratar procesos en agentes externos como son los talleres satélites; en lo pertinente a los costos de producción, las estructuras no están bien definidas y faltan herramientas que soporten el control y manejo de estos.

Aunque, en realidad, estas empresas enfrentan limitaciones para el desarrollo de las operaciones de producción, tienen ventaja competitiva al participar en mercados nacionales e internacionales por la calidad de los productos y alto grado de innovación en prendas de vestir para la población infantil con costos relativamente asequibles. Bajo esta perspectiva se considera importante fortalecer a estas organizaciones con opciones que les permitan redefinir las estructuras organizacionales, los modos de producción, la gestión de los recursos de costos y la toma de decisiones.

Cabe señalar que las Unidades Tecnológicas de Santander dieron inicio a una segunda fase de la investigación, con miras a un proceso de intervención en las micro y pequeñas empresas de confecciones infantiles, mediante la elaboración de una herramienta tecnológica que contribuya con la gestión estratégica, en función de la administración de

recursos y toma de decisiones en estas organizaciones.

## 2. Metodología

La investigación fue de tipo descriptivo<sup>4</sup>, por cuanto su principal propósito se centró en observar el objeto de estudio, para especificar: características, estructura y dinámica de las empresas de la industria de las confecciones infantiles de Bucaramanga, a fin de recolectar, medir y analizar la información útil para estudiar dicho objeto y cumplir con los objetivos propuestos.

**2.1 Población y muestra.** La población estuvo representada por 224 empresas registradas y renovadas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, año 2010, de las cuales se tomaron 52 para ser observadas; estas responden a una muestra acorde con un muestreo no aleatorio por juicio y conveniencia, teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección: ubicación geográfica de los principales puntos de concentración productiva, empresas inscritas y renovadas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, año 2010, y empresas dedicadas a la industria de confección infantil.

El número de empresas a observar se determinó con el siguiente procedimiento:<sup>5</sup>

$$\text{Fórmula: } n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

<sup>4</sup> MENDEZA, Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. (3ª ed.) Mc Graw Hill.

<sup>5</sup> MARTÍNEZ BENCARDINO, Ciro. Aplicaciones de métodos y técnicas de muestreo. Estadística y muestreo. (12 ed.) Bogotá: ECOE, 2005, p. 865-868.

- N = Población  
n = Tamaño de la muestra  
 $n_0$  = Primera aproximación al tamaño de la muestra  
Z = Nivel de confianza  
P = Proporción de elementos de la población que tienen la característica que se está examinando  
Q = Proporción de elementos de la población que no tienen la característica que se está examinando  
d = Margen de error
- el 90% (según tabla, 1,645)  
d = Margen de error del muestreo se estipula en un 10% (0,1)  
P = Proporción de elementos de la poblacional que tiene las características (0,5)  
Q = Proporción de elementos de la poblacional que no tienen las características (0,5)
- $$n_0 = \frac{(1,645)^2 (0,5) (0,5)}{(0,1)^2} = 67,650625$$

Para desarrollar la fórmula anteriormente expuesta, se hace necesario tener el valor de  $n_0$  la que se obtiene, a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 PQ}{d^2}$$

Cuando no se conoce la proporción poblacional, se puede tomar el valor de P, igual a 0,5 y por lo tanto el de Q, igual a 0,5, lo que hace que el tamaño de la muestra sea lo suficientemente grande para garantizar como mínimo la precisión requerida en el estudio.

Para el caso de las fábricas de confecciones infantiles de Bucaramanga, la información con la que se determinó la muestra fue la siguiente:

- N = 224 empresas (fábricas registradas y renovadas periodo 2009, Cámara de Comercio de Bucaramanga)  
Z = Nivel de confianza se determina

La primera aproximación a la muestra es de 67,650625, y a partir de este valor se determina la muestra que corresponde a:

$$n = \frac{67,650625}{1 + \frac{67,650625}{224}} = 51,9585$$

**2.2 Fuentes de información.** El estudio se soportó en fuentes primarias y secundarias.

Fuentes primarias. Se diseñó un instrumento con 32 preguntas orientadas a obtener información relacionada con las principales variables a estudiar: opciones estratégicas, factores de producción, estructura y sistemas de acumulación de costos. El instrumento se aplicó mediante la visita a las empresas y la información fue suministrada directamente por los dueños o gerentes.

Fuentes secundarias. Se hizo una revisión documental sobre estudios

realizados en las empresas del sector, se consultaron datos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se buscó información de gremios y se tomó como apoyo material de artículos, libros, entre otros.

**2.3 Análisis de la información.** Los datos se procesaron y fueron analizados mediante la aplicación de herramientas estadísticas y hojas de Excel.

### 3. Resultados

#### 3.1 Antecedentes de la industria de confecciones

Santander durante más de dos siglos ha sido uno de los departamentos pioneros en la industria de la confección, ubicando a Bucaramanga como una de las principales ciudades que trabajan fuertemente en este sector, al igual que regiones como Medellín, Bogotá e Ibagué.

Por la importancia del sector en el contexto nacional y las grandes potencialidades de desarrollo que ofrece, es preciso abordar los factores críticos de competitividad en esta industria. El impacto positivo en el nivel de innovación, generación de nuevos mercados, fabricación de productos diferenciadores, incremento en el flujo de capitales y generación de empleo, son

los principales factores que han jalonado a esta industria en su crecimiento.

Más que un sector empresarial es una tradición que pasa de generación en generación, donde familias enteras devengan el sustento de esta actividad mercantil. Esta labor es evidente en las cortadoras de Piedecuesta, las armadoras de Floridablanca y las bordadoras de Zapatoca que apoyan esta industria con el trabajo creativo y artesanal; siendo el recurso humano el que imprime la marca registrada a las prendas infantiles.

De otro lado, la economía regional se nutre con las oportunidades que se generan de este sector de manufactura, el cual ha logrado ingresar a mercados nacionales y mundiales. “La especialización de moda infantil del sector, la calidad de los productos, su trayectoria exportadora y la existencia de un escenario comercial como EIMI, les ha permitido a las empresas tener contacto con compradores internacionales para hacer negocios y fortalecer relaciones comerciales exitosas a largo plazo; son estas algunas claves de la evolución del sector”<sup>6</sup>.

Estudios realizados permiten definir la participación que tiene esta industria en los mercados; en cuanto a las exportaciones, se determina que estas empresas exportan más del 56 por ciento de la producción<sup>7</sup>. El volumen de

<sup>6</sup> TRUJILLO SARMIENTO, María Gisela. Directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI), seccional Bucaramanga.

<sup>7</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Indicadores económicos, 2008.

producción promedio por mes es de 17.667 unidades para cada una de las empresas medianas, 6.585 unidades para una empresa pequeña y 1.431 unidades para cada una de las microempresas.

De la misma manera, en los últimos años, esta industria ha enfrentado dificultades debido al contrabando y otras prácticas desleales del comercio como el dumping, desplazando al producto en el mercado nacional. La industria de las confecciones ha sido afectada, entre otros factores, por las importaciones de saldos de países como Estados Unidos, de ropa usada y contrabando (en muchos casos relacionados con el lavado de dólares) y especialmente por la piratería de diversas marcas. Estos factores le han restado competitividad y han creado inestabilidad en las empresas de este sector de la industria<sup>8</sup>. A esto se suma también las relaciones con los países como Venezuela, lugar de destino de gran parte de las exportaciones del departamento de Santander, lo cual incide en el desempeño y consolidación de estas organizaciones.

### ***3.2 Factores de productividad y competitividad de la industria de confecciones***

Para comenzar es importante precisar lo que se entiende por productividad y competitividad. En términos generales,

la productividad se define como la calidad de vida, el ritmo de crecimiento económico, y la capacidad de innovación de una nación<sup>9</sup>. En el entorno de las empresas, esta se concreta como lograr lo máximo con el mínimo de recursos; es decir, se orienta en función de la eficiencia, relacionada con la capacidad que tiene el recurso humano para hacer uso adecuado de los insumos o bienes, de manera que se logre el mayor aprovechamiento.

De otra parte, la competitividad es entendida como aquellos atributos que hacen único un bien o servicio, es decir las características diferenciadoras que generan valor para los clientes o usuarios y que a su vez, genera posicionamiento en el mercado. Pero sea cual sea la definición adecuada del término, la evidencia demuestra de manera contundente que la competitividad y el nivel de desarrollo económico, tienen una fuerte y directa correlación.

Conviene mencionar que las empresas de confecciones infantiles de Bucaramanga que participaron en el estudio, tienen claro la importancia de manejar opciones estratégicas que favorezcan la productividad y competitividad en este sector de la industria.

En consecuencia, es decisivo formular estrategias que le permitan acceder a

<sup>8</sup> CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL "IMBU". Alcaldía de Bucaramanga. Año 2010.

<sup>9</sup> PLAN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE SANTANDER. Comisión regional de competitividad. Informe final. Diciembre de 2008.



desempeños productivos y competitivos. “Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso”<sup>10</sup>. El ambiente interno de una organización también contribuye con el desempeño de los negocios, este se relaciona con las áreas funcionales de la organización e incluye variables que son controlables por la administración.

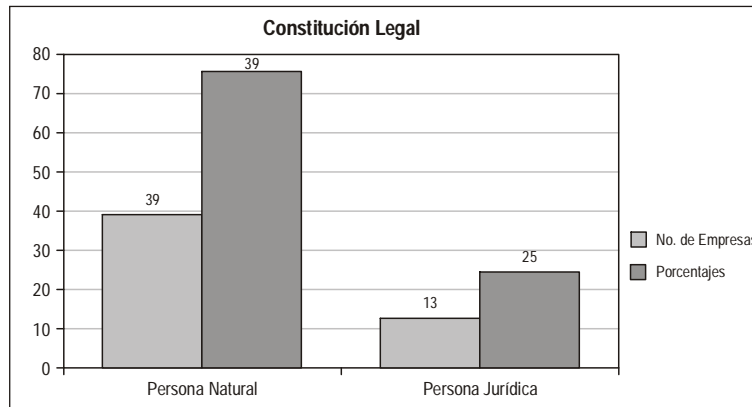
Aun así, los administradores no cuentan con el conocimiento adecuado y los recursos suficientes, para reconsiderar la plataforma organizacional y tecnológica, factores de producción, formas de planeación y programación de la producción, estructura de costos y

sistemas de acumulación de los mismos. De modo que estas empresas tienen plenamente identificadas las debilidades, pero no cuentan con un plan de intervención debido a las estructuras organizacionales y las condiciones estrechas en las que operan.

### 3.2.1 Estructura organizacional y administrativa

La organización de la actividad económica en las empresas define la estructura que soporta la administración, desde un enfoque sistémico. A causa de ello la organización es en esencia algo muy simple; en ella se debe definir en forma sencilla la filosofía, propósitos, criterios, políticas, fines y fundamentos, que orientan el direccionamiento estratégico de las mismas.

Gráfica 1. Constitución legal de las empresas



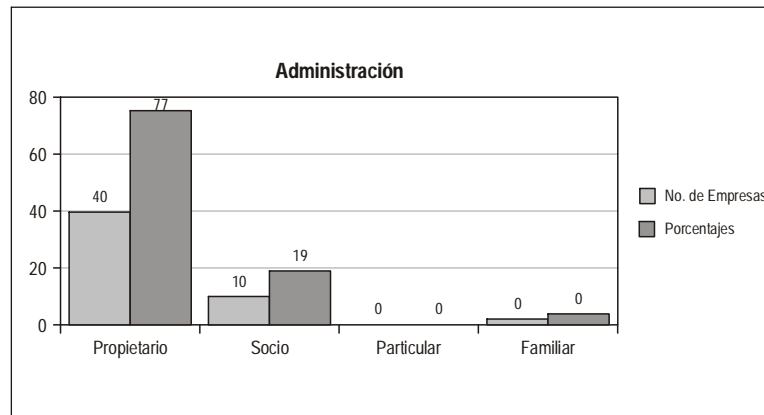
Fuente: información suministrada por las empresas de confecciones. Año 2010

<sup>10</sup> PORTER, Michel E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. s.l.: PATRIA, 2007. p 19.

En tal sentido, las empresas de la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga que participaron en el estudio, en un 75% están legalmente constituidas como personas naturales; son muy pocas las que se han organizado como persona jurídica, debido a que los empresarios tienen poca cultura de asociatividad; las que se conformaron como persona jurídica optaron por elegir la figura de sociedad limitada. En el entorno de los negocios, la formalidad genera ventaja para participar en el mercado, especialmente en el ámbito internacional, en cuanto a la exportación de los productos.

En cuanto a la organización de una empresa, es de vital importancia definir los elementos esenciales que se deben integrar, entre los que se tienen: insumos, procesos, maquinaria, equipos, planta física, producto para fabricar o comercializar, servicios para prestar. Al mismo tiempo se deben contemplar elementos externos como: proveedores, clientes, mercado, Estado e instituciones que se relacionan con la unidad de negocios. De igual forma existe un factor clave de las organizaciones, como es el recurso humano, -llámese dueño, gerente, administrador o empleado- pues sobre ellos recae la dinámica empresarial.

**Gráfica 2.** Administración y direccionamiento empresarial



Fuente: información suministradas empresas de confecciones. Año 2010

Como se mencionó, las personas son quienes proporcionan la dinámica para llevar a cabo el desarrollo de la actividad económica en el entorno de las

organizaciones. En lo relacionado con la administración y direccionamiento de las empresas de la industria de confecciones, es evidente que lo realizan

en un 77% los propietarios y en un 19% los socios, siendo esto coherente con la forma como están constituidos legalmente estos negocios. Cabe añadir que la forma de administrar se fundamenta principalmente en la experiencia; en oportunidades la administración no adecuada pone en desventaja a las empresas.

Así mismo, se resalta que estas empresas son relativamente jóvenes; aunque un buen número de ellas llevan funcionando entre 16 y 20 años; tiempo que les ha permitido consolidarse y posicionarse en el mercado. Por otra parte se logró identificar que las empresas de confecciones que fueron analizadas son en un 88% micro y pequeñas empresas. Lo expuesto anteriormente se relaciona en gran medida con la administración; de ahí que la organización y gestión en estas empresas requieran de un mayor potencial de creatividad e ingenio para buscar el direccionamiento, con el propósito de optimizar los recursos, pues ellas operan en condiciones limitadas, lo que hace que se vean afectados los procesos e incidan en la productividad y competitividad.

Aun así, es oportuno mencionar que la productividad depende en gran medida de la forma como se administre una organización, es decir, que se logre más con los mismos o menores recursos. Desde esta perspectiva, la productividad guarda una relación

directa entre los insumos consumidos y el nivel de producción alcanzado.

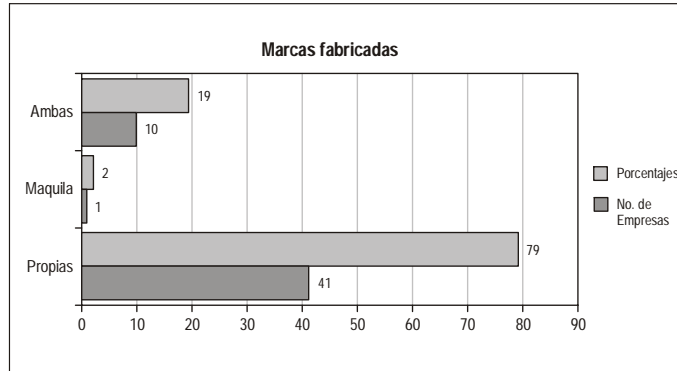
La productividad de una empresa no depende del tamaño, existen empresas pequeñas que son más productivas que las grandes, en realidad la productividad es la respuesta a las opciones estratégicas que aplica la administración, la plataforma organizacional y tecnológica con la que se desempeña, la estructura de costos y la forma de llevar a cabo los procesos y operaciones. La productividad es el primer paso a la competitividad, una organización es competitiva cuando es capaz de llegar al mercado con productos diferenciados de alta calidad, innovadores y a costos razonables.

### 3.2.2 Marcas y líneas de productos

Ahora bien, la administración debe poner especial cuidado en la construcción de marca y definición de líneas de productos con las que espera competir en el mercado. Estos dos componentes se convierten en factores que impulsan el desempeño financiero porque agregan valor para los clientes.

El estudio evidencia que el 79% de estas empresas fabrican marcas propias y el 19% producen propias y de terceros, ello indica que buscan ante todo el reconocimiento de la marca como un factor competitivo; por lo tanto el 98% impulsan marcas propias, aspectos que se reflejan en la gráfica 3.

**Gráfica 3. Marcas fabricadas**

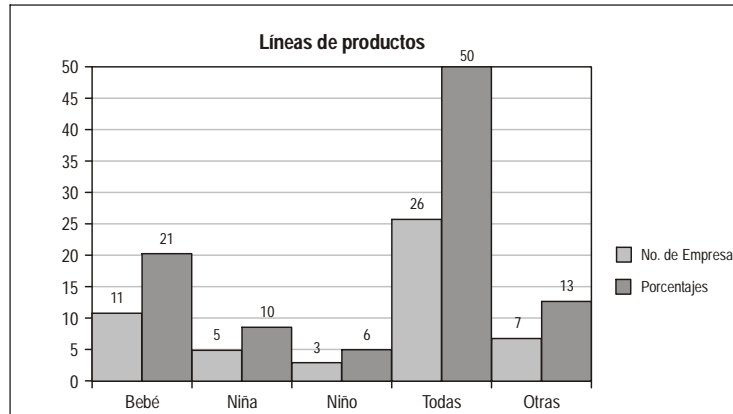


Fuente: información suministrada empresas de confecciones. Año 2010

Estas empresas diversifican las líneas de producción, aunque el 21% se han especializado en línea de bebé, el 10% en prendas de niña y el 6% en ropa de niño. El 50% de estas empresas fabrican todas las líneas, pues consideran que la

diversificación le proporciona mejores oportunidades para competir en el mercado. De otra parte, el 13% de las empresas se dedican a fabricar otras líneas que también les da ventaja competitiva, como se observa en la gráfica 4.

**Gráfica 4. Líneas de producción**



Fuente: información suministrada empresas de confecciones. Año 2010

### 3.2.4 *Modos de producción y sistemas de costos*

- *Producción*

En los procesos de producción es clave la organización y aprovechamiento de los recursos; definir con claridad la estructura y modos de producción en las empresas, lleva al logro de factores que aportan a la productividad. De tal manera que la producción es un elemento determinante del desempeño financiero, por cuanto este guarda una estrecha relación con la productividad. En este sentido, se considera pertinente mencionar que en los procesos se integran una serie de insumos, los que deben ser aprovechados de manera óptima, a fin de elevar el nivel de eficiencia, y como resultado mejorar la capacidad productiva de la organización.

Ahora bien, es oportuno establecer que "en la producción de bienes los insumos se definen como los productos naturales, semiprocesados y procesados que constituyen la base para la obtención del producto terminado. En la prestación de servicios la constituyen las personas que tienen la necesidad del servicio. Los tipos de insumos son:"<sup>11</sup>

- Insumos principales. Productos naturales, semiprocesados y procesados que van a formar parte integral del producto terminado.

- Insumos complementarios. Son aquellos que ayudan a la transformación pero no quedan formando parte integral del producto, como los servicios públicos, mantenimiento de equipos, depreciación de maquinaria, entre otros.
- Insumos sustitutos. Son aquellos que en un momento dado pueden remplazar a los insumos principales y complementarios y por tanto afectan la calidad del producto.

De la misma forma, la etapa del proceso, tanto para la fabricación de un producto o prestación de un servicio, está conformada por: maquinaria, mano de obra, tecnología e instalaciones.

Es preciso mencionar que las empresas que intervinieron en la investigación, no cuentan con suficiente capacidad instalada para producir en planta propia. Razón que lleva a que estas realicen la contratación con talleres satélites, para suplir las deficiencias en esta área. Igualmente, la mayoría de las empresas se apoyan en esta modalidad de producción, por lo cual un porcentaje de la producción lo fabrican en planta propia y otro lo subcontratan. Vale decir que la mayoría de estas organizaciones cuentan con un nivel de producción mensual relativamente bajo en número de prendas, en razón a que gran parte de ellas son micro y pequeñas empresas, aspectos que se observan en la tabla 1.

<sup>11</sup> MELÉNDEZ REYES, Humberto. Gestión de producción. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2004.

Tabla 1. Capacidad de producción anual expresada en número de prendas

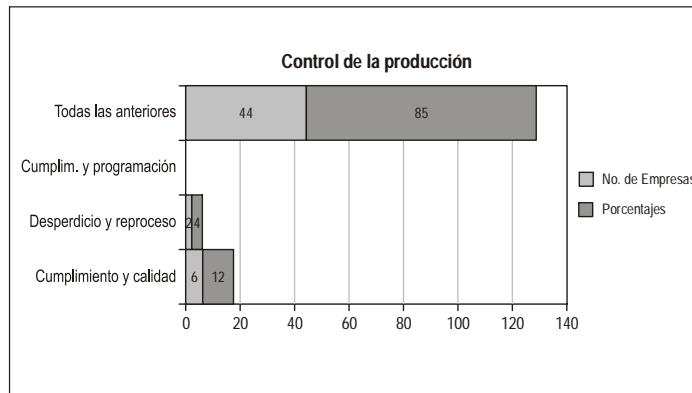
Número de prendas en unidades de mil	Producción en planta		Producción en talleres	
	No de Empresas	Porcentajes	No de Empresas	Porcentajes
0-10	27	52	23	44
10.1-20	9	17	11	21
20.1-30	2	4	3	6
30.1-40	2	4	4	8
40.1-50	4	8	3	6
Más de 50	8	15	8	15
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: información suministradas empresas de confecciones. Año 2010

Es importante mencionar que los empresarios tienen la percepción que los talleres satélites son una buena opción para apoyar los procesos, aunque consideran que se pierde en parte el control a la calidad. En lo

relacionado al costo por mano de obra, es favorable en la producción externa, debido a que le fijan un valor estándar por el servicio de ensamble, independiente del tiempo requerido para ello.

Gráfica 5. Control de la producción



Fuente: información suministrada empresas de confecciones. Año 2010

Referente a la producción, las empresas tienen establecidos controles relacionados con el cumplimiento en la programación, desperdicio y reproceso, cumplimiento y calidad; los cuales se aplican durante el proceso. Cuando los procesos son desarrollados en planta propia, es posible ejecutarlos como están definidos; en el caso de la producción externa, generalmente se hace control al recibir la obra terminada. De este modo, al revisar las prendas que fueron procesadas, se verifica el cumplimiento de las especificaciones y aquellas que no cumplen, se devuelven para su mejoramiento. Lo anterior evidencia que el 85% de las empresas aplican la totalidad de los controles por la exigencia de mantener la calidad para ser competitivos en el mercado.

- *Costos de producción*

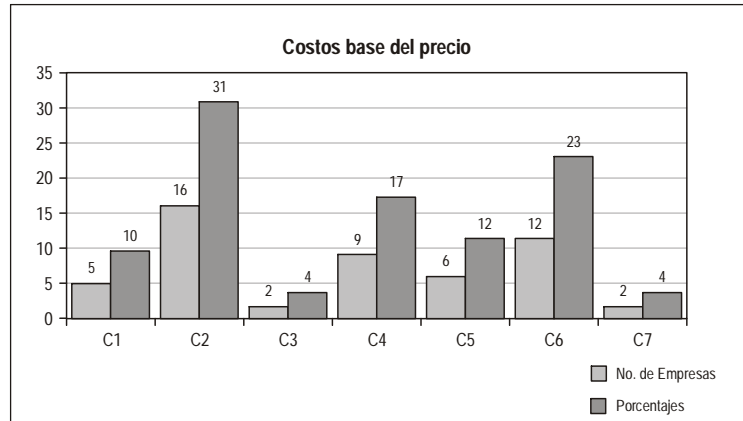
En los procesos de producción intervienen una serie de recursos que permiten la transformación de unos insumos en productos terminados; el costo de producción es el sacrificio económico en el que incurre la empresa para poner al servicio del sistema de producción los diversos recursos. Bajo este concepto, se consideran elementos del costo de producción: las materias primas, la mano de obra y otros costos generales que intervienen en los

procesos, aunque por sus características no son claramente identificables en el producto como tal.

El manejo de los costos es un poco complejo, principalmente aquellos que por las condiciones y características, presentan dificultad para asociarlos con el producto, lo que implica buscar métodos, técnicas y procedimientos apropiados para hacer la distribución en forma adecuada y objetiva a cada unidad fabricada.

En el caso de las empresas de confecciones que fueron analizadas, se determinó que tienen debilidades en la estructura de costos, aunque utilizan un sistema de costeo total y acumulan los costos por medio de órdenes de producción, la valoración y medición de los insumos no es muy confiable. En tal sentido, la asignación es realizada en gran parte por la experiencia; se contemplan los elementos del costo y se asocian al producto de una manera empírica, debido a que carecen de técnicas, métodos, procedimientos y herramientas que les permitan una medición y determinación acertada. Así mismo, estos son la base para la fijación de precios, lo que hace que estos no sean lo suficientemente razonables e incidan en el margen de contribución y en las utilidades de la organización.

**Gráfica 6.** Control de la producción



Fuente: información suministrada empresas de confecciones. Año 2010

En la gráfica 6 se observa que el 31% de estas empresas fijan el precio con base en costos estimados y el 23% determina el precio en función de los costos estimados y los precios de la competencia. Aquí es claro que se debe propender por dar un buen manejo a los costos de producción por ser estos los que marcan la pauta en el desempeño financiero de las empresas.

### ***3.3 La estrategia en la dinámica de la productividad y competitividad***

#### ***3.3.1 Gestión y direccionamiento estratégico***

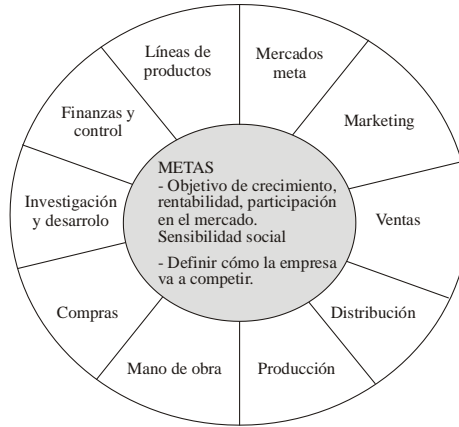
La gestión estratégica inicia desde el mismo momento en que se plantea una idea de negocios. Esta se relaciona con

la generación de estrategias, en la construcción de estas se deben identificar las diferentes variables que deben ser contempladas para definir el enfoque de la organización.

La rueda de la estrategia competitiva propuesta por Michel Porter, muestra los factores que deben estar presentes en la formulación de una estrategia que permita lograr los objetivos y crecimiento del negocio. Al definir las estrategias, se asume la organización como una unidad integrada, en la que todas sus partes son importantes e indispensables para el logro de los propósitos misionales; cualquier variable que no sea tenida en cuenta afecta los niveles de productividad y competitividad.



**Gráfica 7.** La rueda de estrategia competitiva



Fuente: estrategia competitiva Michael Porter

Es pertinente mencionar que toda empresa que compita en el mercado debe mantener sus propias estrategias, bien sean explícitas o implícitas; las cuales pueden haberse elaborado mediante la aplicación de metodologías o métodos previamente validados o ser producto del ingenio y la experiencia. Lo importante es que existan las tácticas para enfrentar a los competidores de manera acertada, de manera que se logre el posicionamiento, demostrado mediante el reconocimiento y confianza emanada de los clientes, proveedores, competidores, entidades gubernamentales y sociales, entre otros.

La gestión estratégica se soporta en los principios corporativos y los propósitos de la organización. Esto implica tener muy claro hacia dónde van, es decir,

haber definido su direccionamiento estratégico<sup>12</sup>; el cual está integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. De ahí que los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una empresa. Ellas definen aspectos importantes que deben ser compartidos por todos; por tanto se constituyen en la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Desde esta perspectiva, lo negocios requieren de una estrategia sólida y consistente, estructurada a partir de la comprensión de lo que valora el mercado, el movimiento de la competencia y la forma en que cambian todos los elementos en el mediano y largo plazo; deben

<sup>12</sup> AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia, planeación & estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2005.

reflejar un claro propósito estratégico y una continua innovación competitiva. Las estrategias genéricas rara vez llevan a la empresa a una posición de liderazgo; así que se deben orientar a lo puntual y por niveles, para obtener mejores resultados.

Michel Porter<sup>13</sup> plantea que "la primera estrategia, cada día más común en los años 70 por la difusión del concepto de curva de experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas, publicidad y otros. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a la competencia, pero no debe descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos".

Bajo estas premisas, las empresas de confecciones infantiles de Bucaramanga requieren revisar las estructuras organizacionales, plataforma tecnológica, recurso humano y estrategias con las que administran los negocios para llegar a

un replanteamiento de las variables que se relacionan con las diversas áreas funcionales de la organización, con el objeto de ser evaluadas e integradas a un modelo de gestión, en el que se propicien los cambios para el logro efectivo de las metas.

Con esto se establece que en la dinámica de estas organizaciones debe estar presente el ingenio y la creatividad del capital humano, es en este sentido en que se generan estrategias orientadas al manejo óptimo de los insumos, con el propósito de mejorar los procesos, elevar los niveles de eficiencia, y se alcance la disminución de los costos. Estas metas son posibles a partir de un direccionamiento fundamentado en el liderazgo, trabajo en equipo, visión de negocios, flexibilidad y adaptación al cambio. Una vez hecha esta precisión, cabe aclarar que las empresas no pueden quedarse en solo intenciones, deben emprender acciones encaminadas a intervenir la problemática que entorpece la productividad y competitividad e incide en el éxito empresarial.

### *3.3.2 Opciones estratégicas para la industria de confecciones*

Como se mencionó al inicio de este documento, la industria de las confecciones en el departamento de Santander, tiene una tradición que le ha permitido lograr reconocimiento en el mercado regional,

<sup>13</sup> PORTER, Michel E. Op. cit., p.52.

nacional e internacional. Por otra parte, los organismos gubernamentales, institucionales y gremiales han impulsado esta industria, por el valor que aporta al desarrollo económico y social de la región. Si bien es cierto que la mayoría de las organizaciones de la industria de confecciones que fueron objeto de estudio, se clasifican como micro y pequeñas empresas con grandes limitaciones de recursos para llevar a cabo los procesos, se considera posible la expansión y crecimiento de estos negocios a partir de la formulación de opciones estratégicas.

Las variables que fueron abordadas en el estudio y los resultados obtenidos son la base sobre la cual vale la pena definir las opciones estratégicas con las que estas empresas pueden encarar las debilidades que afectan los factores de productividad y competitividad; siendo estas las que se relacionan en gran medida con los modos de producción, sistemas de costos, plataforma tecnológica y estructuras administrativas.

Las Unidades Tecnológicas de Santander con el propósito de apoyar a estas organizaciones en el mejoramiento de la capacidad productiva y competitiva, comenzaron una segunda fase de la investigación, que tiene como objetivo determinar una estructura de costos ajustada a las necesidades y condiciones de las micro y pequeñas empresas de confecciones. A su vez se contempla en el proyecto, el diseño de un software

que facilite el manejo de los costos, sistema de producción y gestión administrativa en función de los elementos del costo.

Las opciones estratégicas se orientan a:

- Fomentar el capital humano mediante la definición de políticas claras, criterios y procedimientos para una gestión efectiva de este, en el que se contemplen los procesos de selección, capacitación, contratación y administración de salarios del personal vinculado a las diversas áreas de la organización.
- Consolidar el sistema productivo mediante herramientas que faciliten los procesos de producción, fortaleciendo la capacidad instalada para la fabricación en planta propia; al mismo tiempo definir criterios, políticas y procedimientos para el manejo de la producción por medio de fuentes externas, como talleres satélites.
- Establecer alianzas con instituciones académicas y gremiales para desarrollar programas de capacitación del recurso humano en las áreas administrativa, operativa y de mercadeo para mejorar los indicadores de productividad y competitividad.
- Generar planes orientados a fomentar la cultura de la cooperación para la creación de clúster que permitan

compartir iniciativas, tecnología, conocimiento y experiencia. De igual forma, gestionar eventos que lleven al fortalecimiento del aprendizaje del negocio y propicien la participación en los mercados.

- Fortalecer la estructura de costos mediante el diseño de sistemas y herramientas que contribuyan con la administración de recursos vinculados a la producción en función de la optimización, con el propósito de obtener liderazgo en costos totales bajos.
- Integrar la investigación y desarrollo tecnológico a los procesos, a fin de innovar de manera que se logren productos diferenciados de alta calidad, para definir la competitividad y posicionamiento en el mercado, desde la dinámica de mejorar el desempeño financiero y consolidación de los negocios.

Es importante señalar que las opciones estratégicas serán posible sólo si se comprometen los diferentes estamentos gubernamentales, gremiales, académicos y las mismas organizaciones de este sector industrial, con el fin de aunar esfuerzos humanos y económicos, que conduzcan al logro de las metas, y, al mismo tiempo, se conviertan en programas dinamizadores de las empresas y la economía regional.

## Conclusiones

Como muestran los resultados del estudio, las empresas de la industria de confecciones infantiles que fueron analizadas, se caracterizan por ser en un 88% micro y pequeñas empresas. El 75% están organizadas legalmente como personas naturales y el 75% como persona jurídicas; estos negocios son administrados generalmente por los propietarios o socios. En relación a la trayectoria y experiencia en el mercado, se evidencia que son empresas relativamente jóvenes, aunque un buen número de ellas llevan operando entre 16 y 20 años, aspectos que han contribuido con el posicionamiento de la imagen corporativa, reconocimiento y participación en este sector de la industria.

En cuanto a la plataforma organizacional y tecnológica, las empresas objeto de estudio no hacen explícitos los propósitos y políticas institucionales, pues estas están implícitas. A pesar de ello, dichos negocios han ganado reconocimiento en el mercado por la innovación en los diseños y calidad de los productos. De otra parte, carecen de última tecnología; los procesos son desarrollados en gran medida en forma artesanal, razón que hace que se requiera un alto potencial de capital humano que imprima la marca diferenciadora a los productos. A propósito de la marca, el 79% de estas empresas fabrican sólo marca propia y

el 98% se dedican a producir marcas propias y de terceros. Al mismo tiempo, estas organizaciones diversifican las líneas de productos; en un alto porcentaje fabrican prendas para bebé y ropa para niña y niño; los anteriores son factores que dan ventaja competitiva e impulsan el desempeño financiero.

En lo referente a la gestión de la producción, se reconoce que la programación se soporta en pedidos de clientes y cambios de colección, lo que obedece a las tendencias de la moda y a la estacionalidad de las ventas. Un detalle que merece atención, es el correspondiente a los procesos de producción; estos son desarrollados en parte en planta propia y en parte, en talleres satélites; los empresarios perciben que esta es una buena opción si no cuentan con suficiente capacidad instalada y la tecnología requerida para ciertos procesos. De igual manera, consideran que los costos de producción son favorables en esta modalidad, aunque se tiende a afectar la calidad y oportunidad de entrega de los productos.

Conviene señalar que los resultados explican que las empresas que fueron objeto de estudio, no cuentan con una estructura de costos metodológica y

técnicamente elaborada que facilite su determinación. Si bien es cierto que estas organizaciones utilizan para los costos de producción un sistema de acumulación de costos por órdenes de producción, bajo la filosofía de costeo total, este es aplicado en forma empírica, lo cual implica que los costos de producción, así determinados, no sean lo suficientemente confiables.

Finalmente, se concluye que las empresas de confecciones requieren de opciones estratégicas que aborden factores relacionados con sistemas de producción, estructura de costos, capital humano, investigación y desarrollo tecnológico, programas de cooperación y gestión administrativa. Lo anterior permite encarar las debilidades identificadas para garantizar el mejoramiento de los factores de productividad y competitividad con miras a lograr el éxito empresarial. Estas opciones se materializan en la medida en que cada uno de los estamentos gubernamentales, gremiales, académicos y las empresas de este sector industrial, se comprometan en la ardua tarea de optimizar los recursos humanos y económicos que llevan al logro de las metas establecidas en los diferentes programas de mejoramiento.

## Referencias bibliograficas

1. ACOPI. Asociación Colombiana de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas. 2010.
2. AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. Regional Santander. Departamento Nacional de Planeación. 2007.
3. AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia planeación y estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2005.
4. BERRIO GUZMÁN, Deysi y CASTRILLÓN CIFUENTES, Jaime. Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios. Barranquilla: Uninorte. (2ª ed.), 2008.
5. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Indicadores económicos. 2010.
6. CONTABILIDAD & AUDITORÍA. Revista Internacional Legis. Número 18 Abril, Junio. Bogotá, año 2004.
7. CONTABILIDAD & AUDITORIA. Revista Internacional Legis. Número 20 Abril, Junio. Bogotá. 2004.
8. CUERVO TAFUR, Joaquín y OSORIO AGUDELO, Jair. Costeo basado en actividades. Gestión basada en actividades, ABC. Bogota: ECOE (1ª ed.), 2007.
9. DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. Costos II. Predeterminados, de operaciones, de operación y producción en común o conjuntos. México: THOMSON, 2000.
10. DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. Costos para administradores y dirigentes. México: s.n., 2000.
11. DEMING, W. Edwards. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Cambridge: Cambridge University Press. 1986.
12. ESCOBAR BOLÍVAR, Jorge. Sistemas de Costeo para controlar, Cotizar y Tomar Decisiones. Medellín: s.n., 1996.
13. KIM, W.Chan, MAUBORGNE, Renèe. La Estrategia del Océano Azul. s.l., Norma, 2006.
14. MARTÍNEZ BENCARDINO, Ciro. Aplicaciones de métodos y técnicas de muestreo. Estadística y muestreo. (12ª ed.) ECOE. Bogotá.
15. MELÉNDEZ REYES, Humberto. Gestión de producción. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2004.
16. MÉNDEZ A, Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. (3ª ed.), s.l.: Mc Graw Hill.
17. ORIOL Amat, SOLDEVILA, Pilar. Contabilidad y gestión de costes. s.l.: Gestión, 2000.
18. PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (37ª impresión), s.l.: Patria, 2007.
19. RAMÍREZ PADILLA, David Noel, Contabilidad Administrativa. (8ª ed.), s.l.: MC. Graw Hill, 2008.
20. VÁSQUEZ RODRÍGUEZ; Fernando. Pregúntele al ensayista. Bogotá: Kimpres, 2007.