

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 40, ISSN: 0124-8219
Diciembre de 2008

Estudio de impacto del tratado de libre comercio en la ciudad de Pereira en los sectores estratégicos fabricación de prendas de vestir y operadores turísticos

Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario
Facultad de Administración



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

**Estudio de impacto del tratado de libre comercio en
la ciudad de Pereira en los sectores estratégicos
fabricación de prendas de vestir y operadores turísticos**
Documento de Investigación No. 40

Hugo Alberto Rivera Rodríguez¹

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)

**Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2008**

¹ Economista Empresarial, Universidad Autónoma de Manizales. Magíster en Administración, Universidad Externado de Colombia. Estudiante del doctorado en Administración, Universidad de los Andes. Profesor principal, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Correo electrónico: hurivera@urosario.edu.co

RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto

Estudio de impacto del tratado de libre comercio en la ciudad de Pereira en los sectores estratégicos fabricación de prendas de vestir y operadores turísticos/ Hugo Alberto Rivera Rodríguez.—Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2008.

98 p.—(Serie Documentos. Borradores de Investigación; 40).

ISSN: 0124-8219

Colombia / Relaciones exteriores / Colombia – Política económica / Colombia – Integración económica / Tratados comerciales / Competencia económica internacional / I. Título / II. Serie.

337.11861 SCDD 20

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: diciembre de 2008

Impresión:

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

Glosario	5
Introducción	9
Consideraciones generales	11
Etapa 1. Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE)	12
Etapa 2. Análisis prospectiva estratégica	12
Metodología	13
Información de las empresas seleccionadas	18
Análisis comparativo de las empresas	18
Conclusiones	19
Antecedentes del Tratado de Libre Comercio	29
Objetivos de Colombia en el TLC	32
Impacto del TLC en el sector textil en Colombia	33
Antecedentes del sector textil	33
El sector textil y el TLC	36
¿Logros con la firma del tratado, para el sector textil?	37
Acuerdos prendas de vestir	38
La desgravación arancelaria en el sector textil	39
Análisis estructural del sector fabricación de prendas de vestir en Pereira	39
Aplicación de la prueba de hacinamiento	47
Análisis de competidores	55
Crecimiento potencial sostenible	60
Análisis estructural de fuerzas del mercado	64
Análisis panorama competitivo	69
Conclusiones sector fabricación de prendas de vestir	72
Impacto del TLC en el sector turismo en Colombia	73
El sector turismo y el TLC	73
Análisis estructural del sector turismo	75
Generalidades del sector turismo en Pereira	76
Análisis de la prueba de hacinamiento	81
Análisis del panorama competitivo	83
Análisis de las fuerzas del mercado	84

Estudio de competidores	85
Análisis prospectivo	85
Conclusiones del sector turismo	91
Conclusiones y recomendaciones generales	93
Acrópolis de la competitividad	94
Bibliografía	97

Glosario¹

Amenaza de sustitutos y complementarios (Asc): presión que los productos sustitutos y/o complementarios ejercen en la generación de rendimientos potenciales en las empresas como consecuencia del desplazamiento de clientes hacia la adquisición de dichos productos o servicios. La amenaza puede evaluarse con las variables tendencias a mejoras en costos; precios; innovación en el producto; generación de rentabilidad; nuevos productos.

Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE): metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico (panorama sectorial) mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas: análisis de hacinamiento; panorama competitivo; análisis estructural de fuerzas del mercado, y estudio de competidores.

Análisis estructural de fuerzas del mercado (Afm): metodología de análisis sectorial, apoyada en herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo que permiten realizar un diagnóstico del acontecer de sectores estratégicos y proponer alternativas para lograr resultados financieros superiores.

Barreras de entrada (Be): características de un sector que, dada su contundencia, pueden llegar a desestimular el ingreso de nuevos competidores. Cuando las barreras de entrada son altas, el riesgo de ingreso es bajo; cuando son bajas, el riesgo de ingreso es alto.

Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU): clasificación de todas las actividades económicas que le permite a los países producir datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional.

Crecimiento potencial sostenible (Cps): capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial (Cds), o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en un momento determinado.

Cuartil: medida de posición relativa, que divide una serie en cuatro partes porcentualmente iguales. Existen tres cuartiles, Q1, Q2 y Q3. Q1 es el valor en el que o por debajo del cual queda aproximadamente un cuarto (25%) de

¹ Las definiciones acá presentadas han sido tomadas del texto de Restrepo y Rivera (2006) titulado *Análisis estructural de sectores estratégicos*, publicado por la Editorial Universidad del Rosario.

todos los valores de la sucesión (ordenada). Q2 es el valor por debajo del cual queda el 50% de los datos (mediana). Q3 es el valor por debajo del cual quedan las tres cuartas partes (75%) de los datos.

Desempeño superior: capacidad de una empresa de presentar resultados financieros de forma permanente en el tiempo por encima del tercer cuartil.

Erosión estratégica (see): estado que alcanza una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos en una relación superior 3:1 y de forma permanente. La empresa, tratando de lograr ingresos, busca la eficiencia mediante reducción de costos.

Erosión de la productividad (ep): momento en que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad en una relación superior 3:1 de forma permanente. La empresa no tiene problemas para vender; sin embargo, está siendo ineficiente en sí misma y los márgenes son cada vez más bajos. Por tanto, este tipo de empresas tiene problemas de manejo de recursos.

Estudio de competidores: prueba del análisis estructural que permite observar a los rivales del sector estratégico desde dos perspectivas: una positivista y otra subjetiva. Para ello se realiza un análisis de supuestos y capacidades, un análisis del crecimiento potencial sostenible y un cálculo de los índices de erosión estratégica y de erosión de la productividad.

Hacinamiento (Hc): patología estratégica encontrada en los sectores estratégicos, que se caracteriza por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad en el tiempo; tasa de mortalidad en crecimiento; tasa de natalidad en disminución; asimetrías financieras y pérdida de ventajas de largo plazo. Estos síntomas son consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que garanticen perdurabilidad.

Manchas blancas: espacios de mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas. Al ser identificada, esta situación le permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento.

Gráfico radial: gráfico con aspecto de tela de araña –también llamado de diamante– que permite incrementar el número de ejes de los gráficos tradicionales a más de dos. En cada eje se presenta una característica o serie, el resultado es un área que representa los valores de determinada observación para cada una de las características o series. Además, se puede incorporar más de un área, lo que permite establecer comparaciones entre observaciones.

Media: suma de un conjunto de valores dividido por su número, o suma de un conjunto de variables aleatorias dividida por el número de veces que aparecen.

Mediana (Me): valor estadístico de una distribución de frecuencias definido como el valor que divide el conjunto de medidas en dos poblaciones con igual número de elementos.

Nivel de rivalidad (Nr): grado de competencia, pugna o enfrentamiento que se presenta en un sector por lograr una posición. La rivalidad se determina con variables como grado de concentración; nivel de costos fijos; velocidad de crecimiento del sector; costos de cambio; grado de hacinamiento; incrementos en la capacidad; presencia extranjera; barreras de salida.

Poder de negociación del proveedor (Pnp): nivel de influencia o de dominio del proveedor con respecto a sus clientes. La influencia se determina con algunas variables, entre ellas, grado de concentración; presión de sustitutos; niveles de ventaja; importancia del insumo en el proceso; costos de cambio; amenaza de integración hacia delante; información del proveedor sobre el comprador, nivel de hacinamiento.

Poder de negociación del comprador (Pnc): es el nivel de influencia o de dominio que presenta el comprador dentro del sector. En caso de tener un poder de negociación, los compradores, al exigir mejor calidad y servicio, pueden derivar en rivalidad entre competidores, erosionando las utilidades sectoriales. La influencia se determina con algunas variables, por ejemplo, grado de concentración; importancia del proveedor para el comprador; grado de hacinamiento; costos de cambio; facilidad de integración hacia atrás; importancia del insumo en el proceso; información del comprador sobre el proveedor.

Panorama competitivo: metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias, siendo la ampliación del panorama la máxima expresión de la estrategia.

Perdurabilidad:² una empresa perdurable es aquella que presenta resultados financieros superiores sostenibles en el tiempo; adecua su manejo a la intensidad de las condiciones de su entorno sectorial; se enfoca en espacios de mercado no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento potencial sostenible y que pueden llegar a estados tanáticos.³ Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social.

Riesgo de ingreso (Ri): medición de la probabilidad o posibilidad que existe para que nuevos entrantes inviertan en el sector analizado; al hacerlo, los nuevos competidores demandan recursos y comparten el mismo mercado en detrimento de los participantes actuales.

ROA: abreviatura de *Return on Assets*, o retorno de los activos. Se define como la relación entre las utilidades netas y los activos totales. Esta razón mide la rentabilidad de los accionistas y la utilización efectiva o productividad de los activos de la empresa. Es muy sensible a los cambios tecnológicos y para las diferentes industrias.

Sector estratégico: subsector que hace parte de la clasificación CIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan, y el nivel de rivalidad presente).

2 Definición propuesta por el grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

3 “Tánato” es un prefijo que significa muerte. Se utiliza en la definición de perdurabilidad para ilustrar el estado al que pueden llegar empresas con síntomas como hacinamiento, erosión de la rentabilidad, erosión de la estrategia o rentabilidad y crecimiento potencial sostenible bajo.

Introducción

En la búsqueda de políticas que permitan incrementar los niveles de competitividad de Pereira, la Alcaldía de la ciudad, en alianza con el sector educativo, en particular con la Universidad Tecnológica de Pereira y la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, realiza el proyecto titulado “Estudio de impacto del tratado de libre comercio en la ciudad de Pereira en el sector estratégico fabricación de prendas de vestir”.

El análisis sectorial presentado se desarrolló utilizando como base la propuesta metodológica de análisis sectorial desarrollada por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Su estudio se fundamenta en el empleo de lo que se ha denominado “la nueva microeconomía de la firma”, en la que la comprensión de la estrategia de los sectores estratégicos se constituye en elemento de primer nivel para la toma de decisiones que afecten su comportamiento y les permitan lograr la perdurabilidad con crecimiento rentable.

Por lo general, al hacer un análisis sectorial se recurre a cifras macroeconómicas con las cuales los diferentes actores, como el Gobierno, los gremios y los empresarios establecen directrices y se preparan para negociaciones comerciales con otros países y/o regiones.

Sin embargo, surge una pregunta: ¿conocemos realmente los sectores económicos? Muchos no dudarían un segundo y dirían que sí, pero el conocimiento se hace insuficiente si se soporta únicamente en cifras económicas como el producto interno bruto (PIB), la inflación, el nivel de exportaciones, la tasa de desempleo, la devaluación, el índice de precios al productor, entre otras. Aun cuando la información económica es importante y necesaria para tomar decisiones, el análisis estructural es diferente por la construcción de pruebas a partir de la información estratégica.

El modelo no descarta la información macroeconómica; es más, en su primera etapa se requiere contar con ella para contextualizar la industria, pero se enfoca en la estrategia como elemento que le permitirá a las empresas hacer frente a situaciones como los tratados de libre comercio con otros países.

¿Qué tan preparados se encuentran los sectores económicos de la ciudad de Pereira, en especial el de fabricación de prendas de vestir y el de operadores turísticos frente al TLC? ¿Cuál es el grado de hacinamiento que los sectores presentan? ¿Cuál es el crecimiento interno y externo presente en los

sectores estratégicos en los últimos cuatro años? ¿Qué escenarios pueden esperar los sectores objeto de estudio frente al tratado de libre comercio con Estados Unidos de Norteamérica? Estos y otros interrogantes son abordados en el presente documento, resultado de la investigación realizada por la Universidad del Rosario.

La estructura del documento es la siguiente: en primer lugar se hacen unas consideraciones generales sobre la metodología utilizada en el proyecto; a continuación se presenta el estudio para el sector fabricación de prendas de vestir, desarrollando cada una de las pruebas mencionadas en las consideraciones generales; por último, se incluyen algunas conclusiones del estudio, en las que se resalta que la integración entre el sector público y la academia permite avanzar en la consolidación de una ciudad más competitiva.

Consideraciones generales

La Alcaldía de Pereira, en un trabajo conjunto con la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP) y la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, ha llevado a cabo un proyecto de investigación denominado “Estudio de impacto del TLC en la ciudad de Pereira”, adelantado en dos sectores estratégicos:

1. Fabricación de prendas de vestir.
2. Operadores turísticos.

Estos sectores se escogieron en una primera reunión realizada en Pereira con la participación de representantes de la Alcaldía, la UTP y la Universidad del Rosario, en la que se determinó lo siguiente:

[...] El estudio permitirá tomar decisiones sobre el desarrollo de la ciudad, ya que se requieren estudios de desarrollo empresarial y la metodología permite a los empresarios abordar temas como la rentabilidad del sector, permite a los actores sociales focalizar inversiones, fruto del análisis de las pruebas. El estudio pone a pensar en clusters, en temas políticos como es el caso de las fuerzas del mercado, ya que dentro de ellos se toman temas como aranceles, cada fuerza presenta una calificación y se deben identificar estrategias para enfrentar las situaciones encontradas.

El estudio otorga una mirada holística al empresario, al hacerse un diagnóstico sectorial.

Los estudios existentes pueden apoyar para el tema prospectivo, algunas variables ya se han identificado, es el caso de estudios de confecciones y de turismo.

Para la Alcaldía de Pereira estudiar los sectores estratégicos de fabricación y prendas de vestir y operadores turísticos es importante.

Para ello se utiliza la metodología de análisis estratégico titulada “Análisis estructural de sectores estratégicos”, desarrollada por los investigadores Luis Fernando Restrepo Puerta y Hugo Alberto Rivera Rodríguez, que hacen parte de la línea de estrategia del Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, clasificado en la categoría A por Colciencias, la cual permite percibir mejor lo que ocurre en un sector estratégico.⁴ El estudio realizado en la ciudad de Pereira fue orientado por Rivera Rodríguez y se efectuó en dos etapas.

4 Es un subsector que se inserta en la clasificación CIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad está limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan) y el nivel de rivalidad presente.

Etapa 1. Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE)

La metodología utilizada permite lograr la percepción de lo que ocurre en los dos sectores estratégicos seleccionados para el estudio en la ciudad de Pereira, mediante la aplicación de cuatro pruebas estratégicas: el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de fuerzas del mercado y el estudio de competidores.

Prueba de hacinamiento (Hc): permite identificar asimetrías financieras del sector estratégico y las zonas de desempeño financiero de las empresas que lo conforman.

Una vez realizado el análisis, se logró contar con una percepción de los sectores estratégicos estudiados, respondiendo a preguntas como las siguientes: ¿Cómo se encuentran las empresas del sector estratégico? ¿Cuál es el grado de concentración? ¿Cuáles son las variedades de productos y/o servicios ofrecidos? ¿Cuáles son los índices de erosión de la estrategia y la productividad? ¿Cuál es el poder de las fuerzas del mercado? ¿Cuáles son los supuestos del sector?

Etapa 2. Análisis prospectiva estratégica

La prospectiva es una disciplina de la planeación por escenarios que permite identificar escenarios de futuro para organizaciones, países, sectores, etcétera. La prospectiva aplicada a los sectores estratégicos seleccionados contó con las siguientes pruebas:

- Técnica de análisis estructural (MICMAC): técnica que permitirá describir las relaciones que existen entre las variables que pueden afectar los sectores frente al TLC.
- Técnica de los escenarios: con esta técnica se definirán los escenarios de futuro de los sectores seleccionados con respecto al impacto del TLC en ellos.

Gráfico 1. Etapas del estudio de análisis estructural realizado en la ciudad de Pereira



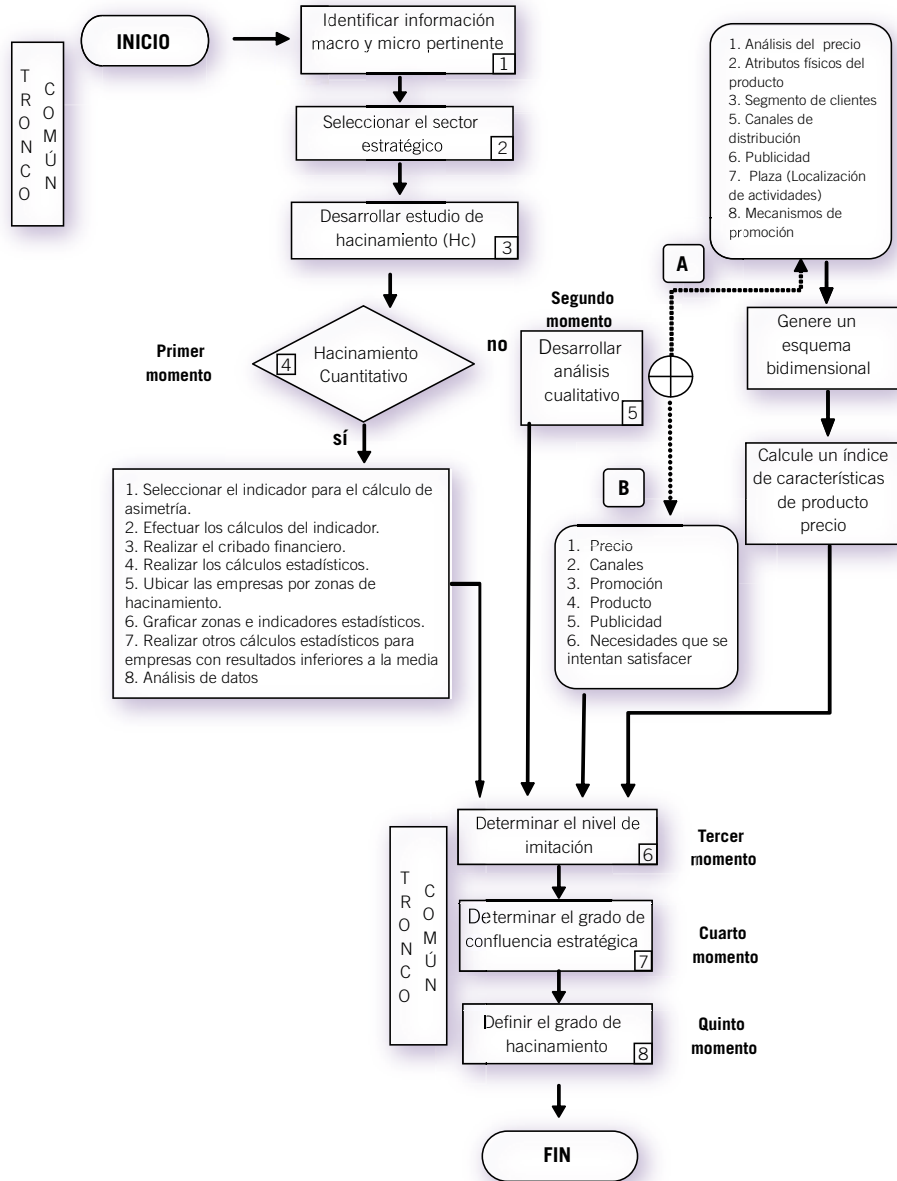
Fuente: elaboración propia

Metodología

Para desarrollar el estudio propuesto se realizaron jornadas de trabajo en la ciudad de Pereira con expertos de los sectores estratégicos, que permitieron efectuar las siguientes pruebas de índole cualitativo: hacinamiento; estudio de supuestos; levantamiento del panorama competitivo y estudio prospectivo. El objetivo de las reuniones fue verificar la información obtenida en coordinación con funcionarios de la Universidad Tecnológica de Pereira, los actores de los sectores, la información disponible en la Alcaldía, información de actores nacionales, como la ANDI, el Ministerio de Comercio; etcétera.

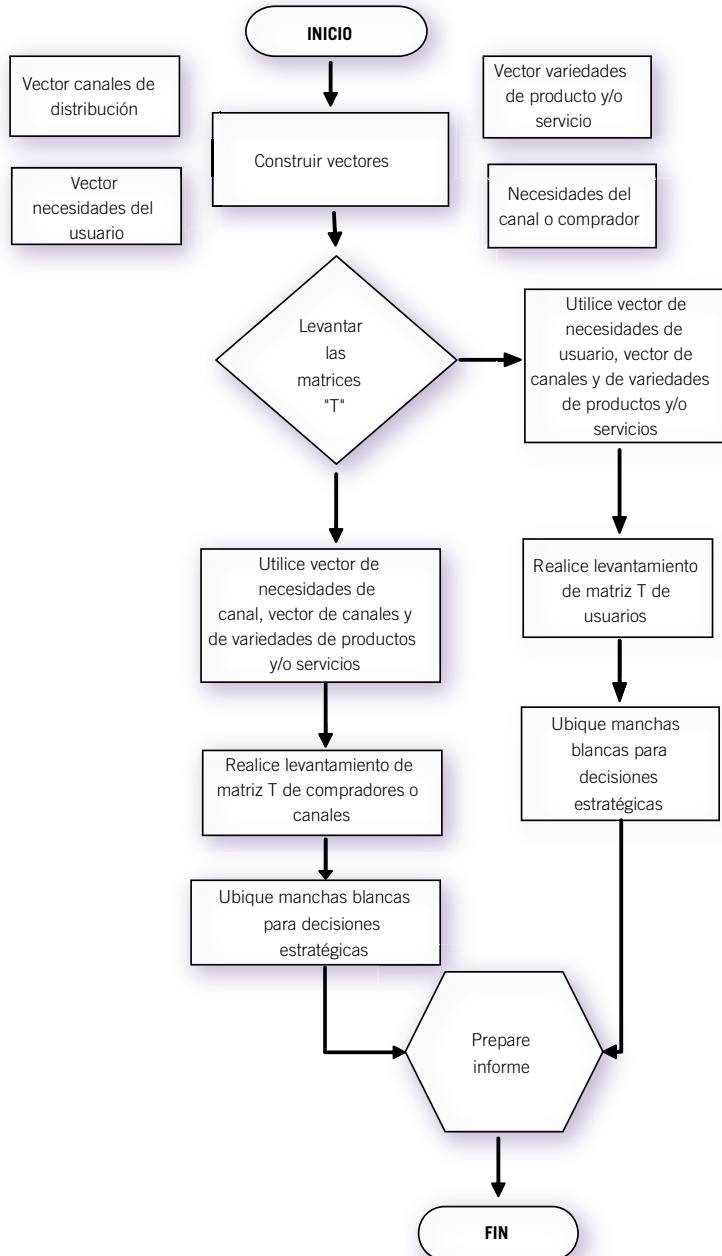
Los gráficos 2, 3, 4 y 5 presentan los algoritmos explicativos de la metodología implementada para la realización del estudio. Para cada una de las pruebas realizadas se incluyen los pasos adelantados.

Gráfico 2. Algoritmo para análisis de hacinamiento



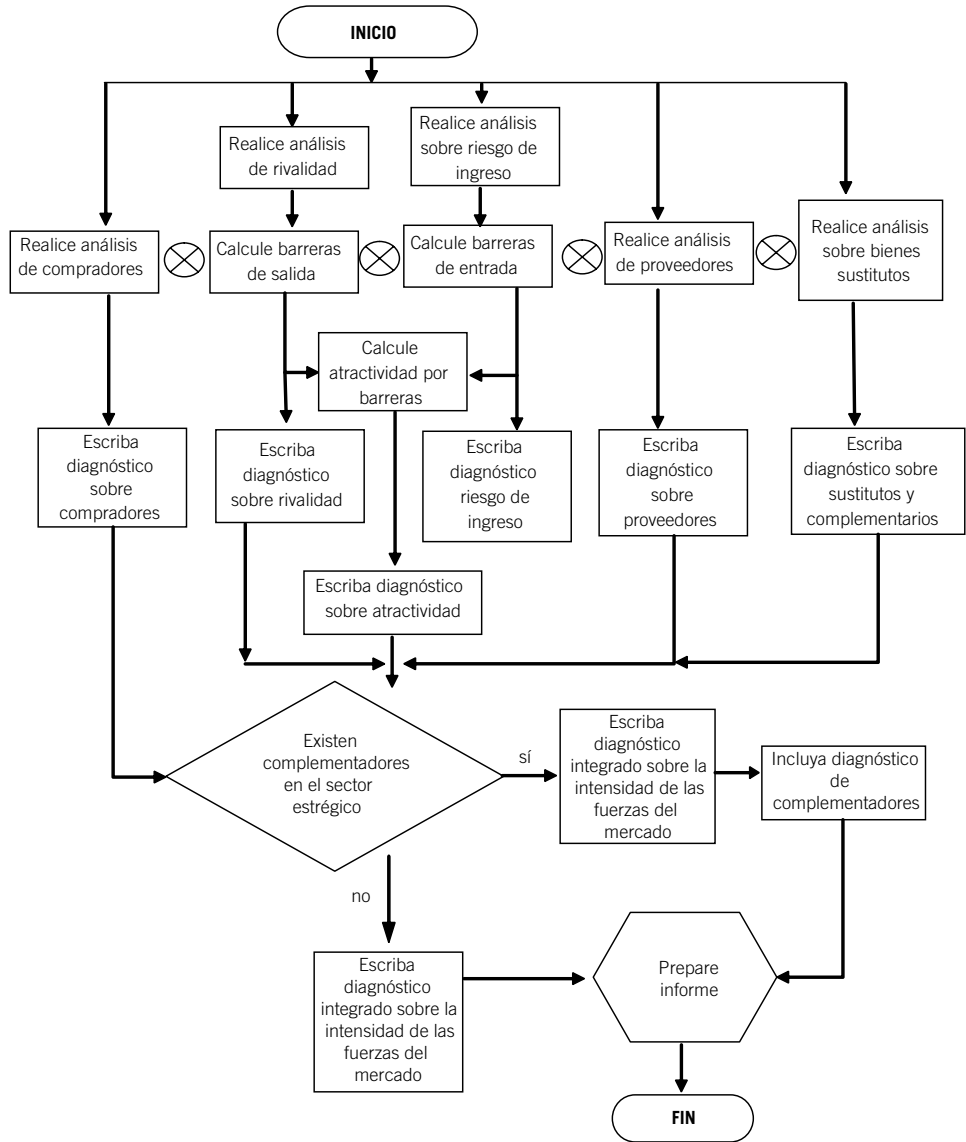
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3. Algoritmo para panorama competitivo



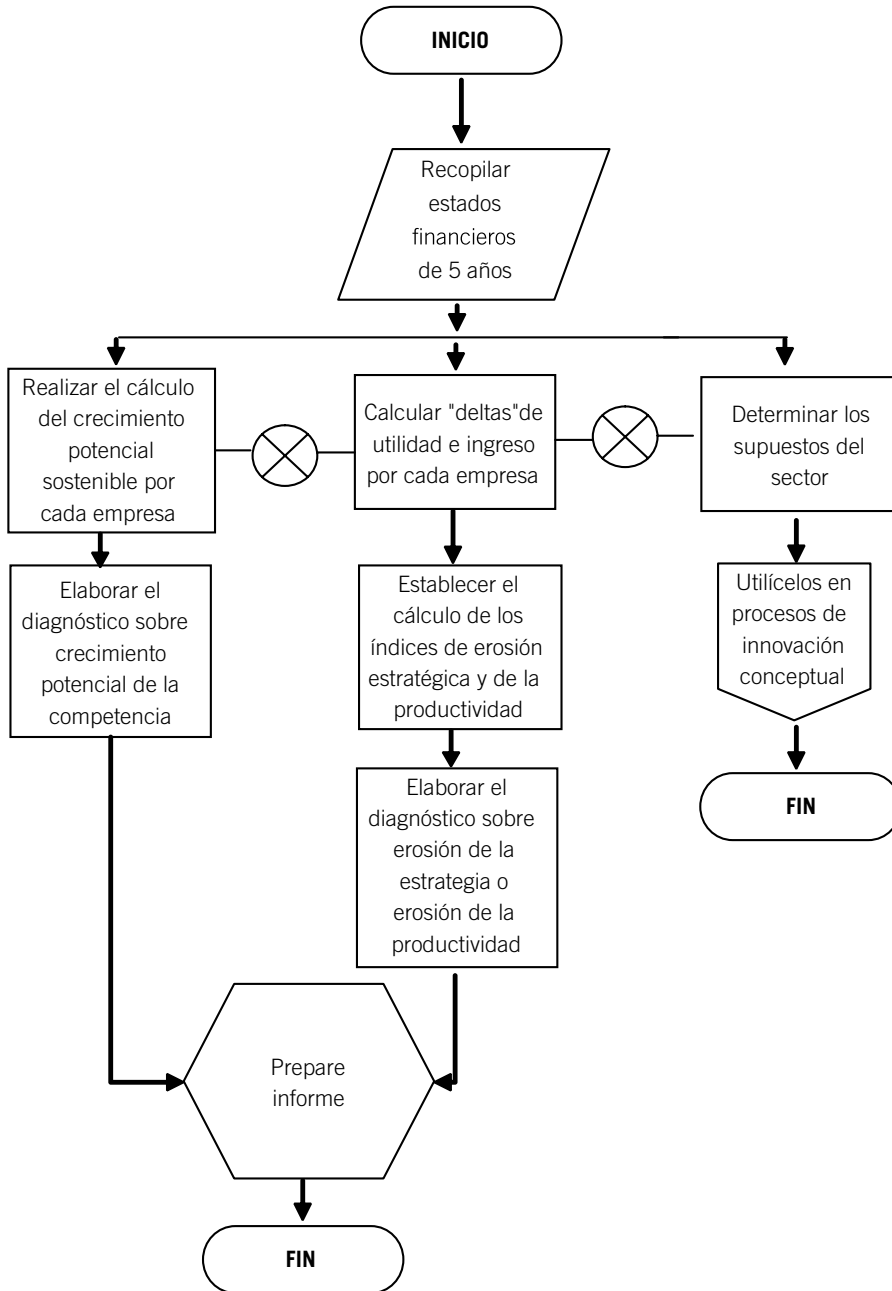
Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Algoritmo para análisis de fuerzas del mercado



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5. Algoritmo para estudio de competidores



Fuente: elaboración propia.

Información de las empresas seleccionadas⁵

A continuación se presenta la información más relevante sobre las empresas que conforman el sector de fabricación de prendas de vestir:

- Año de constitución de las empresas.
- Número de sedes/sucursales.
- Número de empleados.
- Pertenece a gremio, asociaciones o programas.
- Nivel de ventas de las empresas en el periodo 2002-2004.
- Nivel de activos de las empresas en el periodo 2002-2004.
- Sectores de actividad de la empresa.
- Líneas de producción y/o comercialización que poseen.

Análisis comparativo de las empresas

Las empresas que han sido incluidas en el sector estratégico serán fruto de una comparación a través de diferentes características. Se incluyen tablas y gráficos en cada categoría.

Tabla 1. Año de constitución

NOMBRE DE LA EMPRESA	AÑO DE CONSTITUCIÓN
Manufacturas Naranja y Naranja y Cia. Ltda.	1986
Industrias McLaren y Cia. Ltda.	1990
Camisas Lwiss & Lwiss	1991
Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	1993
Cima S.A.	1998
Confecciones Sierra Alta.	1999
Manufacturando Ltda.	2000
Deportex S.A.	2003

Fuente: CIDEM

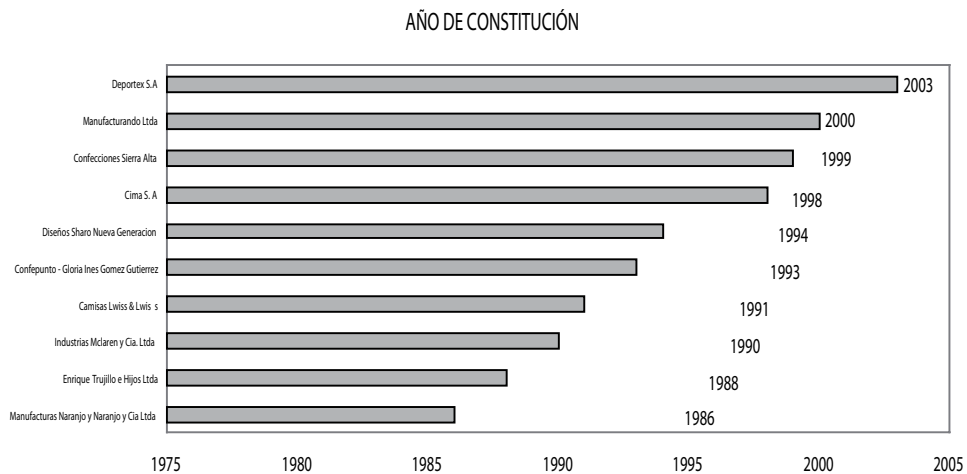
⁵ Algunas de las tablas presentadas en este informe son tomadas del proyecto de Redes Empresariales en el eje cafetero adelantado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario a través del Centro de Innovación y desarrollo Empresarial (CIDEM) en el año 2006.

Tabla 2. Rangos de constitución

Rango de años	Número de empresas	%
1981 - 1990	3	0,3
1991 - 2000	6	0,6
2001 - Adelante	1	0,1

Fuente: CIDEM

Gráfico 6. Empresas por año de constitución



Fuente: CIDEM

Conclusiones

En síntesis, se presentan tres grupos de empresas distribuidas por su permanencia en el mercado. El 30% tienen más de 15 años de existencia, en tanto el 60% cuentan entre 7 y 15 años. El 10% tienen menos de 5 años de trayectoria; de este grupo sólo una empresa cuenta con menos de 3 años de haber sido fundada. En general, las empresas muestran una sólida trayectoria de mercado.

Tabla 3. Sedes / sucursales por empresa

Nombre de la empresa	Número de sedes	Sucursales
Manufacturas Naranjo y Naranjo y Cía. Ltda.	1	0
Deportex S.A.	1	0
Manufacturando Ltda.	1	0
Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	1	0
Camisas Lwiss & Lwiss	1	0
Confecciones Sierra Alta	1	0

Fuente: CIDEM

El 100% de las empresas de la red concentran todas sus actividades en su planta de producción y no tienen sucursales.

Tabla 4. Número de empleados

Número	Nombre de la empresa	Número de empleados
4	Enrique Trujillo e Hijos Ltda.	31
5	Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	35
6	Manufacturando Ltda.	35
7	Deportex S.A.	50
8	Manufacturas Naranjo y Naranjo y Cía. Ltda.	57
9	Cima S.A.	80
10	Camisas Lwiss & Lwiss	95

Fuente: CIDEM

Tabla 5. Ponderación número de empleados

Rangos	Número de empresas	%
0 - 25	1	10%
26 - 50	6	60%
51 - 75	1	10%
76 - 100	2	20%
TOTAL	10	100%

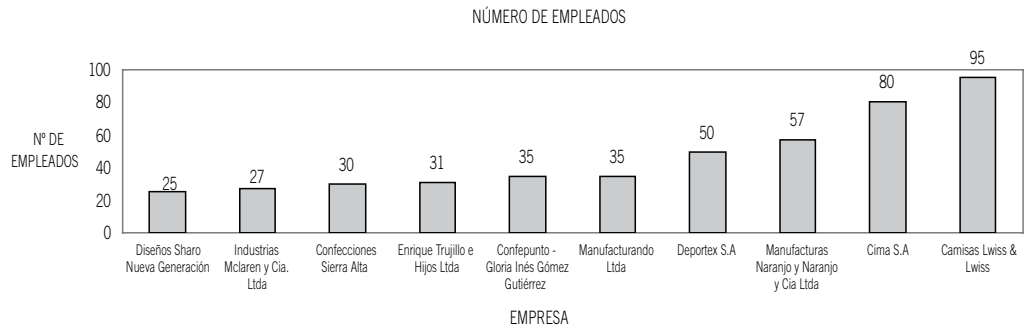
Fuente: CIDEM

Tabla 6. Ponderación número de empleados

Rangos	Número de empresas	%
0 - 25	1	10%
26 - 50	6	60%
51 - 75	1	10%
76 - 100	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: CIDEM

Gráfico 7. Ponderación número de empleados



Fuente: CIDEM

Teniendo en cuenta la clasificación de las empresas de acuerdo con el Ministerio de Industria y Comercio, tenemos:

Tabla 7. Clasificación de las empresas por tamaño

Tamaño de Empresa	Número de trabajadores
Pequeña empresa	Planta de personal entre once y cincuenta personas
Mediana empresa	Planta de personal entre cincuenta y uno y doscientas personas

Fuente: CIDEM

Tres empresas medianas (30%)

Siete empresas pequeñas (70%)

Prevalecen las pequeñas empresas, con un 70% de participación en la red.

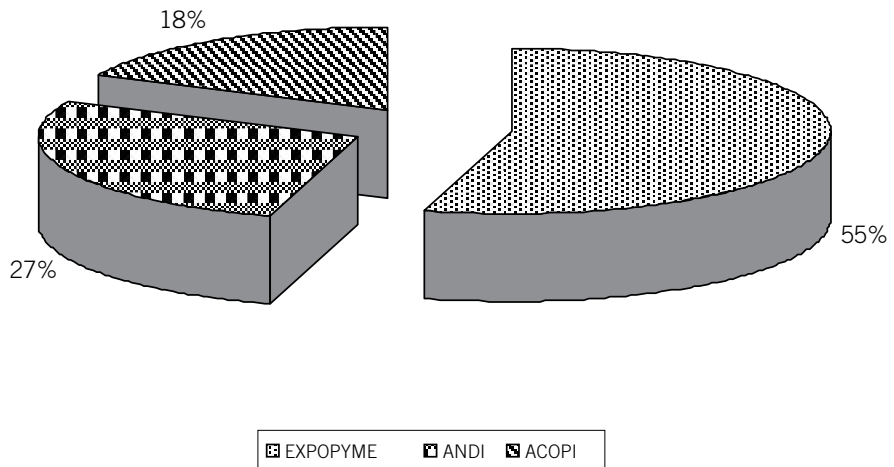
Tabla 8. Programa, asociación o gremio al que pertenece

Programa	Número de participantes	%
EXPOPYME	6	55%
ANDI	3	27%
ACOPI	2	18%

Fuente: CIDEM

Gráfico 8. Programa, asociación o gremio

PROGRAMA AL QUE PERTENECE



Fuente: CIDEM

Sólo una empresa presenta en su inscripción que no se encuentra vinculada a ningún gremio, asociación o programa de cooperación conocido. Esta cifra corresponde al 10% del total de empresas que integran la red. En el 90% del grupo tenemos:

Seis empresas hacen parte del programa Expopyme de Proexport.

Dos están asociadas a la ANDI.

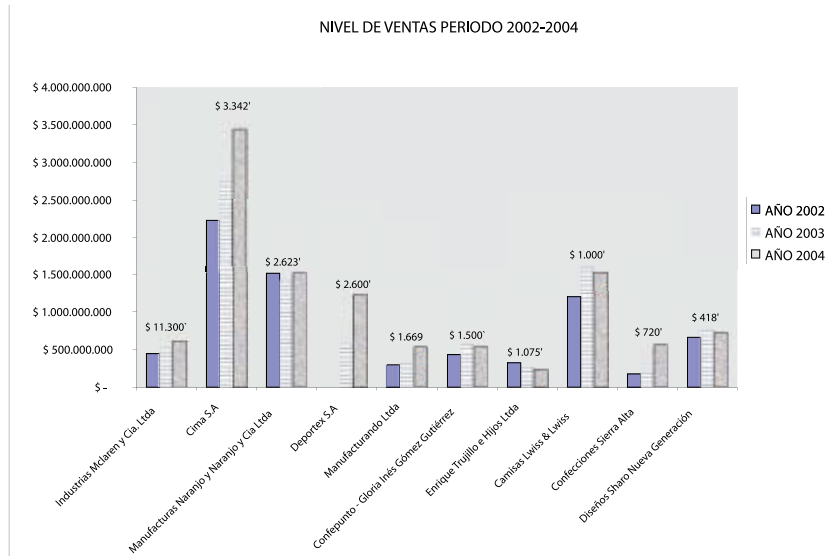
Tres están asociadas a ACOPI.

Tabla 9. Posición de empresas por crecimiento en ventas año, 2004

No.	Nombre de la empresa	Nivel de ventas - año / valor				Crecimiento ventas 2002-2003	Crecimiento ventas 2003-2004	Crecimiento acumulado
		Año 2002	Año 2003	Año 2004				
1	Cima S.A	\$ 2.229.000.000	\$ 2.748.000.000	\$	23	25%	48%	
2	Camisas Lwiss & Luis	\$ 1.205.612.000	\$ 1.608.112.000	\$	33%	-4%	29%	
3	Manufacturas Naranjo y Naranjo Cia. Ltda.	\$ 1.516.022.063	\$ 1.420.713.434	\$	-6%	7%	1%	
4	Deportex S.A.	NA	\$ 591.069.472	\$		108%		
5	Diseños Sharo Nueva Generación	\$ 670.094.179	\$ 761.535.075	\$	12%	-4%	8%	
6	Industrias McIaen y Cia. Ltda.	\$ 442.330.000	\$ 537.417.863	\$	21%	15%	36%	
7	Confecciones Sierra Alta	\$ 173.418.000	\$ 199.979.000	\$	15%	187%	202%	
8	Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	\$ 433.172.227	\$ 588.669.000	\$	35%	-7%	-28%	
9	Manufacturando Ltda.	\$ 292.644.000	\$ 326.643.000	\$	12%	62%	78%	
10	Enrique Trujillo e Hijos Ltda.	\$ 329.717.818	\$ 289.867.492	\$	-12%	-14%	-26	

Fuente: CIDEM

Gráfico 9. Nivel de ventas



Fuente: CIDEM

Se encuentra un rango de ventas que va desde \$248.470.000 hasta \$3.448.000.000, lo que refleja la brecha entre las empresas más grandes y las más pequeñas.

Para lograr un modelo homogéneo de estas empresas es necesario analizar el grupo, excluyendo a las empresas que se encuentran en los extremos, es decir, Cima S.A. y Enrique Trujillo e Hijos Ltda. Con esto se logra un rango de ventas más homogéneo que oscila entre \$528.769.000 y \$1.536.000.000. En este grupo el promedio de crecimiento general en ventas en los últimos años ha sido del 47%.

Tabla 10. Posición de empresas por crecimiento en activos, 2004

No	Nombre de la empresa	Nivel de activos - año / valor			Crecimiento 2002-2003	Crecimiento 2003-2004	Crecimiento acumulado
		Año 2002	Año 2003	Año 2004			
1	Cima S.A.	\$ 1.460.463.000	\$ 1.577.454.000	\$ 2.938.254.000	8%	86%	94%
2	Camisas Lwiss & Luis	\$ 703.603.659	\$ 1.082.138.342	\$ 2.124.000.000	54%	96%	150%
3	Manufacturas Naranjo y Naranjo y Cia. Ltda.	\$ 1.318.377.668	\$ 1.641.447.672	\$ 1.692.523.788	25%	3%	28%
4	Diseños Sharo Nueva Generación	\$ 647.274.000	\$ 657.676.000	\$ 789.979.000	2%	20%	22%
5	Industrias McLaren y Cia. Ltda.	\$ 500.000.000	\$ 862.852.641	\$ 771.939.048	73%	-11%	62%
6	Deportex S.A.	NA	\$ 458.628.969	\$ 723.829.033	NA	58%	58%
7	Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	\$ 304.212.906	\$ 397.972.000	\$ 514.389.000	31%	29%	60%
8	Enrique Trujillo e Hijos Ltda.	\$ 556.395.803	\$ 528.296.828	\$ 511.221.427	-5%	-3%	-8%
9	Confecciones Sierra Alta	\$ 66.962.000	\$ 52.536.000	\$ 315.306.000	-22%	500%	479%
10	Manufacturando Ltda.	\$ 73.708.000	\$ 64.377.000	\$ 73.992.000	-13%	15%	2%

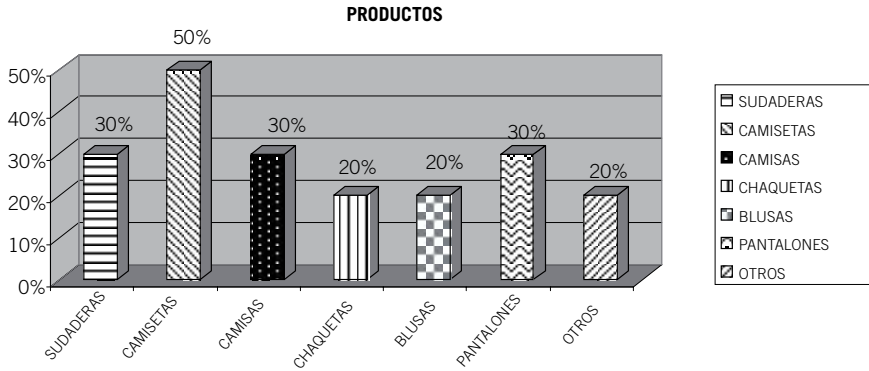
Fuente: CIDEM

Tabla 1.1. Líneas de producción/comercialización

No.	Nombre de la empresa	Productos							
		Sudaderas	Camisetas	Camisas	Chaquetas	Blusas	Pantalones	OTROS	
1	Cima S.A.	Sí	Sí	No	No	No	Sí		
2	Camisas Lwiss & Lufis	No	No	Sí	No	No	No		
3	Manufacturas Naranja y Naranja y Cia. Ltda.	No	No	Sí	Sí	Sí	No		
5	Industrias McLaren y Cia. Ltda.	Sí	Sí	No	Sí	No	No		
6	Deportex S.A.	Sí	Sí	No	No	No	No		
7	Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	No	Sí	No	No	No	No		
9	Confecciones Sierra Alta	No	Sí	No	No	No	No		
10	Manufacturando Ltda.	No	No	No	No	No	Sí		

Fuente: CIDEM

Gráfico 10. Líneas de producción y comercialización



Fuente: CIDEM

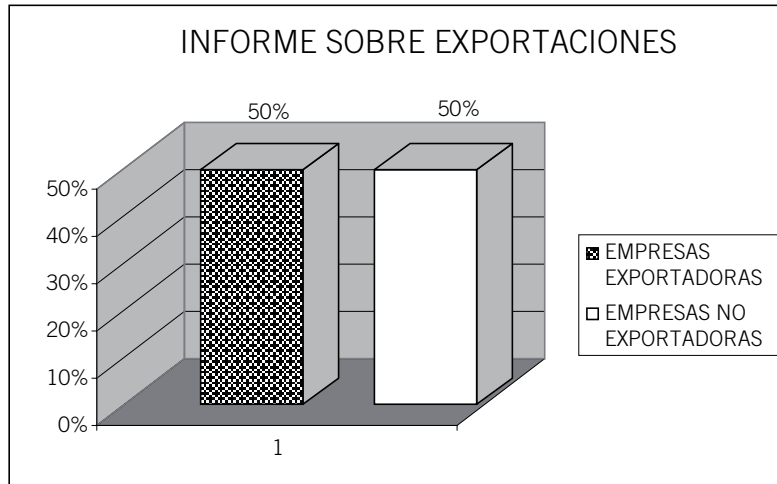
La Red produce seis líneas de productos; el 50% de las empresas se especializan en un solo producto, el 20% está ampliando a dos líneas y el 30% fabrica hasta tres tipos de productos.

Tabla 12. Empresas que han realizado exportaciones

Nombre de la empresa	Informe sobre exportaciones	
	Ha exportado	País de exportación
Manufacturas Naranjo y Naranjo y Cía. Ltda.	Sí	Venezuela
Industrias McLaren y Cía. Ltda.	Sí	Estados Unidos y España
Camisas Lwiss & Lwiss	Sí	México, Costa Rica, Venezuela, Guatemala, Ecuador y Panamá
Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	No	
Cima S.A.	Sí	
Confecciones Sierra Alta	No	
Manufacturando Ltda.	No	
Deportex S.A.	Sí	Estados Unidos y Venezuela

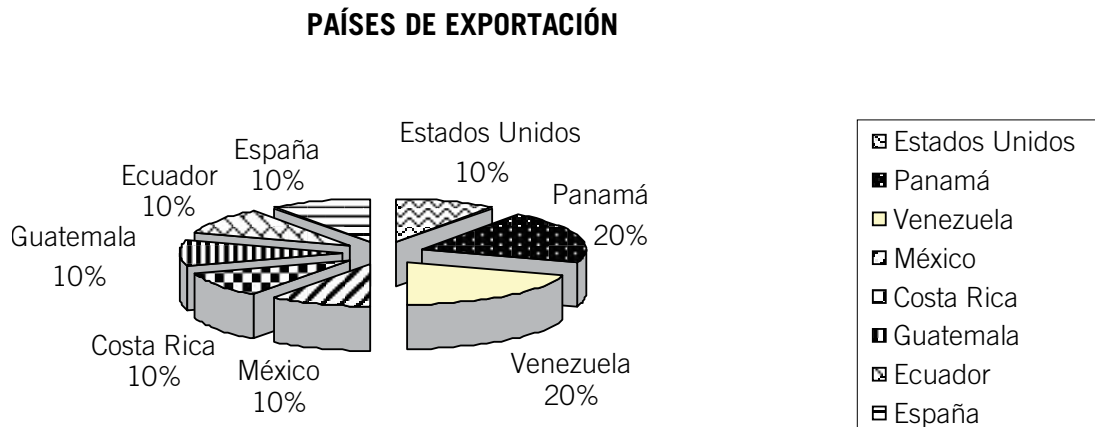
Fuente: CIDEM

Gráfico 11. Porcentaje de empresas que han exportado



Fuente: CIDEM

Gráfico 12. Destino de las exportaciones



Fuente: CIDEM

El 50% de empresas de la Red exportan con regularidad de manera directa, principalmente a la comunidad Andina y a Centroamérica.

Antecedentes del Tratado de Libre Comercio

Colombia ha firmado acuerdos de libre comercio con México y con todos los países de América del Sur, a excepción de las Guyanas.⁶ Los tratados suscritos por Colombia⁷ son:

1. El componente comercial de la Comunidad Andina (CAN): Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
2. El G-3: Colombia, Venezuela y México.
3. El suscrito entre Colombia y Chile.
4. El firmado entre los países miembros del CAN y los del Mercosur (Argentina, Paraguay y Uruguay).
5. Las negociaciones adelantadas en el ALCA.
6. Las reglas generales de la OMC.
7. La normatividad interna.
8. La Ley del Plan de Desarrollo.⁸

Según lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo aprobado por el Congreso de la República en el año 2003, durante este Gobierno se ha previsto iniciar negociaciones que permitan firmar acuerdos de libre comercio con:

- Estados Unidos de Norteamérica.
- Canadá.
- La Comunidad Europea.

Con un tratado de libre comercio se reglamentan las distintas relaciones comerciales entre diferentes países, con la ventaja de que no se presentan restricciones entre los países negociadores que limiten el comercio entre ellos; sin embargo, los tratados no suelen ser iguales. Si se comparan entre sí, efectivamente pueden presentarse similitudes, pero no hay un “formato” que indique que todos tienen el mismo trato de iguales, por esto se realizan negociaciones antes de la firma del tratado.

6 http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/doc_tlc/ARCHIVO/ARCHIVO-1730027-0.pdf

7 Tangarife Torres, Marcel *TLC con Estados Unidos aspectos jurídicos para la negociación*, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, mayo de 2004, pp. 81-115.

8 *Ámbito Jurídico*, Bogotá, 21 de junio al 4 de julio de 2004, p. 1B.

En las negociaciones, los Gobiernos participantes buscan conformar un grupo doméstico, por lo general expertos en negociación y con amplio conocimiento de su mercado interno, para presentar propuestas. En el caso del TLC con Estados Unidos así lo ha hecho el Gobierno colombiano, con el fin de discutir las distintas temáticas comunes entre Perú, Ecuador y Colombia con la nación norteamericana.

No existe un término de la vigencia de los tratados de libre comercio, pues están vigentes en tanto ese sea el interés de las partes o hasta que alguna de ellas plantee la renegociación o terminación. Esto se realiza por medio de un procedimiento que se incluye en la normatividad del mismo tratado y que en Derecho Internacional se denomina “denuncia” del tratado.

Las negociaciones entre partes se rigen por una serie de formas. Estados Unidos⁹ tiene su propia legislación al respecto, al igual que Colombia, cuyo procedimiento está compuesto por instancias de discusión, revisión, aprobación y ratificación, todo regulado en la Constitución Nacional.¹⁰

La negociación incluye distintas temáticas,¹¹ que en el caso del TLC con Estados Unidos se han agrupado en las siguientes mesas de trabajo:¹²

- Acceso a mercados.
- Agricultura.
- Asuntos laborales.
- Asuntos ambientales.
- Inversión.
- Defensa comercial.
- Servicios financieros.
- Servicios transfronterizos.
- Telecomunicaciones.
- Textiles.

9 Para conocer la legislación de Estados Unidos en las negociaciones, véase el documento: *The United States Free trade agreement process*. Presented by Sandler, Travis & Rosenberg P.A. May 26 2004, Bogotá, Colombia.

10 En *El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, fundamentos jurídicos*, Marcel Tangarife recuerda que existen unos límites constitucionales y legales que deben ser tenidos en cuenta. Véase también *Ámbito Jurídico*, p. 2B, Bogotá 21 de junio al 4 de julio de 2004.

11 Ver también en: *Ámbito Jurídico*, Bogotá 21 de junio al 4 de julio de 2004, p. 2B.

12 Visítese el sitio <http://cec.uniandes.edu.co/cms/tlc/>

Los temas de la negociación están divididos en 406 mesas de trabajo,¹³ asuntos considerados por el Gobierno como necesarios de plantear, y por eso se presentan solicitudes y propuestas entre los Gobiernos para llegar a un acuerdo y al final poder firmar el tratado.

El equipo negociador de Colombia está integrado por diferentes funcionarios del Gobierno Nacional; cabe resaltar que en cada mesa de trabajo hay un representante del mismo. La coordinación del equipo negociador la encabeza el Ministro de Comercio, Industria y Turismo; por el Viceministro de Comercio Exterior, a quien le corresponde coordinar las negociaciones comerciales internacionales, y por Hernando José Gómez, jefe de la Negociación por Colombia del TLC Andino-Estados Unidos. Los integrantes del equipo negociador hacen parte de grupos temáticos, con un líder del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quien coordina el grupo interinstitucional de apoyo de acuerdo con cada temática de negociación.¹⁴

Después de revisar la información, pueden surgir preguntas como: ¿por qué Colombia está negociando un TLC con Estados Unidos? Porque el TLC representa una serie de ventajas para el país; la más importante, que con el tratado los empresarios podrán entrar a un mercado más competitivo. Otras ventajas son:

- Aumento en la tasa de crecimiento económico, esto beneficia el ingreso *per cápita* y el nivel de bienestar de la población.
- Aumento de las exportaciones.
- Aumento de la competitividad de las empresas colombianas, ya que se cuenta con materias primas y bienes de capital a menor costo.
- Creación de empleos derivados de la actividad exportadora e incremento de la competitividad.
- Diversificación en la composición sectorial de comercio exterior colombiano.
- Modernización de las entidades vinculadas con el comercio exterior y la disminución de los costos de transacción para lograr más eficiencia en las operaciones y procedimientos.

13 Ver anexo 1.

14 Visítese el sitio <http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/tlc/newsdetail.asp?id=3838&idcompany=37>

Objetivos de Colombia en el TLC¹⁵

Mejorar el bienestar de la población a través de mejores empleos, y crecimiento económico mayor, basado en el aumento del comercio y la inversión nacional e internacional.

- Ampliar las ventas de los productos y servicios de Colombia en el exterior, tanto en número y cantidad como en países destino. En particular, se espera ampliar las ventas de productos agrícolas en el exterior.
- Lograr que los acuerdos sean favorables para la prestación de servicios y propiciar la exportación de los mismos.
- Brindar a los inversionistas un ambiente de negocios más estable y seguro.
- Conseguir que los exportadores colombianos puedan participar en igualdad de condiciones en las compras que realiza el sector público en los demás países.
- Buscar reglas precisas en materia de ayudas que los países le dan directamente a sus productores, para que haya igualdad de condiciones y no crear distorsiones en el comercio. Así mismo, tener medidas claras sobre las prácticas restrictivas al comercio que aplican algunos países y propiciar normas para enfrentar las prácticas anticompetitivas.
- Buscar que la propiedad intelectual tenga niveles razonables de protección (con el fin de incentivar la producción de bienes, servicios y creaciones artísticas y literarias en Colombia), pero sin comprometer la salud de la población ni la posibilidad de contar con medicamentos y otros productos a precios accesibles. También, se negocian limitaciones y excepciones a los derechos de propiedad intelectual.
- Generar condiciones con las que se logre el incremento de transferencias de nuevas tecnologías de otros países.
- Diseñar un sistema efectivo para la solución de las controversias que surjan con ocasión del tratado.

Impacto del TLC en el sector textil en Colombia

Antecedentes del sector textil

El textil es uno de los sectores industriales de mayor tradición y dinamismo en la historia de la economía colombiana. Es importante tener en cuenta que existen varias versiones respecto de su origen; de ellas, en este documento se destacan dos. El grupo CONNOR Ingenieros S.A. realizaron un estudio de competitividad de la microempresa del sector confección en Colombia para el Departamento de Planeación Nacional; en él se define el origen del sector en el siglo XVIII, cuando los artesanos de Santander iniciaron el mercado doméstico de tejidos de lana y algodón empleando tecnología rudimentaria. Por su parte, la *Revista Cambio* en el artículo “Talla Mundial”, publicado el 8 de septiembre de 2004, indica que el inicio de la industria textil data de 1906, cuando en Antioquia se crearon las dos fábricas más grandes de textiles: Coltejer¹⁶ y lo que hoy es conocido como Fabricato. La tabla 13 muestra una cronología del sector con base en la información del estudio y del artículo mencionado.

Tabla 13. Aspectos trascendentales del sector confecciones

Periodo (Años)	Evento
1900-1921	Establecimiento de las primeras fábricas del sector
1930	Coltejer y Fabricato se consolidan líderes del mercado
1931	Política proteccionista que permite la expansión de los mercados internos
1934	Se constituye Tejicondor
1940	Creación del Instituto de Fomento Industrial, que desde entonces ha apoyado esta industria de manera constante
1945	Oligopolio por parte de Tejicondor, Coltejer y Fabricato con un 60% de la capacidad de producción total de hilados y tejidos de las sesenta y seis empresas registradas
1949-1971	Las empresas textiles tuvieron un gran crecimiento, modernizaron su gestión y emplearon nuevas tecnologías
1965	Las exportaciones de textil excedieron por primera vez a las importaciones
1977- 1983	Estandamiento y pérdida de competitividad debido al auge de la industria textil en el lejano Oriente, a la falta de inversión en la industria textil en Colombia, a diseños pasados de moda, a la productividad insuficiente y problemas de contrabando ¹⁷

Continúa

16 Para conocer los inicios de esta empresa véase “Coltejer: el primer nombre en textiles”, *Revista Dinero*, disponible en: www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=18896&&idEdicion=214

17 CONNOR Ingenieros S.A., *Estudio de la competitividad de la microempresa del sector de confección de Colombia*, Departamento Nacional de Planeación.

1991	Cambio del modelo proteccionista, dando paso a la apertura económica. Este hecho produjo descenso de precios en el mercado nacional, por la competencia que se presentó. ¹⁸
1991-2000	Crisis en el sector textilero: de las 4500 registradas en la Cámara de Comercio, para el año 2000 sólo quedaban 2774.
1995	De los cincuenta y seis concordatos acordados en Colombia, no menos de catorce se situaron en el sector textil y de confección ¹⁹
1998-2000	La baja demanda del mercado interno colombiano ha hecho que los objetivos de las empresas textiles se orienten hacia los mercados internacionales ²⁰
2000-2005	Aprobación del ATPA para textiles. Aumento de la fabricación de ropa con el empleo de la figura de la maquila

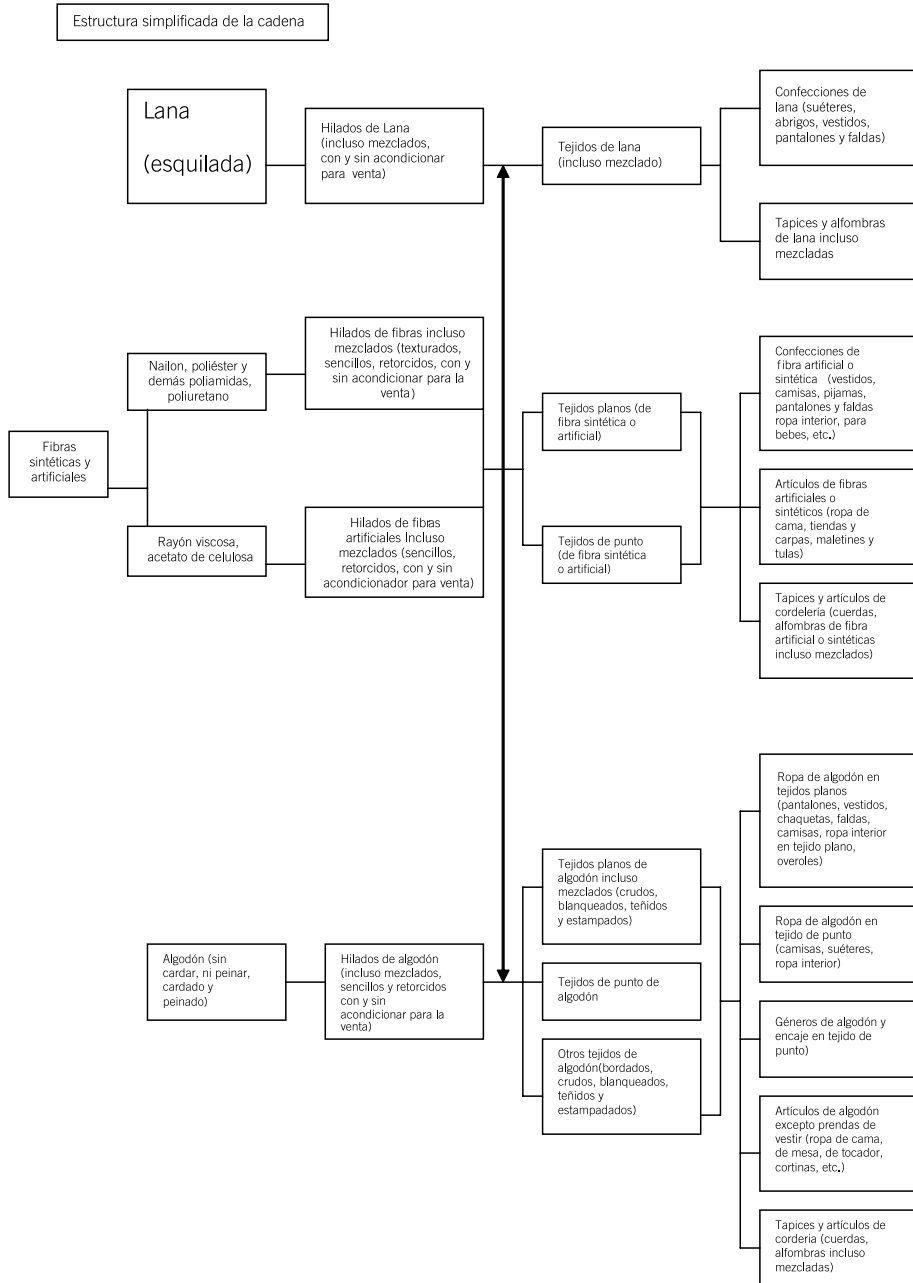
Fuente: Malaver (2005).

18 *Revista Dinero*, núm. 99, pp. 126-129.

19 CONNOR Ingenieros S.A., *Estudio de la competitividad de la microempresa del sector de confección de Colombia*, Departamento Nacional de Planeación.

20 *Revista Dinero*, núm. 99, pp. 126-129.

Gráfico 13. Estructura de la cadena textil



Fuente: DNP, Análisis Cadena Productiva

La cadena algodón-fibras-textil-confecciones conglomerada diversas actividades de carácter muy variado. En los primeros eslabones se encuentran actividades vinculadas con el sector agropecuario, a través de la demanda de fibras de origen natural, vegetal y animal, y con la industria petroquímica en lo referente a la demanda de nailon y poliéster.²¹

La cadena cuenta con 21 eslabones y 271 ítems, de acuerdo con la clasificación CIU. Estos eslabones pueden ser agrupados en cuatro categorías: fibras, hilos, textiles y confecciones. El eslabón con más participación en la cadena es confecciones, que cuenta con la mayor competencia a nivel mundial. Los primeros eslabones cuentan con una participación relativamente pequeña; los de la parte media son atendidos por importaciones. A continuación se presenta una aproximación de los eslabones que conforman la cadena textil-confección.

El sector textil y el TLC

Las negociaciones del TLC entre Colombia y Estados Unidos también se adelantan con el sector textil. Los siguientes son los intereses de Colombia:²²

- En cuanto al ámbito, cubrir el universo de partidas que corresponden a la cadena fibras-textil-confección en su totalidad.
- En cuanto a la regla de origen, aprovechar efectivamente las ventajas del programa de liberación a través del aprovisionamiento de insumos acorde con las necesidades del sector y nivelar las condiciones de acceso frente a otros socios competidores amparados por acuerdos de libre comercio. Adicionalmente, ampliar el aprovisionamiento de insumos mediante la acumulación de origen con otros países socios de Estados Unidos y Colombia (los países CAFTA lograron la ventaja de acumular origen con la producción de países miembros de NAFTA en ciertos productos).
- Incorporar una reglamentación que, ante dificultades de abastecimiento de materias primas y bienes intermedios, cambios en las condiciones de producción o avances tecnológicos, o cuando las normas de origen se conviertan en obstáculos al comercio entre las Partes, permita la modificación ágil de las normas de origen.

21 Colombia, Departamento Nacional de Planeación, *Análisis de la cadena productiva textil-confecciones*.

22 Tomado de: <http://cec.uniandes.edu.co>

- Respecto a normas de origen, establecer procedimientos transparentes y ágiles de verificación que incluyan solicitudes de información y visitas, de manera compatible con la necesidad de facilitar la actividad exportadora.

¿Logros con la firma del tratado, para el sector textil?

- Preferencias de largo plazo para productos como ropa interior femenina, confecciones para el hogar, vestidos de baño y moda en general.
- En cuanto a los bienes usados, se mantiene el régimen de licencia previa que se ha venido aplicando para el control de este tipo de productos desde 1995, incluso para el caso de la ropa usada.
- Las Pyme resultan beneficiadas con lo acordado en acceso de bienes industriales, pues la reducción de aranceles no sólo reduce sus costos de producción sino que abarata la actualización tecnológica y la mejora en productividad.
- Se mantienen los beneficios hoy vigentes para ingresar al mercado americano; sin embargo, hay que recordar que la competencia no será fácil porque China, al mantener sus precios bajos, le ha quitado mercado a la industria colombiana.²³
- Con la firma del TLC se abren las posibilidades para los inversionistas en el sector, como la instalación de textileras, ya que Colombia podrá atender el mercado con cero aranceles.
- En materia de confecciones, las importaciones podrán aumentar en el corto plazo de mil quinientos a dos mil millones de dólares anuales; la participación del Eje Cafetero sería del 20%.
- Se consolidaron las preferencias arancelarias contempladas en el ATP-DEA.²⁴

El presidente de Ascoltex²⁵ ha asegurado que durante el primer año de vigencia del TLC las exportaciones del sector textil-confección dirigidas al mercado estadounidense serán de mil millones de dólares, es

23 Visítese el sitio <http://www.la-republica.com.co/tlc/nota113.html>

24 Visítese el sitio <http://www.la-republica.com.co/tlc/nota95.html>

25 Visítese el sitio http://eltiempo.terra.com.co/hist_imp/HISTORICO_IMPRESO/econ_hist/2005-03-14/ARTICULO-WEB-NOTA_INTE-RIOR_HIST-2008518.html.

decir, se registrará un aumento del 64% por encima de las presentadas en el año 2004.

Un aspecto positivo de la firma del TLC es que lo que se negocie será permanente y no temporal, como sucede con los beneficios del ATPDEA. Esto se verá reflejado en la inversión extranjera, que sin duda contribuye al incremento de exportaciones a Estados Unidos.

Acuerdos prendas de vestir

- Respecto al régimen de salvaguardias propuesto para este sector, se ha prestado mucha atención a temas como el ámbito de aplicación de la salvaguardia y el alcance de las propuestas alternativas presentadas por los países andinos en relación con los procedimientos que deben seguirse para la aplicación de este mecanismo. Por su parte, los países andinos presentaron una propuesta, referida a la posibilidad de liberalización progresiva, según la cual una medida de salvaguardia que se adopte en virtud de este régimen debería comenzar a desmontarse de manera progresiva una vez se cumplan los primeros dos años de su aplicación.
- Diseño de requisitos específicos de origen que servirán como base para el comercio de textiles y confecciones con los Estados Unidos y que, junto a la propuesta de eliminación de aranceles, constituye el elemento central de negociación para esta industria. Los países pudieron clarificar el alcance de las propuestas presentadas en este campo, entre otras, las relacionadas con el uso de fibras sintéticas y artificiales, la utilización de fibras naturales, el tratamiento que se daría a los forros visibles e invisibles incorporados en prendas de vestir y el alcance de las normas propuestas para sostenes.

¿Qué sucedió en el año 2006? Las exportaciones tuvieron un amparo: el ATPDEA. A pesar de esto las confecciones sufrieron una caída del 8%. En términos generales, hasta septiembre de ese año las ventas totales de productos colombianos que se hicieron con el apoyo del ATPDEA alcanzaron los 4.105,3 millones de dólares; es decir, aumentaron 19,1% con relación a los primeros nueve meses de 2005.

El 8 y el 9 de diciembre terminó una etapa de incertidumbre para los exportadores colombianos, al haber sido extendidos los beneficios del ATPDEA

a seis mil productos durante seis meses, que ellos venden a Estados Unidos con cero aranceles desde hace 15 años.²⁶

La desgravación arancelaria en el sector textil

En materia de desgravación arancelaria se presenta un anexo con cada uno de los bienes relacionados con el sector, su arancel base y categoría de desgravación. Se puede notar que 98% de los productos relacionados con el sector quedan sin gravamen, en la categoría de desgravación A.

Análisis estructural del sector fabricación de prendas de vestir en Pereira

Información general del sector: la confección en Risaralda, tradición y desafío

El desarrollo industrial de la ciudad de Pereira está asociado al surgimiento de las principales fábricas de confecciones en los años cuarenta, a la mano de la obra calificada (costureras y modistas) y a la expansión de la demanda, asociado al fortalecimiento de la caficultora como motor dinamizador de la economía regional.

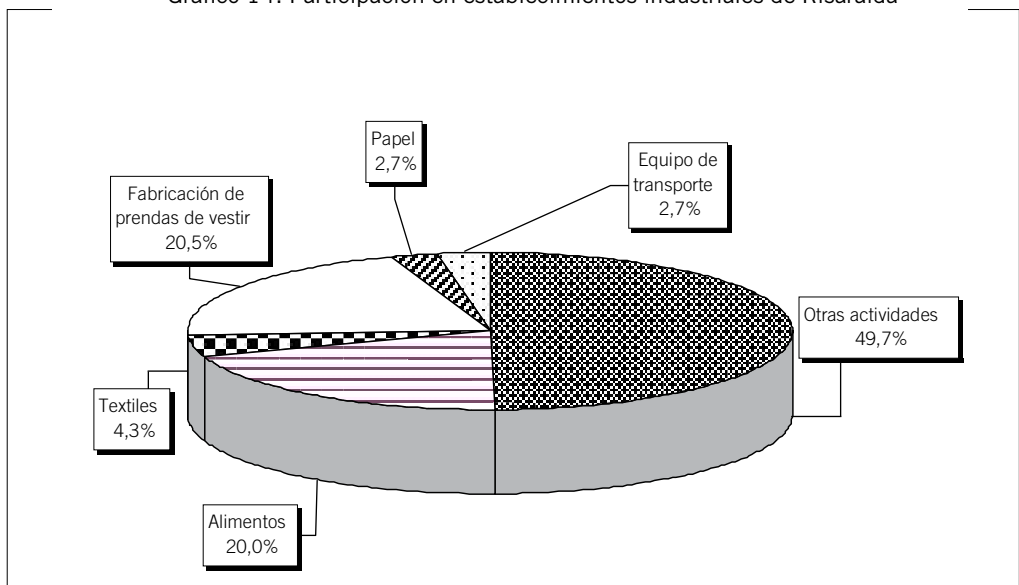
La fabricación de prendas de vestir empezó como un proceso artesanal, con miras a atender una población predominantemente rural, hasta avanzar a formas de producción a escala industrial, como necesidad de tener en cuenta la zona urbana y la competencia de otras ciudades, situación que no fue ajena a los conflictos propios de un proceso social de esta magnitud.

En la década de los sesenta la industria se constituía como el mayor empleador en la ciudad de Pereira, participando con el 34,3% de la población ocupada. Empresas como Valher y Vestidos Gales, insignias del sector, desempeñaron un papel importante en el desarrollo industrial local, alrededor de las cuales comenzó un proceso de formación de una clase empresarial dedicada a la producción de prendas de vestir apalancada en la creciente demanda y a una capacidad humana que soportaba su crecimiento. No obstante la competitividad, que no es un proceso estático ni circunstancial, requiere de cambios

26 Visítase el sitio http://www.la-republica.com.co/especiales/pdf/res_2006/comex_res_2006.pdf

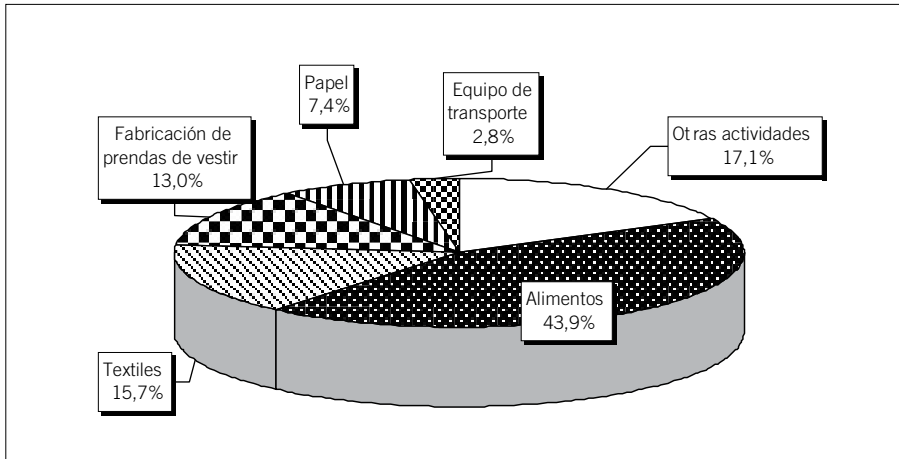
continuos de acuerdo con las dinámicas económicas mundiales; esta situación favoreció la crisis de las confecciones y su impacto social, pues a pesar de contar con una tradición de más de cincuenta años, aún no se evidencia un conocimiento adecuado del mercado por parte de los empresarios del sector que concentran el 20% de los establecimientos industriales del departamento y aportan el 15% del valor agregado del sector manufacturero de Risaralda.

Gráfico 14. Participación en establecimientos industriales de Risaralda



Fuente: elaboración propia

Gráfico 15. Participación en el valor agregado departamental de las actividades industriales



Fuente: elaboración propia

Panorama reciente

Colombia es un país de regiones y de desarrollos económicos concentrados en algunas ciudades importantes; de hecho, el 67% de la industria nacional se encuentra en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, que consumen el 44% de la energía eléctrica industrial. Los establecimientos manufactureros del departamento de Risaralda aglutinan el 2,62% de la industria y consumen el 2% de la energía nacional.

El sector de fabricación de prendas de vestir en Colombia concentra el 12% de los establecimientos industriales y genera el 14% del empleo industrial, lo que evidencia un alto impacto social y de ocupación; no obstante, genera el 4,4% del valor agregado nacional, después de la producción de químicos, petróleo, bebidas, papel y productos minerales que en conjunto aportan el 42% del valor agregado colombiano; esto significa una intensidad importante de mano de obra en su proceso de producción.

A nivel departamental, el 21% de los establecimientos industriales asentados en Risaralda se dedican a la fabricación de prendas de vestir, que aportan el 13% del valor agregado y el 36% del personal ocupado; además, consumen el 6% de la energía eléctrica.

En los últimos años la generación de valor agregado por parte de los sectores industriales más importantes del departamento de Risaralda ha mostrado un crecimiento modesto en comparación con el resto del país: a nivel nacional las confecciones han crecido 32%; en el departamento, sólo 18%. Es evidente que la formación empresarial y corporativa del sector no ha logrado ganancias ni aumento en la participación de la producción departamental, a pesar de haberle apostado sin éxito a la creación de un centro de desarrollo productivo y tecnológico de las confecciones.

Tabla 14. Valor agregado de las principales actividades industriales de Risaralda, 1997-2002

Fuente: DANE

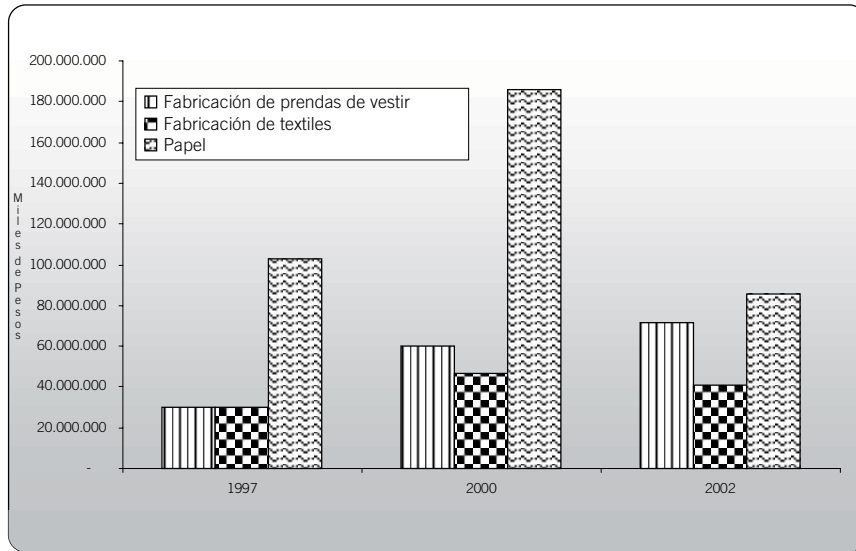
La dinámica industrial de sectores como el de alimentos contrasta con la Valor Agregado de las principales actividades industriales de Risaralda, 1997-2002

Miles de Pesos

Actividad Industrial	AÑO		
	1.997	2.000	2.002
RISARALDA	398.734.079	604.785.474	531.346.862
Prendas de Vestir, Nacional	632.175.690	1.093.881.601	1.445.056.594
Alimentos	121.471.133	168.864.061	239.857.736
Fabricación de prendas de vestir	29.936.322	60.270.474	71.255.621
Fabricación de textiles	29.893.674	46.503.731	40.728.423
Papel	102.774.237	185.899.824	85.813.465
Part % VA prendas de vestir Risaralda/Nacional	4,74%	5,51%	4,93%

fabricación de prendas de vestir, entre otras cosas por los procesos de liberalización económica; la crisis de la economía nacional en 1999; el terremoto del mismo año en el eje cafetero que resintió el aparato económico regional, y la poca capacidad de apropiación de conocimiento por parte de los empresarios del sector.

Gráfico 16. Risaralda: valor agregado de las principales actividades industriales 1997-2003



Fuente: elaboración propia

El comercio exterior

En los últimos años la dinámica económica del departamento de Risaralda, particularmente del sector de las confecciones, evidencia desequilibrios importantes en cuanto a la balanza comercial se refiere, toda vez que las ventas externas de prendas de vestir han caído de manera sustancial, mostrando pérdida de competitividad y de mercados tanto internos como externos.

Tabla 15. Risaralda, exportaciones no tradicionales y de prendas de vestir valor FOB, 2003-2005

Sector	2003		2004		2005	
	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre
Risaralda	62.396.210	72.619.991	77.180.626	70.069.021	71.183.657	77.597.544
Prendas de Vestir	29.072.120	41.925.032	54.009.131	34.035.442	27.376.055	20.906.264

Fuente: DANE

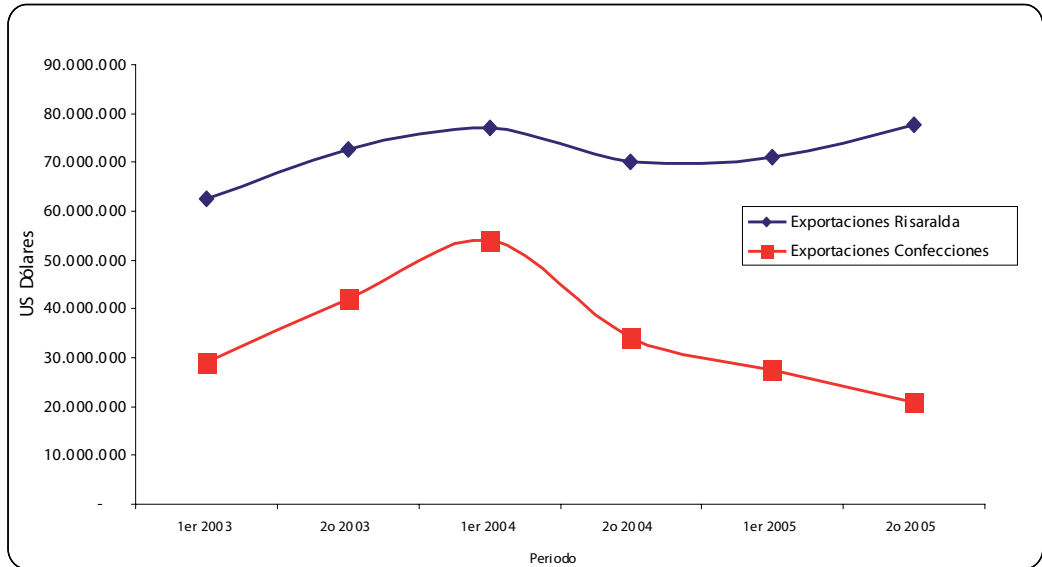
El asentamiento en el departamento de empresas dedicadas al proceso de maquilas propició una dependencia alta de las exportaciones en este tipo de actividades, aun con la firma de tratados de preferencias arancelarias, como el APTDEA con Estados Unidos, nuestro principal socio comercial y destino de este tipo de exportaciones.

Lo anterior demuestra la pérdida de participación de las confecciones en las exportaciones departamentales y la ganancia relativa de actividades como los alimentos, el papel y el material de transporte, además de la dinámica que ha tomado el principal agente exportador del departamento.

Los términos de intercambio comercial avanzan hacia categorías superiores de las barreras tradicionales o arancelarias, toda vez que hoy en día existen economías que han logrado avances de competitividad en el sector confecciones y están ganando mercados externos; este hecho representa un gran reto para los empresarios locales, que deben progresar hacia la conformación de una nueva categoría de la confección en diseño y moda como componentes de innovación tecnológica y de mercadeo.

Hay que destacar la tendencia decreciente de las ventas externas de prendas de vestir en el departamento, pues a pesar de presentar un leve incremento en las exportaciones totales, las confecciones mostraron un decrecimiento continuo en el periodo 2003-2005, explicado por algunos analistas como producto de la incertidumbre frente a la firma del tratado de libre comercio con los Estados Unidos, los mejores niveles de competitividad de los países asiáticos y los cambios en la dinámica de un importante agente exportador con capacidad de impactar en los indicadores del sector en el departamento.

Gráfico 17. Exportaciones no tradicionales y de prendas de vestir valor FOB de Risaralda 2003-2005



Fuente: elaboración propia.

Estructura de producción

Según un estudio reciente,²⁷ la producción de los diferentes tipos de prendas de vestir por parte de las empresas del departamento evidencia un alto grado de diversificación en vestuario para hombre y mujer, mientras se da una relativa especialización en ropa infantil, según la siguiente descripción:

- El 56% de las empresas se dedican a la producción de pantalones, unos en mayor medida que otros, pero ninguno en un 100%.
- El 39% de los establecimientos industriales se dedican a la fabricación de camisas, en porcentajes de dedicación que no superan el 11%.
- El 5,5% de las empresas de confección del departamento de Risaralda se ocupa en la fabricación de ropa para hombre; el 15% de ropa para

27 Baena, Ernesto; Montoya, Omar y Sánchez, Jhon. *Análisis evaluativo e histórico del Centro de Desarrollo Productivo (CDP) de las confecciones en Risaralda*, Pereira, Universidad Tecnológica de Pereira, 2006.

mujer. Ningún empresario se dedica de forma exclusiva a dichas líneas de producción.

- El 12,3% de los establecimientos industriales en confección se dedican a la fabricación de ropa infantil, de los cuales el 30% lo hacen en más del 81%, lo que evidencia una relativa especialización en este tipo de prendas de vestir.

En dicho estudio, cuando se analiza el destino de la producción, se muestra que siete de cada diez Pymes del AMCO dedicadas a las confecciones fabrican exclusivamente para venta propia; aproximadamente la mitad tienen una dedicación entre el 80% y el 100%.

El 60% de las empresas se dedican a la maquila en porcentajes variados, modalidad de producción a terceros que marcó una tendencia importante en la región, donde los grandes empresarios en su momento tenían la capacidad de generar una cantidad de empleo y de movimiento empresarial a través de la subcontratación de procesos diversos que, ante la disminución de los volúmenes exportados o a la menor competitividad, ha propiciado el cierre de algunas empresas cuya principal fuente de ingresos se sustentaba en la confección a terceros.

En conclusión, diversos hechos y dinámicas fueron los que propiciaron el momento que vive el sector de prendas de vestir en el departamento, que implica tomar una nueva dirección de la actividad hacia la generación de productos de valor agregado y de innovación tecnológica, toda vez que el modelo de confección básica parece agotado.

Lo anterior, más que una alarma, es la oportunidad para aprovechar el potencial de masa crítica y aprendizaje colectivo alrededor de nuestra cultura de confecciones tanto a nivel nacional como internacional, donde existe capacidad de personas en confección con altos estándares de calidad, pero que a la vez requiere de innovación en procesos industriales y productos al igual que estrategias de mercadeo internacional acordes con el nuevo orden económico mundial.

Aplicación de la prueba de hacinamiento

Para la totalidad de las pruebas, el sector estratégico quedó conformado por las siguientes empresas:

- Dansa.
- Confepunto.
- Manufacturando.
- Luis Fernando Patiño.
- Confecciones Sierra Alta.
- Manufacturando.
- Lwissa & Lwiss.
- Deportex.

A continuación se presentan las tablas y los gráficos resultados del análisis de la información financiera de las empresas que conforman el sector estratégico para el periodo 2002-2005.

Tabla 16. Información financiera sector estratégico
fabricación de prendas de vestir, año 2002

2002			
	Activo total	Ganancias	ROA
Dansa	448	31	6,90%
Confepunto	304	102	33,55%
Manuf naranjo	1.318	82	6,22%
Luis fdo Patiño	651	60	9,22%
Conf Sierra alta	328	40	12,20%
Manufacturando	249	10	4,02%
Lwissa & Lwiss			
Deportex			
TOTAL	3.298	325	

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Información financiera sector estratégico
fabricación de prendas de vestir, 2003

2003			
	Activo total	Ganancias	ROA
Dansa	677	34	4,96%
Confepunto	398	87	21,86%
Manuf naranjo	1.674	63	3,76%
Luis fdo Patiño	608	73	12,01%
Conf Sierra alta	377	13	3,45%
Manufacturando	250	2	0,80%
Lwissa & lwiss	1.082	54	4,99%
Deportex	458	50	10,92%
TOTAL	5.524	376	

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Información financiera sector estratégico
fabricación de prendas de vestir, 2004

2004			
	Activo total	Ganancias	ROA
Dansa	786	40	5,06%
Confepunto	515	88	17,09%
Manuf naranjo	1.692	40	2,36%
Luis fdo Patiño	636	74	11,64%
Conf Sierra alta	455	38	8,35%
Manufacturando	375	20	5,33%
Lwissa & lwiss	2.507	127	5,07%
Deportex	723	54	7,47%
TOTAL	7.689	481	

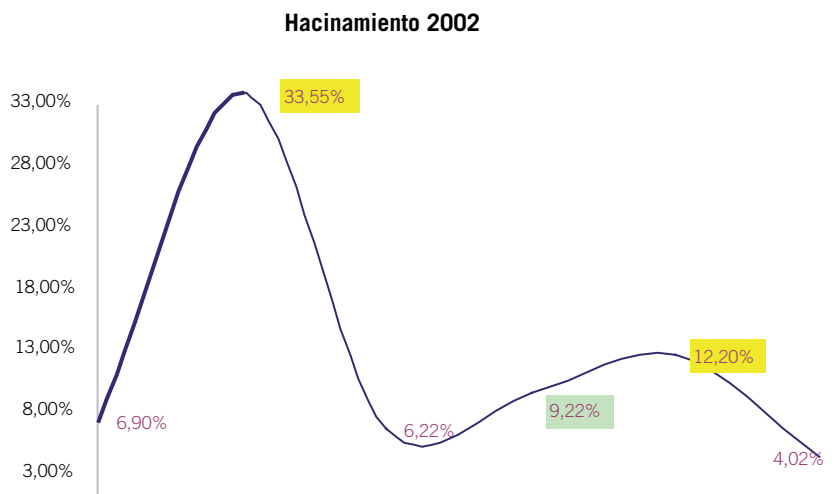
Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Información financiera sector estratégico
fabricación de prendas de vestir, 2005

2005			
	Activo total	Ganancias	ROA
Dansa	1.119	44	3,92%
Confepunto	531	54	10,17%
Manuf naranjo	1.575	28	1,78%
Luis fdo Patiño	848	111	13,09%
Conf Sierra alta	533	58	10,88%
Manufacturando	448	56	12,50%
Lwissa & lwiss	2.669	220	8,24%
Deportex			
TOTAL	7.723	571	

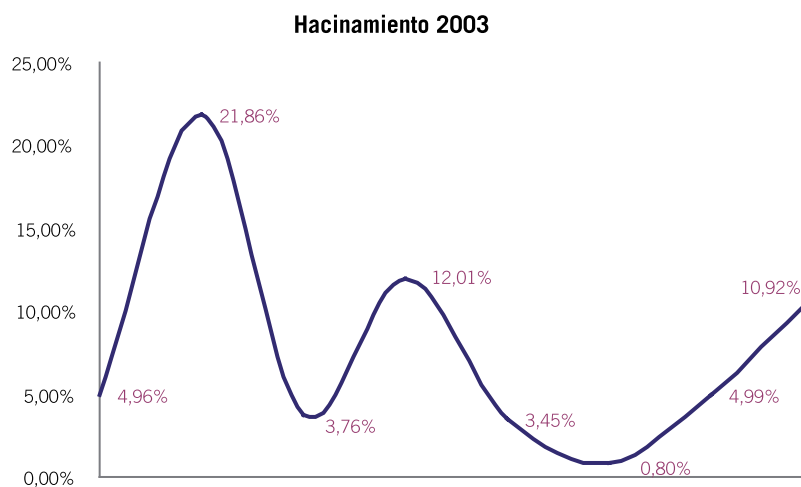
Fuente: elaboración propia

Gráfico 18. Nivel de hacinamiento, 2002



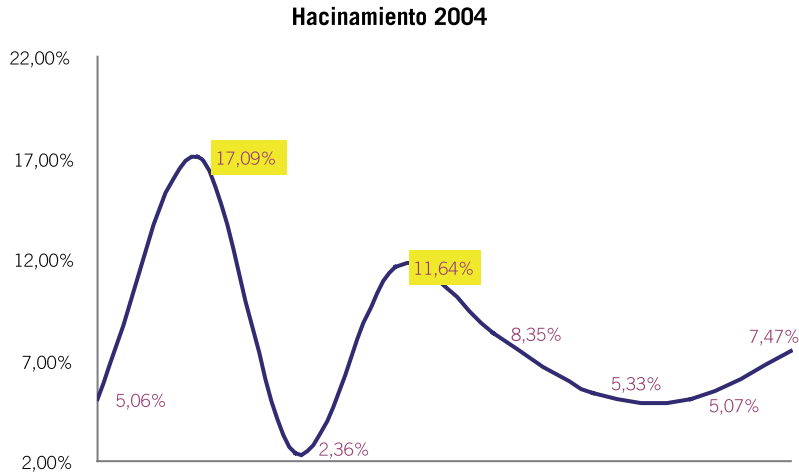
Fuente: elaboración propia

Gráfico 19. Niveles hacinamiento, 2003



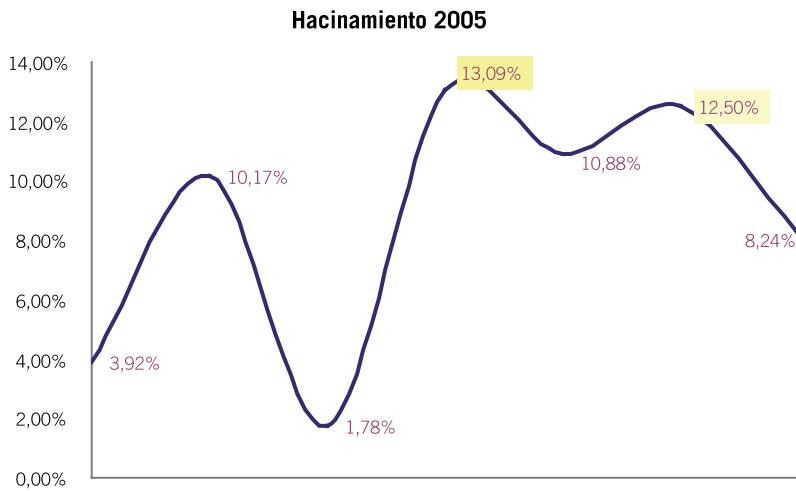
Fuente: elaboración propia

Gráfico 20. Nivel de hacinamiento, 2004



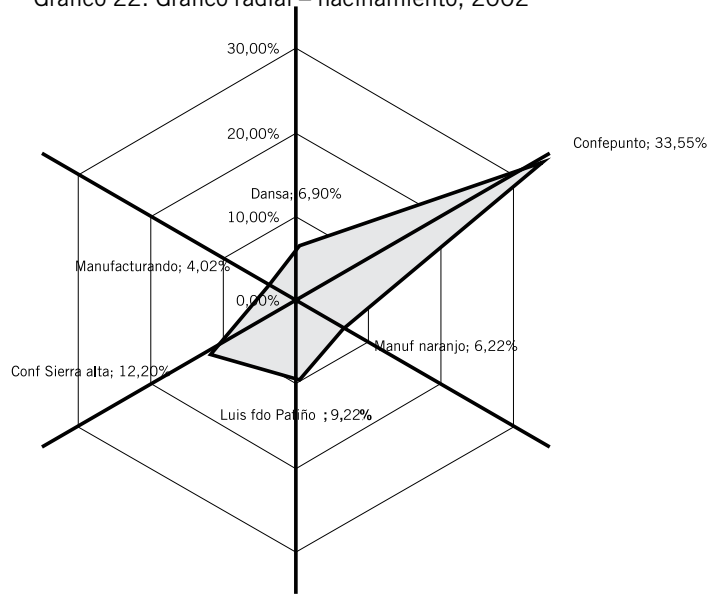
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 21. Nivel de hacinamiento, 2005



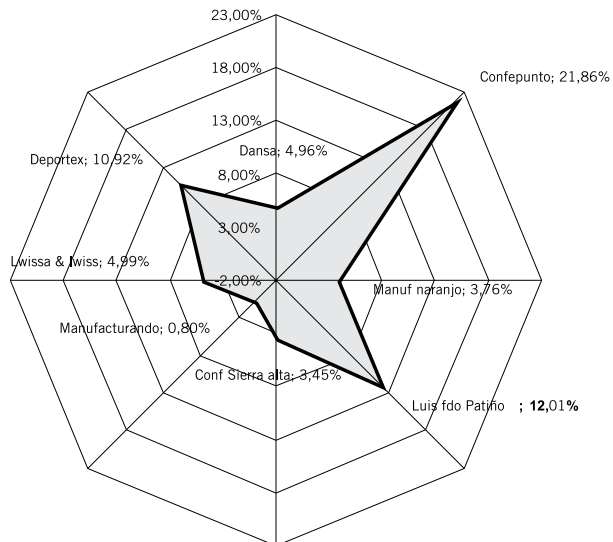
Fuente: elaboración propia

Gráfico 22. Gráfico radial – hacinamiento, 2002



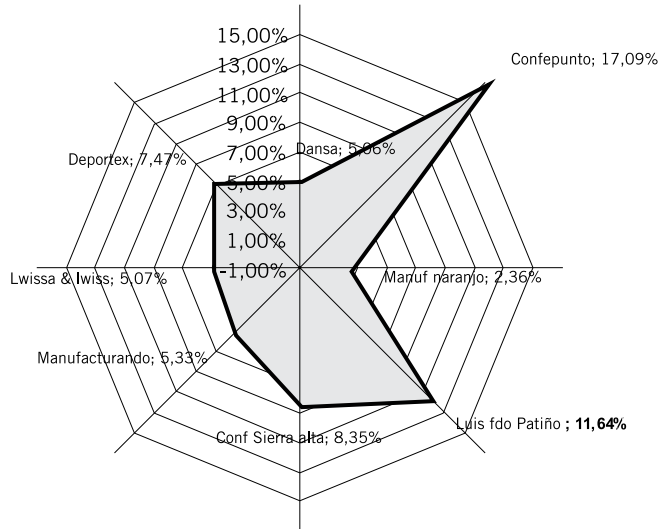
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 23. Gráfico radial – hacinamiento, 2003



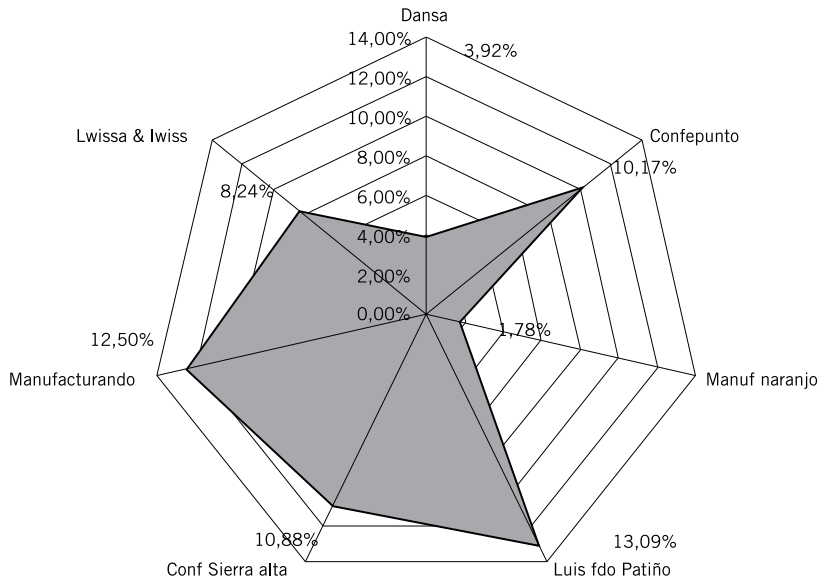
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 24. Gráfico radial – hacinamiento, 2004



Fuente: elaboración propia.

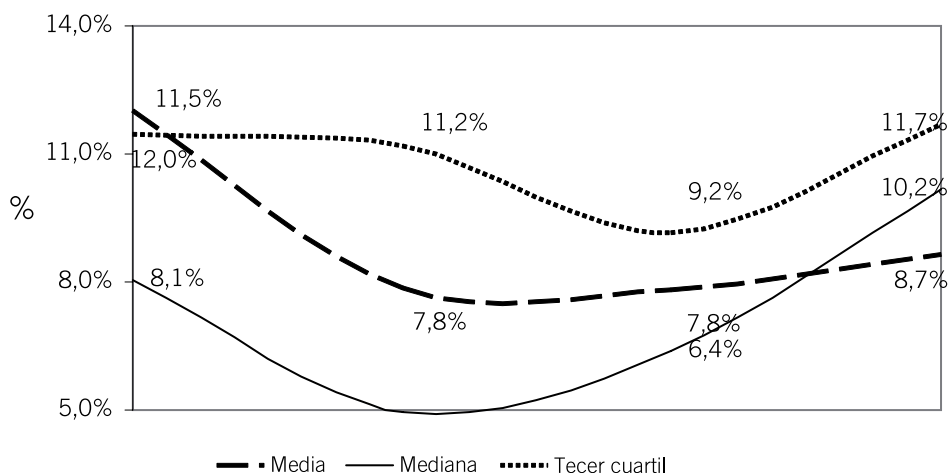
Gráfico 25. Gráfico radial – hacinamiento, 2005



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 26. Evolución media y tercer cuartil sector estratégico fabricación de prendas de vestir Pereira periodo 2002-2005

EVOLUCIÓN DE LA MEDIA Y TERCER CUARTIL



Fuente: elaboración propia

Al analizar la información obtenida de las empresas que pertenecen al sector estratégico se puede concluir que el sector tiene síntomas de hacinamiento medio, debido a la concentración de los resultados financieros del periodo estudiado.

Para 2002 la gráfica de redes indica que una empresa tiene una rentabilidad sobre activos (ROA) del 33,5%, las demás muestran rendimientos ubicados en niveles inferiores. Para ese año la media fue del 11,7% y el tercer cuartil 11,5%. Sólo una empresa obtuvo desempeño superior.

Para el año 2003, la media cayó al 5,6% y el tercer cuartil al 10,9%; la empresa que presentaba un desempeño superior continuó en él; sin embargo, el ROA cayó al 21,86; ya se encuentran empresas con resultados negativos.

La gráfica del año 2004 evidencia un seguimiento de la caída del tercer cuartil –ya en 8,4– pero la media crece al 7,2%, lo que muestra que, en conjunto, las empresas comenzaron a mejorar y la empresa que se ubicaba en desempeño superior mantuvo su puesto, pero con resultados menores. La concentración alrededor de la media es menor, más empresas en desempeño bajo.

La gráfica de hacinamiento para el año 2005 presenta dos empresas en desempeño superior, al estar por encima del tercer cuartil, y una tercera en desempeño medio. El líder del sector desde el año 2003 tiene ventajas cada vez menores. Así mismo, dos empresas permanecen en una zona de perdurabilidad comprometida.

Con el gráfico 15 puede concluirse que el sector de confecciones en Pereira avanza en cuanto a la media; el tercer cuartil se ha deteriorado desde 2002. Tres empresas sobresalen; las demás se encuentran en convergencia estratégica.

Análisis de competidores

Para el estudio de competidores se aplican dos pruebas diferentes: crecimiento potencial sostenible e índices de erosión. Al calcular el crecimiento potencial se mide la capacidad de una organización de sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial (Cds), también de abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en su momento. Con los índices de erosión se logra establecer si la empresa sufre del síndrome de erosión de la estrategia o del síndrome de erosión de la productividad. El primero es el estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos en una relación superior a 3:1 de forma permanente. La empresa, tratando de lograr ingresos, busca la eficiencia mediante reducción de costos. El segundo es el momento en que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad en una relación superior a 3:1 de forma permanente. La empresa no tiene problemas para vender, sin embargo, está siendo ineficiente y los márgenes son cada vez más bajos. Por tanto, este tipo de empresas tiene problemas de manejo de recursos.

Resultados de la aplicación de la metodología para el estudio de competidores

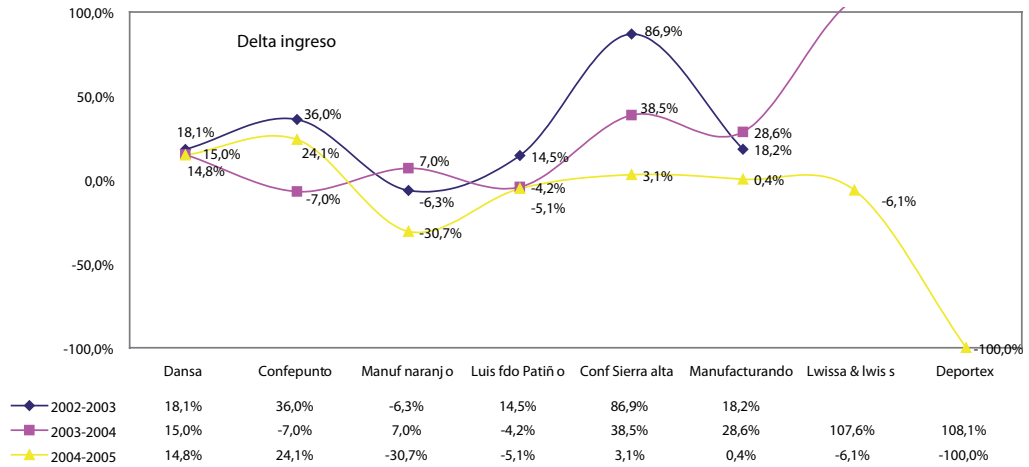
Para realizar las pruebas del estudio de competidores se recopiló información financiera de las empresas que conforman el sector estratégico. La tabla 20 resume algunos datos.

Tabla 20. Utilidad e ingreso de las empresas del sector fabricación de prendas de vestir en el período 2002-2005

Utilidad	Dansa	Confepunto	Manuf naranjo	Luis fdo Patiño	Conf Sierra alta	Manufacturando	Lwissa & lw iss	Deportex
2002	32	102	82	60	40	10		
2003	34	87	63	73	13	2	54	50
2004	40	88	40	74	38	20	127	54
2005	44	54		111	58	56	220	
Ingresos	Dansa	Confepunto	Manuf naranjo	Luis fdo Patiño	Conf Sierra alta	Manufacturando	Lwissa & lw iss	Deportex
2002	1.294	433	1.516	662	221	488		
2003	1.528	589	1.420	758	413	577	1.608	591
2004	1.757	548	1.519	726	572	742	3.338	1.230
2005	2.017	680	1.053	689	590	745	3.133	

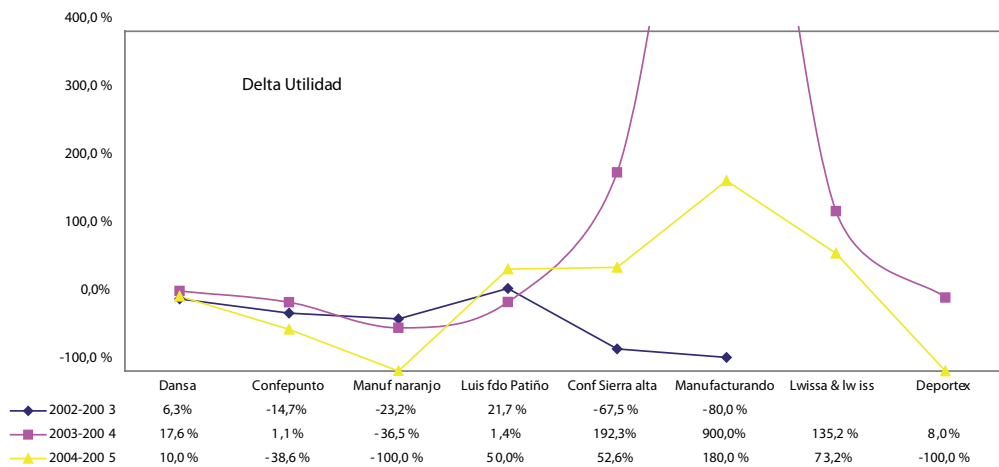
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 27. Variación del ingreso



Fuente: elaboración propia

Gráfico 28. Variación de la utilidad



Fuente: Elaboración propia

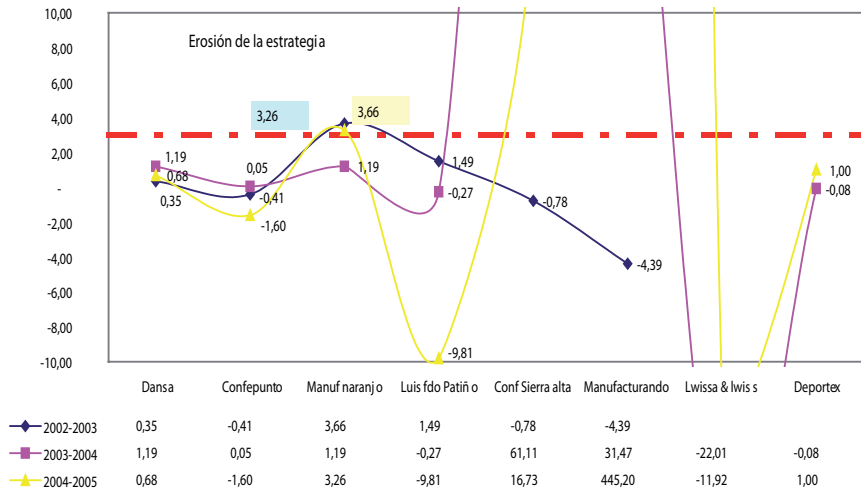
Una vez estudiada la información de las empresas del sector estratégico, se puede observar un crecimiento de la utilidad de algunas y decrecimiento de otras en los últimos cuatro años. Los gráficos indican el comportamiento irregular, algunas empresas muestran variaciones del 900% en el periodo 2003-2004, mientras que en el periodo 2004-2005 sólo del 180%. La tabla 21 presenta los resultados del cálculo de los índices de erosión.

Tabla 21. Erosión de la estrategia del sector fabricación de prendas de vestir en el periodo 2002-2005

Erosión de la estrategia	Dansa	Confepunto	Manuf naranjo	Luis fdo Patiño	Conf Sierra alta	Manufacturando	Lwissa & lwiss	Deportex
2002-2003	0,35	-0,41	3,66	1,49	-0,78	-4,39		
2003-2004	1,19	0,05	1,19	-0,27	61,11	31,47	-22,01	-0,08
2004-2005	0,68	-1,60	3,26	-9,81	16,73	445,20	-11,92	1,00

Fuente: elaboración propia

Gráfico 29. Erosión de la estrategia del sector fabricación de prendas de vestir en el periodo 2002-2005



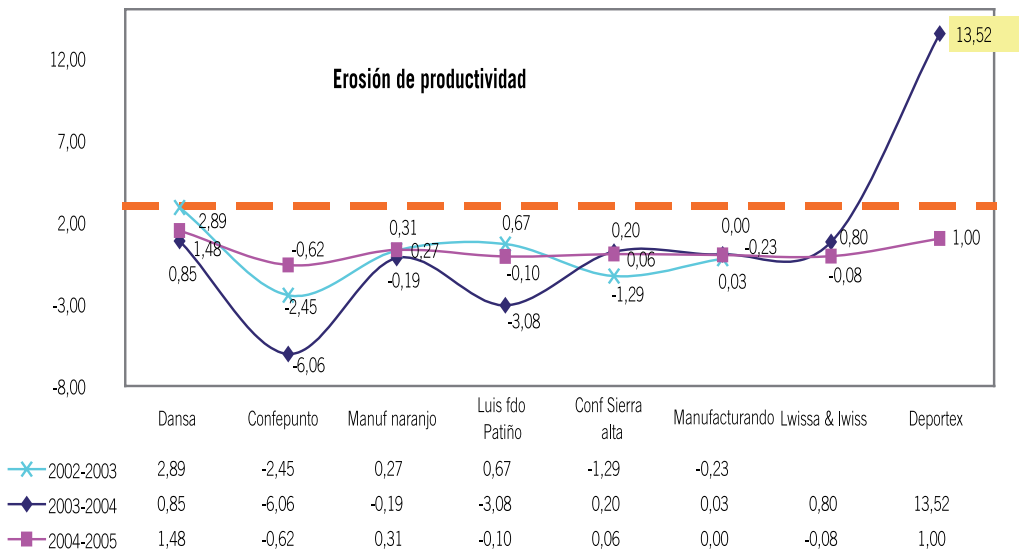
Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Erosión de la productividad del sector fabricación de prendas de vestir en el periodo 2002-2005

Erosión de la Productividad	Dansa	Confepunto	Manuf naranjo	Luis fdo Patiño	Conf Sierra alta	Manufacturando	Lwissa & lwiss	Deportex
2002-2003	2,89	-2,45	0,27	0,67	-1,29	-0,23		
2003-2004	0,85	-6,06	-0,19	-3,08	0,20	0,03	0,80	13,52
2004-2005	1,48	-0,62	0,31	-0,10	0,06	0,00	-0,08	1,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30. Erosión de la productividad del sector fabricación de prendas de vestir en el periodo 2002-2005



Fuente: Elaboración propia

Según el comportamiento del sector, los ingresos no presentan variaciones tan altas como las utilidades, pero varias empresas han evidenciado disminución en las ventas mientras que las utilidades han aumentado, un posible síntoma de la erosión de la estrategia, donde para mostrar utilidades se reducen los costos.

Cuando se analiza la información del gráfico de erosión de la estrategia y apoyados en la tabla, es evidente que las empresas con valores superiores a 3 pueden tener síntomas de erosión. En conclusión, han crecido más las utilidades que los ingresos, la razón es la disminución de los costos en esos periodos.

Cuando el valor permanece por encima 3, se puede afirmar de la estrategia, en caso contrario son síntomas, pero de cuidado. Las empresas en general no están ‘matando’ la estrategia, por el contrario, hacen bien su labor y es una confirmación de lo establecido con el hacinamiento. La erosión de la productividad es interpretada igual, sólo una empresa tiene un valor superior en todo el tiempo estudiado. Las empresas son eficientes en el manejo de sus recursos, los márgenes se mantienen.

Crecimiento potencial sostenible

La prueba de crecimiento potencial sostenible es un complemento al estudio de competidores. Mide la capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial (Cds), o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en un momento determinado. Para ello es necesario determinar el crecimiento intrínseco²⁸ y crecimiento extrínseco.²⁹ El primero es el crecimiento endógeno de la empresa, que resulta de su operación, fruto de vender lo que produce; se logra mediante la explotación de los productos-mercados actuales o por la diversificación en nuevos mercados. Una empresa que no genere un crecimiento intrínseco no es atractiva para los inversionistas debido a que es un reflejo del potencial del mercado de la empresa y de su capacidad para aprovecharlo. El segundo crecimiento es fruto de la obtención de recursos externos, ya sea por el camino de la deuda, la emisión de nuevas acciones, por una fusión, o por adquisición. Las tablas y los gráficos que se presenta a continuación evidencian el nivel de crecimiento potencial de cada una de las empresas que conforman el sector estratégico.

28 EL crecimiento intrínseco evalúa la gestión operacional de la empresa. Para obtener el valor es importante presentar la ecuación del crecimiento potencial sostenible y las operaciones en las que se descompone.

$$(a) Cps = (R'a)(P) + \left(\frac{D}{E}\right)(P)(R'a - i) \text{ en donde } (b) R'a = \frac{U + (\%i)(D)}{AT} \quad (c) \% \text{intereses} = \left(\frac{OF}{D}\right) \text{ y } (d) P = \left(1 - \frac{d}{U}\right).$$

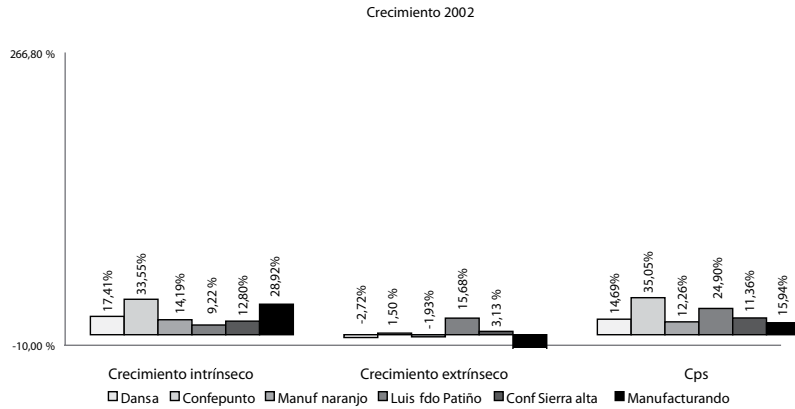
Siendo R'a = rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda. Es igual a: (utilidad antes de intereses)/ activo total, OF = obligaciones financieras; P: tasa de retención de utilidades, en donde P = [1 - dp/U], dp= dividendos pagados; D = pasivo total; U= utilidades; E = patrimonio; i = intereses ponderados de la deuda y AT (activo total). Para calcular el crecimiento intrínseco se realizan varias fases: a. Obtención de información financiera; b. Cálculo de R'a; c. obtención de P; d. Obtener el crecimiento intrínseco.

29 Una vez realizado el cálculo del crecimiento intrínseco se debe obtener el segundo componente de la ecuación del crecimiento potencial sostenible, el crecimiento extrínseco, para establecer la forma como la empresa gestiona los recursos no operacionales. Algunos de los valores ya han sido calculados en el crecimiento intrínseco y, por tanto, se utilizan para este segundo paso. Sin embargo, para calcular el crecimiento extrínseco se realizan varias fases:

Tabla 23. Crecimiento potencial sector estratégico

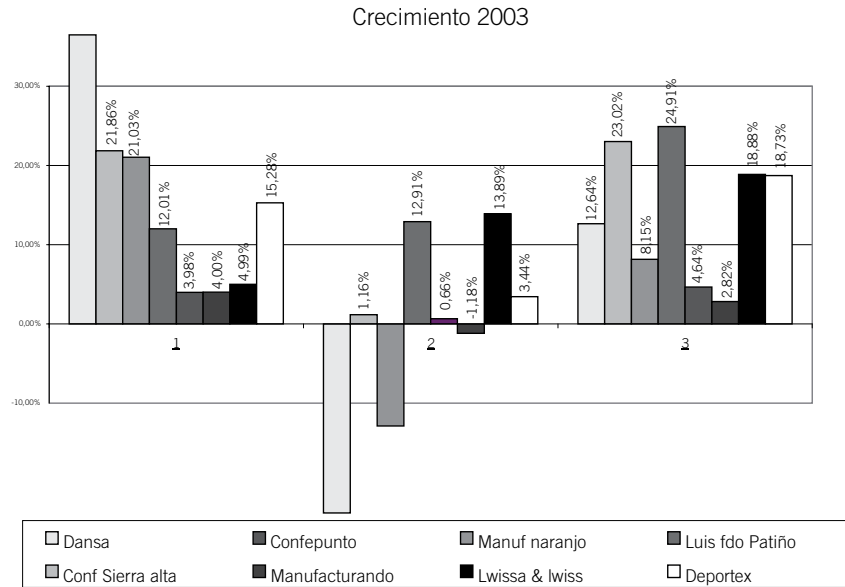
2002	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Cps
Dansa	17,41%	-2,72%	14,69%
Confepunto	33,55%	1,50 %	35,05 %
Manuf naranjo	14,19%	-1,93%	12,26%
Luis fdo Patiño	9,22 %	15,68 %	24,90 %
Conf Sierra alta	12,80%	3,13 %	15,94 %
Manufacturando	28,92%	-17,55 %	11,36 %
2003			
Dansa	36,48%	-23,85 %	12,64 %
Confepunto	21,86%	1,16 %	23,02 %
Manuf naranjo	21,03%	-12,88 %	8,15%
Luis fdo Patiño	12,01%	12,91%	24,91%
Conf Sierra alta	3,98 %	0,66%	4,64 %
Manufacturando	4,00 %	-1,18 %	2,82%
Lwissa & lwis s	4,99 %	13,89 %	18,88 %
Deportex	15,28%	3,44 %	18,73 %
2004			
Dansa	23,16%	-10,96 %	12,19 %
Confepunto	22,33%	-3,69%	18,64%
Manuf naranjo	8,75 %	-3,93 %	4,82%
Luis fdo Patiño	19,97%	4,95 %	24,92 %
Conf Sierra alta	8,57 %	2,84%	11,41 %
Manufacturando	5,33 %	6,29%	11,63%
Lwissa & lwis s	12,13%	4,54 %	16,67 %
Deportex	11,34%	5,53 %	16,88 %
2005			
Dansa	44,06%	-32,95 %	11,11 %
Confepunto	18,64%	-6,06%	12,59%
Manuf naranjo	6,79 %	-2,24 %	4,55%
Luis fdo Patiño	26,30%	2,02 %	28,32 %
Conf Sierra alta	11,26%	2,99 %	14,25 %
Manufacturando	12,50%	11,13%	23,63%
Lwissa & lwis s	25,52%	-3,40%	22,11%

Gráfico 31. Crecimiento del sector fabricación de prendas de vestir en el periodo 2002



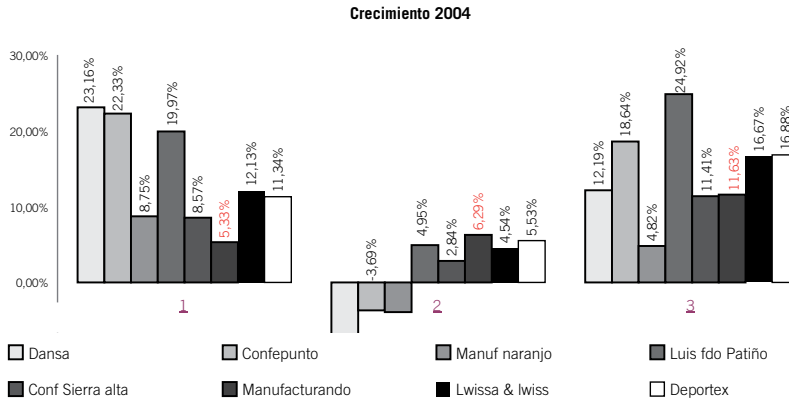
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 32. Crecimiento del sector fabricación de prendas de vestir en el periodo 2003



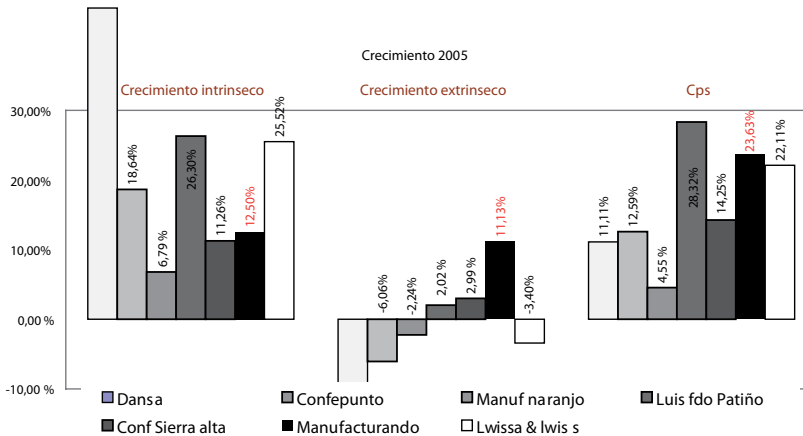
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 33. Crecimiento del sector fabricación de prendas de vestir, 2004



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 34. Crecimiento del sector fabricación de prendas de vestir, 2005



Fuente: elaboración propia.

Para el año 2002 todas las empresas tienen crecimiento intrínseco, solamente una muestra decrecimiento externo. Aun cuando el crecimiento potencial sostenible es positivo para todas las empresas, la única forma de crecimiento potencial se da cuando ambos valores son positivos. Se encuentra crecimiento en un nivel del 35%, la situación confirma que para el año 2002 una empresa se encontraba con desempeño superior, dos con desempeño medio y las demás en relación de convergencia baja. Para el 2003 el crecimiento ex-

trínseco es muy bajo y negativo en dos empresas. Los niveles de crecimiento potencial son más fluctuantes. En el año 2004 el sector evidencia problemas en el crecimiento externo, aun cuando el CPS es positivo para todos, sólo aquellas con ambos crecimientos positivos tienen CPS. Por último, para el año 2005 el crecimiento interno es cada vez más parejo, varias empresas se encuentran en desempeño superior.

El crecimiento extrínseco continúa siendo positivo para algunas empresas, el decrecimiento de las demás tiene su origen en las altas tasas de interés presentadas o en el manejo inadecuado de la relación ingresos generados contra intereses por pagar. Cuando se presenta decrecimiento externo, la empresa no ha logrado utilizar los recursos externos y transformarlos en rendimientos operacionales suficientes para pagar el costo de la deuda.

En materia de crecimiento potencial, se puede concluir que el sector presenta dificultades en cuanto al crecimiento extrínseco, no así en materia interna. Pese al esfuerzo realizado por lograr niveles de productividad que se traduzcan en ingresos operacionales, el sector estratégico estudiado no logra un buen balance entre los resultados obtenidos con sus recursos internos y la utilización de los externos. En parte, el desbalance se presenta por el costo de la deuda de las empresas del sector. Es una situación preocupante a futuro, ya que podría generar una erosión de la rentabilidad del sector generada por una guerra de precios ante la incapacidad de generar capacidades dinámicas que permitan obtener ventajas competitivas sostenibles.

Análisis estructural de fuerzas del mercado

El análisis de las fuerzas del mercado es un complemento al estudio realizado al sector de fabricación de prendas de vestir. Es una metodología de análisis sectorial, apoyada en herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo, que permite realizar un diagnóstico del acontecer de sectores estratégicos y proponer alternativas para lograr resultados financieros superiores. A continuación se incluyen las tablas resultantes de la reunión sostenida con los actores del sector en la que se logró determinar la intensidad de las siguientes fuerzas:

- Riesgo de ingreso.
- Proveedores.
- Clientes.

- Bienes sustitutos.
- Nivel de rivalidad.

Tabla 24. Nivel de rivalidad entre competidores existentes

SECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración		X				
2 Nivel de costos fijos		X				
3 Velocidad de crecimiento del sector			X			
4 Costos de Cambio						X
5 Grado de hacinamiento		X				
6 Incrementos en la capacidad	X					
7 Presencia Extranjera		X				
8 Nivel de Barreras de Salida	X					
a. Activos Especializados	X					
b. Costos Fijos de Salida		X				
c. Inter-relaciones Estratégicas		X				
d. Barreras Emocionales	X					
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales	X					
9						
10						
EVALUACIÓN FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	N	2	4	1	0	0
SECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	%	25.0%	50.0%	12.5%	0.0%	0.0%
			1			1
						12.5%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Poder de negociación de los compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración	X					
2 Importancia del proveedor para el comprador			X			
3 Grado de hacinamiento		X				
4 Costos de cambio			X			
5 Facilidad de Integración hacia atrás	X					
6 Información del comprador sobre el proveedor		X				
7 Los compradores devengan bajos márgenes		X				
8 Grado de Importancia del Insumo	X					
9						
10						
EVALUACIÓN FINAL						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	N	3	3	1	1	0
SECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	%	37,5%	37,5%	12,5%	12,5%	0,0%

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Riesgo de ingreso

RIESGO DE INGRESO						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada						
Políticas Gubernamentales						
18 Niveles de Aranceles		X				
19 Niveles de Subsidio						X
20 Regulaciones y marco legal		X				
21 Grados de Impuestos		X				
Respuesta de Rivales						
22 Nivel de liquidez					X	
23 Capacidad de endeudamiento					X	
EVALUACIÓN FINAL						
RIESGO DE INGRESO	N	1	5	2	0	13
SECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	%	4,3%	21,7%	8,7%	0,0%	56,5%

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES							
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente	
1 Grado de concentración				X			
2 Presión de sustitutos						X	
3 Nivel de ventaja			X				
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	X						
5 Costos de cambio				X			
6 Amenaza de integración hacia delante	X						
7 Información del proveedor sobre el comprador	X						
8 Grado de hacinamiento		X					
9							
EVALUACIÓN FINAL							
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	N	3	1	1	2	0	1
SECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	%	37,5%	12,5%	12,5%	25,0%	0,0%	12,5%

Fuente: elaboración propia

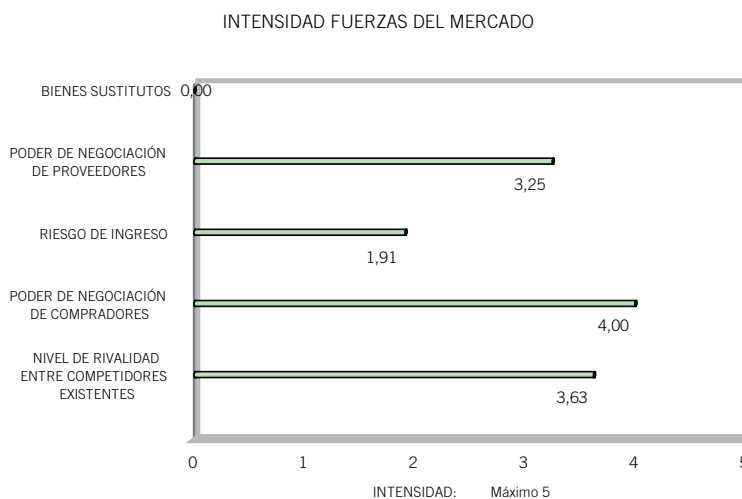
Tabla 28. Amenaza de bienes sustitutos

BIENES SUSTITUTOS							
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente	
1 Tendencias a mejorar costos							
2 Tendencias a mejorar precios							
3 Tendencias a mejoras en desempeño							
4 Tendencias a altos rendimientos							
5							
EVALUACIÓN FINAL							
BIENES SUSTITUTOS	N	0	0	0	0	0	5
SECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 35. Resumen de la intensidad de las fuerzas

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	3,63
PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	4,00
RIESGO DE INGRESO	1,91
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	3,25
BIENES SUSTITUTOS	0,00



Fuente: elaboración propia

En el sector estudiado, las fuerzas del mercado que más inciden en orden de importancia son:

1. Compradores.
2. Nivel de rivalidad entre competidores existentes.
3. Proveedores.

El poder de negociación de los compradores en el sector es alto, ya que son los que deciden comprar en cuanto a producto, precio, calidad, plaza, moda y momento, determinando fácilmente las reglas del mercado. Por tanto, para quienes deseen ingresar en el sector, la barrera de ingreso es alta.

La rivalidad entre competidores crea un clima de hacinamiento que dificulta el ingreso de nuevos competidores, pues, para tener éxito, deben ofrecer a precios bajos los mismos productos que ya existen en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores es alta ya que ellos tienen el poder de decisión de precios y descuentos sobre las materias primas; así mismo, pueden llegar a manipular el mercado eligiendo la venta al mejor postor. A un nuevo empresario le resultaría difícil establecer una negociación ventajosa con los proveedores existentes.

Como conclusión, el riesgo de ingreso al sector es bajo debido a que los factores expuestos generan una barrera de entrada alta. La atractividad por barreras de entrada y salida queda caracterizada en función de la posibilidad de obtener rendimientos elevados y riesgosos, ya que tanto las barreras de entrada como las de salida quedan ubicadas en la categoría alta.

Análisis panorama competitivo

El panorama competitivo es una prueba desarrollada en el análisis de sectores estratégicos cuya finalidad es encontrar posibilidades de negocios en el sector mediante la innovación de productos, atención de nuevas necesidades o implementación de nuevos canales. El panorama competitivo proporciona una mirada del sector estratégico a estudiar. Para construir el panorama competitivo se requieren tres categorías: necesidades, canales y variedades. A continuación se definen cada una de ellas.

Necesidades

Razones por las cuales las personas adquieren las variedades del sector estratégico. Ellas son:

- **Calidad:** perdurabilidad de las prendas en el tiempo, es una necesidad básica que los clientes buscan en este sector.
- **Moda:** tendencias actuales buscadas por los consumidores.
- **Servicio:** Atención al cliente.
- **Diseño:** variedad de estilos.
- **Precio:** los consumidores buscan precios económicos.
- **Variedad:** diversidad en el portafolio de productos.
- **Estatus:** posición derivada del uso de determinados artículos o productos.
- **Comodidad:** confort con el uso de las prendas.

Canales de distribución

Los canales de distribución utilizados en el sector estratégico son los siguientes:

- **Internet:** medio de comunicación mediante el cual se puede vender y hacer público el portafolio de productos a través de imágenes y sonidos.
- **Licitación:** canal mediante el cual una empresa participa en procesos de selección abiertos por otras compañías para vender su portafolio de productos.
- **Punto de venta:** locales propios o en arrendamiento donde se venden los productos de la empresa sin intermediarios.
- **Outlet:** punto de venta en el que se ofrecen productos que no son de líneas a bajos precios.
- **Distribuidores:** venta de productos a través de intermediarios, que manejan diferentes marcas (venta al por mayor).
- **Minoristas:** venta de productos al consumidor final a través de terceros diferentes al empresario (venta al detal).
- **Catálogo:** venta de productos a través de folletos que promocionan el portafolio de la empresa.
- **Concesión:** el empresario entrega mercancías a minoristas a título de propiedad quienes asumen la responsabilidad con respecto a los productos.
- **Consignación:** el empresario entrega mercancías a minoristas sin despojarse del derecho de propiedad de los productos.

Identificación de productos

En cuanto a las variedades ofrecidas por las empresas del sector estratégico se cuentan las siguientes:

- Sudaderas.
- Camisetas.
- Camisas.
- Chaquetas.
- Blusas.

- Pantalones.
- Otros.

Desde el panorama competitivo, el sector de fabricación de prendas de vestir se encuentra en un estado de convergencia estratégica. Las empresas que hacen parte de él trabajan las mismas variedades, en especial con más concentración en camisetas y pantalones, y satisfacen las necesidades identificadas en el listado de forma similar. Todas las empresas se encuentran en las cuadrículas que implican satisfacción de las necesidades. Lo anterior conduce al sector a una guerra de precios que implica una erosión de la rentabilidad en el tiempo y puede llevar a las empresas a zonas de morbilidad de continuar con esta situación.

Gráfico 36. Estructura del panorama competitivo

NECESIDADES	Calidad						
	Moda						
	Servicio						
	Diseño						
	Precio						
	Variedad						
	Status						
	VARI EDADES	Sudadera	Camiseta	Camisa	Chaqueta	Blusas	Pantalones
CANALES	Puntos de venta						
	Outlet						
	Distribuidores						
	Minorista						
	Catálogo						
	Consignación						

Fuente: elaboración propia

En el sector se encuentran posibilidades de innovación, en especial en lo que toca a los canales de distribución. Allí se podría incursionar en canales como la Internet, el empleo de distribuidores y la implementación de catálogo. Ninguna de las empresas estudiadas utiliza uno de los canales más importantes del comercio actual, la Internet, con lo que se pierde la posibilidad de atraer, llagar a un público más amplio y vender a una gran cantidad de clientes. El sector no utiliza la venta por catálogos.

Las empresas del sector estratégico ofrecen el mismo portafolio de productos y satisfacen la mayoría de las necesidades de sus clientes, hechos

comprobados en el análisis de hacinamiento efectuado, que muestra que el sector se encuentra en hacinamiento medio.

Conclusiones sector fabricación de prendas de vestir

El grado de convergencia presentado en el sector fabricación de prendas de vestir en Pereira es evidente, aunque algunas empresas sobresalen, pero con niveles bajos. La empresa que en el año 2002 era la líder ha presentado disminución en sus resultados, y aun cuando permanece en la zona de desempeño superior, los indicadores han disminuido. El nivel de convergencia lleva a un hacinamiento medio.

Las empresas con desempeño superior y en general todas las estudiadas no evidencian síntomas de erosión, tanto estratégica como de productividad; no obstante, la fluctuación elevada de las utilidades es preocupante.

El problema que se presenta en el cálculo del crecimiento externo con resultados negativos puede generar en el futuro dificultades para varias empresas y confirma que las empresas con poco crecimiento potencial se encuentran en hacinamiento y aquellas con resultados superiores en el CPS también han salido o han permanecido fuera del hacinamiento.

Es importante anotar que si no hay TLC con los Estados Unidos, uno de los sectores que se vería afectado es el de la confección, porque los impuestos son elevados, entre 12% y 23%. Sin embargo, hay otras salidas a la desaprobación del TLC, como la venta de valor agregado, y no con programas de maquila, basados en manos de obra y minutos de producción.

Para Roque Ospina, director de Inexmoda, el mercado de los Estados Unidos es el mejor para el destino de las confecciones colombianas: “Yo creo que nosotros tenemos que buscar por todos los medios tener un acuerdo, que nos permita tener unas reglas de juego estables. Con el TLC éstas se concretan y se vuelven a largo plazo”. Así mismo, para Marcos Jara, director del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Textil-Confección de Colombia (Cidetexco), sería un error histórico que Colombia no entrara al TLC: “Es nuestra oportunidad de expandir el mercado, tenemos un mercado de 44 millones de consumidores y nos están entregando un mercado de 300 millones de consumidores, eso es una oportunidad”.³⁰

Impacto del TLC en el sector turismo en Colombia

El sector turismo y el TLC

En materia de turismo, en las negociaciones del TLC el tema fue discutido en la temática de inversión. Los puntos y retos propuestos fueron los siguientes.

Retos

- El TLC aumentará el número de pasajeros, en la medida en que los viajes se relacionan con el comercio y por ende con el turismo. Los obstáculos son: el tratamiento del turismo y las agencias de viajes; respecto a la últimas se planteó la posibilidad de que agencias de viajes de Estados Unidos se establezcan en Colombia. La posición se ha planteado con dos criterios: trato nacional y establecimiento local, es decir que para establecerse en Colombia tales empresas deben cumplir los mismos requisitos de las compañías nacionales.
- Visas. En los últimos años Colombia ha disminuido el número de pasajeros hacia Estados Unidos cerca del 10%. En la negociación se sugirió que el tema fuese manejado como se hizo con Chile; en ella se abrió un capítulo de visas y se dieron unos cupos especiales. Uno de estos propósitos es que haya más intercambio de bienes y servicios, pues dicho intercambio es imposible si no hay movilización de personas.
- El manejo de la seguridad. Se solicitó que el manejo del tema de seguridad interna fuera tratado con mesura; es decir, se pidió la no generalización, dado que esto afecta de forma directa al turismo, como ocurrió entre los años 2003 y 2004, cuando estaba asegurada el arribo de ochenta barcos para la última temporada y a raíz de los ‘warning’ sólo llegaron cuarenta y siete embarcaciones en el periodo agosto 2003 - mayo 2004.³¹

Los logros

- El sector turístico es uno de los que más beneficio le puede sacar al acuerdo comercial que Colombia viene desarrollando con los Estados Unidos. El TLC va a estimular la llegada de más de visitantes extranjeros.

31 Visítese el sitio <http://www.la-republica.com.co/tlc/turismo.html>

- Con la entrada en vigencia del TLC llegarán delegaciones de empresarios procedentes de Norteamérica buscando nuevas alternativas de inversión en el país, lo que permitirá estimular las ventas no sólo de los hoteleros, también de todos los negocios que se nutren de la actividad turística a nivel nacional.
- El aumento del turismo permitirá que se deje de lado la “tara” de ‘peligroso’ que pesa sobre el país, es decir, el “travel warning” (la alerta que el Departamento de Estado de los Estados Unidos hace a sus viajeros); con ello la imagen de Colombia en el exterior será distinta. Los paquetes turísticos dejarán de ser para la Costa Atlántica y San Andrés y se “venderá” la imagen y el turismo de zonas como el Eje Cafetero.

Al hacer parte del capítulo de inversiones se debe recordar lo que se logró en el mismo. El capítulo reconoce y mantiene la aplicación de los principios constitucionales en materias relacionadas con el orden público; el establecimiento de monopolios, como arbitrios rentísticos y la autonomía del Banco de la República, entre otros. Así mismo, respeta las condiciones que la normatividad vigente establece para la inversión extranjera. El principal objetivo de este capítulo es incentivar la llegada de capitales foráneos a Colombia.³²

Por último, se establecieron acuerdos respecto a agencia comercial, punto sobre el que Colombia siempre mantuvo una posición defensiva, pues el interés siempre fue asumir compromisos. Sin embargo, se logró –por primera vez– que las obligaciones fueran recíprocas hacia el futuro. Esas responsabilidades sólo se asumieron para el sector de bienes industriales y software.

La idea es tramitar en el Congreso cambios con el fin de eliminar la cesantía comercial y la presunción de exclusividad que hoy tiene esa clase de arreglos así como un ajuste en la indemnización hacia los principios generales del derecho, esto es, daño emergente y lucro cesante. Estados Unidos siempre insistió en la eliminación de las indemnizaciones y cesantías a que están obligadas las empresas internacionales.

Análisis estructural del sector turismo *Generalidades del sector ecoturístico y turístico en Colombia*

El turismo es uno de los sectores más productivos y prósperos a nivel mundial. Este sector comenzó a desarrollarse a nivel mundial en Inglaterra a finales del siglo XIX; con el transcurrir del siglo XX el interés por los viajes de placer se expandieron por todo el mundo.³³ En su libro *La hora del turismo*, Raúl Jaramillo Panesso manifiesta la importancia del sector turístico en la economía mundial: “Desde mediados de los años cincuenta el turismo mantuvo un crecimiento muy por encima al de cualquier otro sector de la economía y hoy en día alcanza volúmenes de transacción superiores a los rubros más dinámicos, como el petróleo, la fabricación de automóviles o los commodities más conocidos”.³⁴

El turismo ha tenido un desarrollo acelerado a nivel mundial y Colombia no ha sido la excepción. Aunque los problemas de seguridad que afronta el país son un gran obstáculo para el desarrollo del sector turístico, el Gobierno ha mostrado un fuerte respaldo al desarrollo sectorial por medio del fortalecimiento de la política de seguridad democrática y del programa de caravanas turísticas “Vive Colombia, viaja por ella”. Además, Proexport ha asumido la tarea de promocionar los destinos turísticos de Colombia a nivel internacional, mediante mecanismos como la macro rueda de turismo y con el respaldo de la creación de la marca “Colombia es pasión”.

En Colombia, en el periodo 1999-2005 la actividad turística contribuyó en promedio con el 2,1% del PIB; la ocupación hotelera aumento del 40% promedio anual en el año 2000 a 56,47% en el año 2005; el tránsito de vehículos por el territorio nacional ha tenido un incremento aproximado del 16,5% y la llegada de pasajeros internacionales se incrementó en 17% durante este mismo periodo.³⁵

Definición de sector estratégico

El sector turístico incluye una amplia variedad de actividades económicas, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). La elaboración

33 Jaramillo Panesso, Raúl, *La hora del turismo*, p. 10.

34 *Ibíd.*

35 *Agenda interna sectorial*, septiembre de 2006, pp. 5-8.

de un plan de empresa, cuyo objeto social es prestar servicios de ecoturismo y turismo de aventura, se enmarca en el Código CIU O924101, refiriéndose a la actividad económica como “Organización y dirección de todo tipo de actividades deportivas al aire libre y bajo techo”.

En el sector turístico de la provincia del Gualivá existen más de novecientas empresas legalmente constituidas. Sin embargo, el plan de empresa que se planteará durante este documento no compite directamente con todas las empresas del sector turístico.

El sector turístico incluye actividades económicas relacionadas con alojamiento y hospedaje; servicio de bares y restaurantes; transporte; servicio de agencias de viajes y de prestadores de servicios turísticos, entre otros. Analizar y comparar una empresa prestadora de servicios de ecoturismo y de turismo de aventura con un restaurante, un bar, un hotel o una agencia de viajes no tiene sentido debido a que las actividades económicas son muy distintas, a pesar de ser parte del mismo sector. Los tipos de empresas representan distintos eslabones de la cadena productiva del turismo y en su conjunto representan al sector turístico.

Generalidades del sector turismo en Pereira

Se sabe que la apuesta a sectores portadores de futuro permite la ruptura entre el apalancamiento regional en sectores de tradición y la apuesta a sectores o actividades económicas que permitan el desarrollo económico con nuevos estándares y capacidades empresariales.

El turismo se consolida en la región como un sector portador de futuro; así lo definen diversos estudios, como la viabilidad del parque tecnológico del Eje Cafetero; las apuestas productivas de la agenda interna; los planes de desarrollo a nivel nacional, departamental y municipal; el conocimiento social frente a la prestación efectiva de los bienes y servicios ambientales con los que cuenta la región (paisaje, biodiversidad, etcétera); además de la consolidación de empresas dedicadas a la operación turística, en principio de manera aislada, pero que hoy en día reconocen la necesidad de asociarse para avanzar en el desarrollo y en la consolidación de la región como potencial turístico.

A pesar de las críticas frente a la forma de articular el sector a la economía local, se encuentra una clase empresarial que se ha enfocado en la atención de un mercado del cual se conoce poco, pero que brinda oportunidades enormes

de desarrollo económico, que permite pasar de una región que simplemente cuenta con sitios turísticos hacia una actividad organizada, además de facilitar el disfrute sin límites de la naturaleza exótica y exuberante, del aroma del café; conocer la arquitectura de la guadua, ríos, parques, nevados, zoológico, reservas naturales, etcétera, como la principal ventaja comparativa con otras regiones del país y del mundo.

La dinámica y el desarrollo turístico deben entenderse más allá de los niveles meramente departamentales del Eje Cafetero (segundo destino turístico del país), con el fin de avanzar hacia la prestación de servicios regional, con una oferta que genera complementariedad más que competencia, situación que el mercado ha probado en la práctica sin que se reconozca en público.

Es preciso aclarar la manera de abordar el estudio del sector, entendiendo la operación turística como una gran cantidad de actividades que deben estar enlazadas, lo que permitirá la especialización de algunos agentes del mercado hacia la prestación de servicios turísticos, no obstante encadenados en una estrategia planeada de dicha actividad económica en las cadenas como:

- Operación turística o mecanismo de articulación del sistema.
- Prestación de servicios de alojamiento tanto urbano como rural.
- Alquiler de fincas.
- Servicios de restaurantes y alimentación.
- Servicios de transportes y guías.

Además de lo anterior, lograr especialización en los diferentes tipos de turismo potencial en el eje cafetero:

- Turismo ecológico.
- Aventura.
- Recreativo.
- Agroturismo.
- Turismo cultural.
- Turismo educativo.
- Turismo de salud.
- Turismo corporativo.

En este estudio, la definición conceptual de la actividad turística se basa en los lineamientos de la encuesta anual de servicios realizada por el DANE a nivel nacional, que permite reconocer variables importantes del sector para aplicarlas en la futura toma de decisiones estratégicas desde el nivel gubernamental, del privado y del académico.

Algunos indicadores del sector

El análisis del estudio del sector se ha dividido en tres grupos que convergen entre sí, los cuales dividen la actividad turística en:

- Alojamiento en hoteles, campamento y otro tipo de hospedajes no permanentes.
- Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta.
- Actividades de agencias de viajes, organizadores de viajes y asistencia a turistas.

Esta división permite el análisis detallado de algunas de las actividades asociadas a la prestación de servicios turísticos, encaminado a la consolidación económica y a la generación de escenarios para que su crecimiento se encamine hacia una región con alto valor agregado y pleno conocimiento de las potencialidades asociadas.

Tabla 29. Indicadores asociados al turismo

Colombia, Variables principales de servicios asociados al turismo, según escalas de personal ocupado, 2005

Miles de pesos (Precios constantes de 2,000)

Grupos de servicios y escala de personal	Empresas		Personal ocupado	
	No.	%	No.	%
Alojamiento en hoteles, campamentos y otro tipo de hospedajes no permanentes				
NACIONAL	337	100,00	21.561	100,00
Menos de 25	117	34,72	1.915	8,88
De 25 a 49	121	35,91	4.174	19,36
De 50 a 99	49	14,54	3.280	15,21
De 100 a 209	28	8,31	3.987	18,49
De 210 a 349	16	4,75	4.147	19,23
De 350 y más	6	1,78	4.058	18,82
Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta				
NACIONAL	710	100,00	38.623	99,99
Menos de 15	395	55,63	2.987	7,73
De 15 a 44	188	26,48	4.321	11,19
De 45 a 109	69	9,72	4.628	11,98
De 110 a 269	37	5,21	6.376	16,51
De 270 a 649	14	1,97	5.814	15,05
De 650 y más	7	0,99	14.497	37,53
Actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes, de asistencia a turistas				
NACIONAL	106	100,00	5.838	100,00
Menos de 16	18	16,98	152	2,60
De 16 a 25	25	23,58	505	8,65
De 26 a 35	23	21,70	657	11,25
De 36 a 55	24	22,64	1.074	18,40
De 56 a 110	10	9,43	755	12,93
De 111 y más	6	5,66	2.695	46,16

A nivel nacional, según la Encuesta Anual de Servicios realizada por el DANE, en aras de iniciar un proceso de levantamiento de información del sector turismo, se encuentra que alrededor del 70% de las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios de alojamiento y expendio de comidas, tiene características de mediana empresa con personal ocupado que no supera los cincuenta empleados, mientras que las agencias de viajes están diversificadas en diferentes escalas de personal ocupado.

Fuente: DANE

En la prestación de servicios asociados a la actividad turística, el 42% del valor agregado lo genera los establecimientos dedicados a alojamiento; 46,5% el expendio de alimentos y el 12% las agencias de viajes y organizaciones de viajes, lo que se conoce como operación turística. En el mismo sentido parece que existe evidencia para afirmar que la productividad laboral se encuentra asociada con el nivel de ingresos y, por supuesto, con el tamaño de las organizaciones.

Tabla 30. Variables principales de servicios asociados a la industria, 2005

Colombia. Variables principales de servicios asociados a la actividad turística, Año 2005						
Miles de pesos (Precios constantes de 2.000)						
Grupos de servicios y escala de ingresos	Producción bruta		Valor agregado		Productividad	
	Valor	%	Valor	%	Total (1) (relación)	Laboral por persona ocupada (2)
Alojamiento en hoteles, campamentos y otro tipo de hospedajes no permanentes						
NACIONAL	695.646.793	100,00	347.667.963	100,00	1,27	16.125
Menor de 570 000	48.423.222	6,96	24.265.524	6,98	1,15	8.508
De 570 000 a 1 299 999	76.535.772	11,00	38.890.554	11,19	1,25	12.668
De 1 300 000 a 2 499 999	90.164.113	12,96	45.957.487	13,22	1,29	14.902
De 2 500 000 a 5 399 999	97.395.286	14,00	46.663.827	13,42	1,23	14.402
De 5 400 000 a 7 999 999	52.701.506	7,58	20.619.797	5,93	1,16	15.446
De 8 000 000 a 11 599 999	95.536.769	13,73	47.398.840	13,63	1,29	18.975
Más de 11 600 000	234.890.125	33,77	123.871.934	35,63	1,35	22.596
Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta						
NACIONAL	1.140.194.657	100,00	388.893.271	100,00	1,10	10.069
Menor de 425 000	73.965.720	6,49	25.932.030	6,67	1,12	7.166
De 425 000 a 1 149 999	104.352.187	9,15	35.211.542	9,05	1,12	9.230
De 1 150 000 a 2 449 999	98.100.915	8,60	34.311.840	8,82	1,14	10.759
De 2 450 000 a 4 499 999	82.229.505	7,21	29.533.007	7,59	1,12	10.370
De 4 500 000 a 7 999 999	141.300.415	12,39	46.578.564	11,98	1,10	11.154
De 8 000 000 a 17 999 999	142.940.654	12,54	48.919.623	12,58	1,10	11.700
Más de 18 000 000	497.305.261	43,62	168.406.665	43,30	1,09	10.027
Actividades de agencias de viajes, organizadores de viajes y asistencia a turistas						
NACIONAL	162.266.025	100,00	99.012.640	100,00	1,20	16.960
Menor de 500 000	5.738.407	3,54	3.492.451	3,53	1,14	13.032
De 500 000 a 779 999	15.628.757	9,63	8.935.242	9,02	1,10	13.896
De 780 000 a 1 029 999	16.756.311	10,33	9.675.986	9,77	1,20	16.020
De 1 030 000 a 1 324 999	5.939.208	3,66	3.255.024	3,29	1,44	24.291
De 1 325 000 a 1 749 999	18.111.579	11,16	11.518.941	11,63	1,34	19.860
De 1 765 000 a 2 999 999	19.259.742	11,87	11.367.476	11,48	1,36	16.816
Más de 3 000 000	80.832.021	49,81	50.767.520	51,27	1,16	17.309

Fuente: DANE - Encuesta Anual de Servicios.

Se refiere a las empresas con ingresos reales iguales o superiores a \$312 millones de pesos hoteles, \$99 millones restaurantes, \$457 millones agencias de viaje o con 20 o más personas ocupadas.

⁽¹⁾ Productividad total (relación) = producción bruta / (consumo intermedio + total gastos de personal).⁽²⁾ Productividad laboral por persona ocupada = valor agregado / total de personal ocupado.

La participación del sector en el PIB local y nacional a aumentar; no obstante, es necesaria la generación de indicadores que permitan conocer en detalle tal situación.

El turismo se encuentra entre las apuestas de desarrollo económico local, y el impacto frente al nuevo orden económico puede ser una gran oportunidad o motivo de frustración, en la medida en que se aprovechen las potencialidades de crecimiento, pero con una organización institucional alrededor de dicha actividad que permita potenciarla a futuro y soporte la demanda interna local, como necesidad de apalancar el crecimiento de la economía en sectores reales, con alto grado de agregación de valor y de cooperación institucional.

Análisis de la prueba de hacinamiento

El estudio de hacinamiento implica contar con un indicador financiero para hacer un comparativo entre las diferentes empresas. Al ser un sector con una estructura informal y en algunos casos con empresas con pocos años de funcionamiento, no es posible realizar un análisis de hacinamiento cuantitativo. No obstante, se emplea la información que se obtuvo en el taller con los expertos, al que asistieron en mayoría operadores turísticos para presentar algunas generalidades del sector y concluir con respecto al hacinamiento cualitativo.

Algunos estudios sobre turismo fueron realizados en el año 2006 por la Universidad del Rosario, concretamente el análisis del sector turismo y alojamiento en el Eje Cafetero, como parte del proyecto de redes empresariales de Proexport. Con el ánimo de reflexionar sobre el futuro del sector turismo en la ciudad de Pereira, se presentan algunas conclusiones de dicho estudio.

En el año 2002 se encuentra un sector con graves dificultades, a tal punto de que la media del ROA fue 10,2% y el tercer cuartil -0,4%. Tres empresas se encuentran estadísticamente en desempeño superior, pero con ROA negativo, lo que indica problemas o situaciones difíciles en el año mencionado.

En los años posteriores se presentó una mejora en el desempeño del sector. Para el 2002, el tercer cuartil³⁶ y la media se ubican en 37,7% y 24,9% respectivamente; para los años siguientes, aunque se presenta una disminución en el 2005, la situación es de alta recuperación. Se resalta la empresa Hotel las Colinas por estar siempre en el desempeño superior; otras empresas, como Hotel Las Palmas y Luz D. Orozco sobresalen por encontrarse en desempeño medio o superior.

Los gráficos de hacinamiento revelan concentración de las empresas, esto se debe al agrupamiento de las empresas en los dos primeros radios de la gráfica radial o de diamante. La concentración está en la zona de desempeño medio o desempeño bajo, sin ser preocupante. El sector es de alta posibilidad de crecimiento, sobresaliendo algunas empresas por encima de las demás. Cuando se habla de desempeño bajo es importante anotar que la media del

36 Es una medida de posición relativa, que divide una serie en cuatro partes porcentualmente iguales. Existen tres cuartiles, Q1, Q2 y Q3. El primer cuartil, Q1, es el valor en el cual o por debajo del cual queda aproximadamente un cuarto (25%) de todos los valores de la sucesión (ordenada). El segundo cuartil, Q2, es el valor por debajo del cual queda el 50% de los datos (mediana). El tercer cuartil, Q3, es el valor por debajo del cual quedan las tres cuartas partes (75%) de los datos

ROA³⁷ es muy alta en comparación con otros sectores, y una empresa que en el sector está en desempeño bajo, frente a otros sería desempeño superior.

*Índices de erosión*³⁸

Los índices de erosión permiten identificar si las empresas obtienen utilidades vía reducción de costos de forma permanente y ante la incapacidad de generar ingresos, o en el caso de la erosión de la productividad si la empresa se está “desangrando”, y a pesar de que genera ingresos la rentabilidad es baja.

En el año 2002 dos empresas presentan síntomas de erosión de la estrategia y ninguna de la productividad. La situación en el periodo 2004-2005 es preocupante, gracias a los síntomas de erosión en ambas casos. La erosión podría llegar a afectar a cinco empresas: Viaje Armenia, Sertur, Hacienda Combia, Finca Mónaco y Destinos y Cia.; en cuanto la erosión de la productividad, Hotel Las Colonas, Aida Hernández, Red Turismo y Roberto Mejía. En el año 2005, la Hacienda Combia presenta desempeño superior, pero tiene un IEE muy alto 35,04; el Hotel Las Colinas aparece con desempeño superior permanente, pero con IEP 7,41. Las dos empresas superan el nivel de alerta 3.

En general, el sector presenta altas tasas de rentabilidad, ubicando a las empresas en zonas alejadas de la mortalidad frente a lo que se ha visto en otros sectores. Vale la pena esperar un análisis con la información del año 2006, al ser evidente una situación de erosión aparente en ambas alternativas: estrategia y productividad. La más preocupante es la erosión de la estrategia, también que las empresas estén recurriendo a la disminución de costos para obtener utilidades. La erosión de la productividad puede ser enfrentada identificando las razones de las empresas para disminuir sus márgenes de utilidad.

Análisis del panorama competitivo

37 Es la abreviatura de *Return on Assets*, o retorno de los activos. Se define como la relación entre las utilidades netas y los activos totales. Esta razón mide la rentabilidad de los accionistas y la utilización efectiva o productividad de los activos de la empresa. Es muy sensible a los cambios tecnológicos y para las diferentes industrias.

38 Erosión de la estrategia es el estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos, en una relación superior 3:1, de forma permanente. La empresa, tratando de lograr ingresos, busca la eficiencia mediante reducción de costos. La erosión de la productividad es el momento en que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad en una relación superior 3:1 de forma permanente. La empresa no tiene problemas para vender; sin embargo, está siendo ineficiente en sí misma y los márgenes son cada vez más bajos. Este tipo de empresas tiene problemas de manejo de recursos.

El levantamiento del panorama competitivo con la metodología planteada en el estudio de análisis estructural implica que el sector estratégico sea homogéneo. En el caso del estudio realizado para la ciudad de Pereira, dada la heterogeneidad de empresas vinculadas a las actividades turísticas, se realizó el levantamiento de los vectores. La elaboración de una matriz comparativa no es lo más adecuado, pero el análisis de los vectores suministra información valiosa para cada uno de los agentes vinculados al estudio.

Vector variedades

Para el vector de variedades se encuentra que las empresas ofrecen los siguientes servicios:

- Guías turísticos.
- Transporte terrestre.
- Paquetes turísticos.
- Excursiones terrestres.
- Alojamiento en fincas.
- Congresos y convenciones.
- Turismo de aventura.
- Ecoturismo.
- Agroturismo.
- Cruceros.

La diversidad de actividades dificulta el levantamiento de un panorama competitivo homogéneo; sin embargo, puede concluirse que los supuestos del sector se orientan a ofrecer un paquete integral, en el que los planes de ecoturismo y aventura se convierten en oportunidades de mercado que pueden marcar la diferencia entre empresas. En cuanto a los tratados de libre comercio, el sector tiene la oportunidad de aumentar la demanda de sus servicios, al ser estas actividades las más solicitadas por turistas internacionales.

Vector necesidades

Las razones por la que las personas acceden a las variedades identificadas son:

- Diversión.
- Descanso.
- Calidad.
- Negocios.
- Cumplimiento.
- Seguridad.

Vector canales de distribución

Las personas acceden a los servicios ofrecidos por las empresas zona través de:

- Agencias.
- Folletos.
- Referidos.
- Macro ruedas.
- Pagina Web.

Análisis de las fuerzas del mercado

El análisis de la información muestra que desde la perspectiva de los empresarios se presentan una serie de debilidades que pueden facilitar la llegada de nuevos inversionistas. Se resalta la falta de compromiso y de asociación entre los empresarios de la región; poca capacidad financiera y ausencia de políticas claras para el sector.

En cuanto a proveedores, los operadores turísticos tienen el poder de negociación frente al cliente, la razón radica en que agrupa a los oferentes y logran presentar un paquete unificado. En el caso de las agencias de viajes pequeñas el poder de negociación recae en el cliente. Es importante que cada una de las empresas evalúe su poder de negociación, cada caso es específico y no se puede tender a generalizar.

En materia de rivalidad del sector, debido a la inexistencia de tarifas unificadas en muchos casos se presenta una competencia desleal. Existen algunas compañías “piratas” que afectan el negocio; para algunos de los empresarios, en ocasiones los competidores actúan como “depredadores”. Una consecuencia de esta rivalidad implica que una vez que se cuente con la información financiera para realizar estudios de hacinamiento cuantitativo, se comprobaría una convergencia estratégica de las empresas por falta de innovación. La rivalidad existe debido a que todos realizan las mismas actividades sin valores agregados diferenciadores y ante la ausencia de formas de competir diferentes al precio y la publicidad el sector tiende a erosionarse.

En materia de productos sustitutos, no existe una presencia de ellos. El turismo es una actividad irremplazable; sin embargo, los empresarios observan a otras regiones como sustitutos, como el caso del turismo en Quindío, Boyacá, Valle.

Estudio de competidores

El estudio de competidores requiere información financiera de los últimos cinco años de todas las empresas del sector estratégico para hacer el levantamiento de los índices de erosión de la estrategia y la productividad, por esta razón, solamente se indaga sobre el tema de supuestos sectoriales del sector.

Los resultados indican que los empresarios del sector turismo en la ciudad de Pereira identifican el ecoturismo y el turismo de aventura como las actividades en las que puede existir un desarrollo superior, siempre y cuando se realicen inversiones que permitan ofrecer estas alternativas con seguridad y con paquetes integrados. En este tipo de turismo radica la diferencia frente a otras regiones.

Análisis prospectivo

El estudio prospectivo se fundamentó en la aplicación de dos pruebas: Método MICMAC, apoyado en la herramienta denominada Delhi. En ambos casos se utilizaron actores que tuvieran un conocimiento del sector objeto de estudio.

Método MICMAC

La finalidad del método MICMAC es identificar las variables de importancia para el fenómeno estudiado para el sector turismo de cara al tratado de libre comercio. Inicialmente, se seleccionaron los actores que identificaran las variables objeto de estudio. A continuación se describen las variables seleccionadas:

- Aspectos tecnológicos (At): el sector requiere fortalecer su base tecnológica para ofrecer un mejor servicio; se califica como una debilidad.
- Idioma (Id): se requiere el manejo de varios idiomas; este factor es muy débil en el momento.
- Profesionalización (Prof): las personas que trabajan en el sector deben tener formación; hasta ahora es un problema.
- Seguridad (Seg): las condiciones de seguridad de la región se constituyen en un elemento de cuidado; han mejorado, es una oportunidad.
- Apoyo gobierno (Ag): las políticas gubernamentales de promoción comercial de la región son fundamentales; se evidencia como una oportunidad.
- Ingreso de multinacionales (imult): la llegada de las multinacionales es percibida como una amenaza.
- Financiamiento (fin): se requiere apoyo de las instituciones financieras.
- Oferta de servicios con valor agregado (Sva): el sector debe ofrecer servicios con valor agregado; hasta ahora no es evidente.
- Infraestructura (inf): infraestructura de vías y zonas de acceso a la región; se evidencia una oportunidad.
- Cultura (Cul): los valores, idiosincrasia de la región, se convierten en una oportunidad.
- Asociatividad (Soc): en este momento es una gran falencia del sector; no existe unión, a pesar de esfuerzos aislados.

Una vez seleccionadas las variables se procede a realizar una valoración de incidencia o impacto frente a las otras. El análisis directo permite encontrar la dependencia y la motricidad de un sistema. Una alta motricidad indica que son variables muy importantes, ya que inciden en las otras; la dependencia indica que una variable es influenciada por otra. La matriz de motricidad y dependencia directa se presenta a continuación.

Tabla 31. Matriz de motricidad y dependencia directa

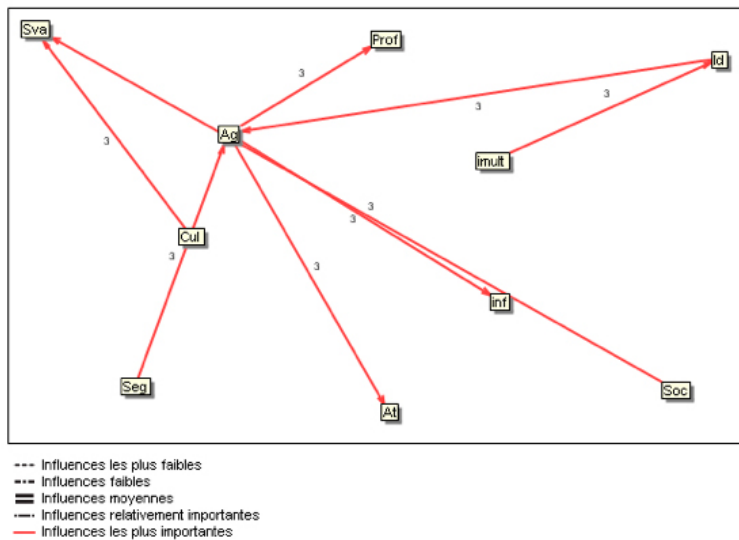
	At	Id	Prof	Seg	Ag	imult	fin	Sva	inf	Cul	Soc
At	0	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2
Id	1	0	2	0	3	2	2	3	0	2	1
Prof	1	3	0	0	2	2	2	3	0	2	1
Seg	3	0	2	0	3	3	2	2	3	2	1
Ag	3	3	3	2	0	2	2	3	3	1	0
imult	1	3	1	2	3	0	2	3	2	2	2
fin	0	2	0	0	0	2	0	3	0	2	2
Sva	0	3	3	0	3	3	2	0	2	1	2
inf	2	0	0	1	2	3	2	3	0	0	2
Cul	0	2	2	0	2	2	2	3	2	0	2
Soc	0	2	2	2	2	2	2	3	2	0	0

0: no hay influencia
 1: influencia débil
 2: media
 3: fuerte

Fuente: elaboración propia

El gráfico 37 muestra cómo las variables se relacionan en el sistema.

Gráfico 37. Influencia directas

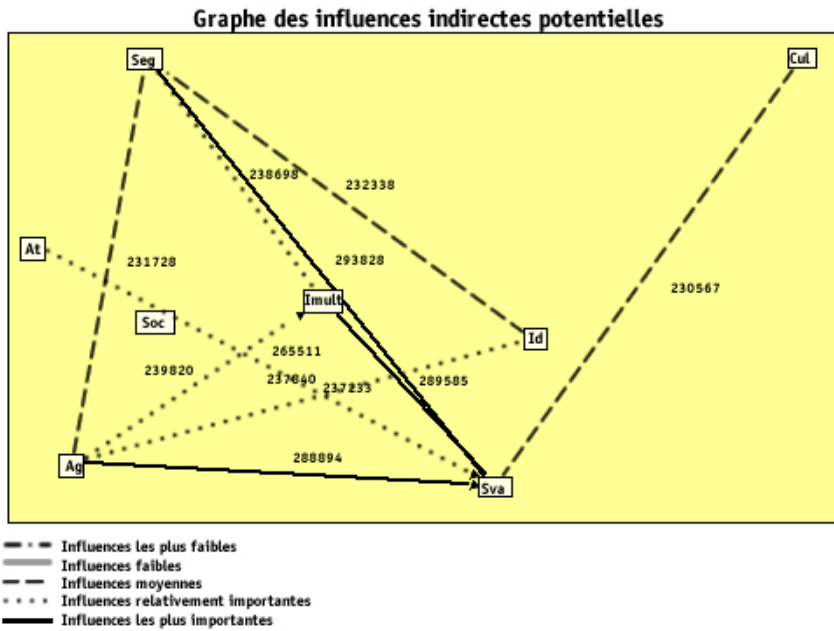


Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Matriz de influencias potenciales

	At	Id	Prof	Seg	Ag	imult	fin	Sva	inf	Cul	Soc
At	98817	209938	168783	83030	208789	213392	188758	265511	135639	136057	143825
Id	83892	177407	143035	70087	177551	181291	160192	225218	114659	115541	122082
Prof	82286	175093	140867	69231	174143	177940	157390	221314	113174	113453	119922
Seg	109235	232336	187322	91858	231728	236698	209152	293828	150195	150911	159631
Ag	110699	237840	190706	94334	234656	239820	212476	298884	153427	153223	162212
imult	107747	229437	184014	90743	227629	232715	205886	289585	147963	148471	157043
fin	57813	123172	98973	48766	122023	124780	110482	155521	79745	79523	83965
Sva	95940	204275	164864	80633	203585	208098	183746	257918	132163	132608	140331
inf	81366	172283	138992	68106	172233	175860	155434	218509	111546	112068	118359
Cul	85697	182540	146815	72206	181505	185430	164002	230567	117899	118299	125103
Soc	88145	187932	150785	74468	186315	190416	168582	237233	121207	121535	128595

Gráfico 38. Influencias indirectas potenciales



Fuente: elaboración propia

Conclusiones del sector turismo

La reunión de expertos produjo las siguientes reflexiones:

- El sector turístico en la ciudad de Pereira puede verse beneficiado por la llegada de más turistas a la región; sin embargo, es necesario que se dé una integración regional, ya que al turista se le ofrecen paquetes para “el eje cafetero”, pero cualquier dificultad que pueda afectarlo en uno de los tres departamentos se convierte en una amenaza para los tres.
- Otros sectores deben convertirse en complemento del sector turístico, como el sector comercio. Además, los turistas deben encontrar ofertas turísticas alternativas de compras en nuestros centros comerciales; por ello es necesario generar una cultura de integración no sólo entre ciudades sino de actividades, un cluster dentro de la ciudad y la región.
- El sector debe aprovechar la llegada de inversionistas extranjeros, quienes son potenciales turistas en una próxima visita al país. Por ello en las macro ruedas de negocios realizadas por los diferentes entes nacionales y regionales el sector turístico de Pereira debe hacer presencia importante.
- Es importante encaminarse hacia la profesionalización del turismo de Pereira y sus zonas aledañas, lo que significa que todo funcionario que pueda llegar a tener contacto con un turista extranjero posea las competencias para prestarle un servicio integral. Es tal vez una de las acciones más importantes a desarrollarse, que implica desarrollo de competencias cognitivas, es decir, conocimiento de la región, su historia, su economía, su cultura; competencias comunicativas, lo que implica que se desarrolle facilidad de expresión y argumentación oral y escrita en diferentes idiomas; competencia valorativa, es importante que las personas que estén en contacto con el turista no se aprovechen de su situación por creer que tiene dinero y por tanto los precios pueden subir, esta situación es identificada por el turista y afecta la imagen de la ciudad, de la región y del país.
- El sector debe mejorar los estándares de calidad, en otras palabras, elevar la eficiencia operacional hasta alcanzar estándares mundiales. Cada uno de los microsectores que conforman el sector turismo debe compararse con los mejores para así mejorar de forma gradual.
- Se debe invertir en tecnología blanda y dura. Cada una de las empresas debe buscar la sistematización de la información, evitar la informalidad

que en muchos casos se presenta. En cuanto a tecnología blanda, ya se mencionó la necesidad de profesionalizar el sector.

- Desarrollar ventajas de largo plazo. Es necesario que el sector logre diferenciadores importantes, ya que el turista compara con respecto a otros países, estas ventajas deben darse por el servicio más que por las tarifas ofrecidas.
- Otra recomendación para el sector es mantener relaciones directas con los clientes, es decir, evitar los intermediarios, ya que estos disminuyen la calidad del servicio prestado.

En materia de escenarios de futuro para el sector, una vez procesada la información del taller de expertos se concluyen que los escenarios de futuro pueden ser los siguientes.

Escenario pesimista: “seguimos siendo cafeteros”. Este escenario se fundamenta en que existen muchas debilidades y amenazas que no pueden ser enfrentadas por parte de las empresas. El sector se caracteriza por tener baja formación en recurso humano; se da una desintegración entre las actividades comerciales de la ciudad y la región; existe competencia desleal; los impuestos afectan negativamente al sector; la violencia es una variable que afecta la demanda.

Un escenario medio fue denominado como “**ni avanzamos ni retrocedemos**”, “**turismo el negocio de la supervivencia**”. La situación planteada indica que dentro de cinco años el sector estará en las mismas condiciones de hoy. Se resalta la falta de integración y el exceso de informalidad por parte de algunas empresas.

El escenario optimista e ideal. En el ejercicio fue denominado como “un mar verde”, “un mar de sensaciones”, “eje cafetero único”. En esta situación los problemas se han solucionado; las empresas cuentan con profesionales capacitados, con competencias cognitivas, comunicativas y valorativas. Las empresas tienen alianzas estratégicas con otras empresas de la región; se ha conformado un cluster en la región; la demanda se ha disparado; existe una inversión permanente por parte de las empresas; los operadores turísticos internacionales fomentan el turismo hacia el Eje Cafetero; la región cuenta con una infraestructura hotelera sólida.

Es importante anotar que Pereira apuesta por el escenario optimista; sin embargo, no es tarea fácil y los resultados no se dan en el corto plazo. Exis-

ten muchas actividades por realizar y en muchos frentes. Requiere de una trípode Estado, empresas y sector académico. Debe estructurarse un plan pormenorizado con tareas y responsables que trabajen en pro del futuro deseado para el sector.

Conclusiones y recomendaciones generales

Lograr la competitividad es una preocupación que desvela a teóricos, pragmáticos, ejecutivos y en fin a todo aquel que tiene relación con el tema de la administración. Más complicado aún es lograr la competitividad en países latinoamericanos, enmarcados en condiciones turbulentas del entorno. ¿Cómo lograr la competitividad en una región o en una ciudad y en particular en dos sectores estratégicos importantes para la ciudad de Pereira? ¿Cuál es el impacto del TLC con Estados Unidos en ellos?

El camino para generar resultados económicos superiores requiere que las empresas trabajen en dos grandes frentes. El primero tiene que ver con bases organizacionales, como la movilización de inteligencias, el aprendizaje, la innovación, que podemos enmarcar en los elementos internos de la empresa; seguido de soportes en los procesos (financieros, de mercado, comerciales, humanos) que les permiten a los resultados no económicos generar utilidades.

La propuesta para los sectores está plasmada en la Acrópolis de la competitividad que se muestra más adelante. Los sectores deben fortalecer sus bases. La movilización de inteligencia implica que se den instrucciones claras y directas por parte de los empresarios sobre los propósitos de cada organización, esto es, buscar que todos marchen hacia el mismo objetivo.

En cuanto al aprendizaje, en el sector turismo es indispensable una capacitación permanente de los empleados y funcionarios para así estar acordes con las necesidades del entorno y poder ofrecer mejores productos y servicios. El tercer elemento de las bases implica un trabajo en innovación conceptual, ambos sectores deben generar ideas novedosas, lograr transformar datos en información, concebir proyectos atractivos.

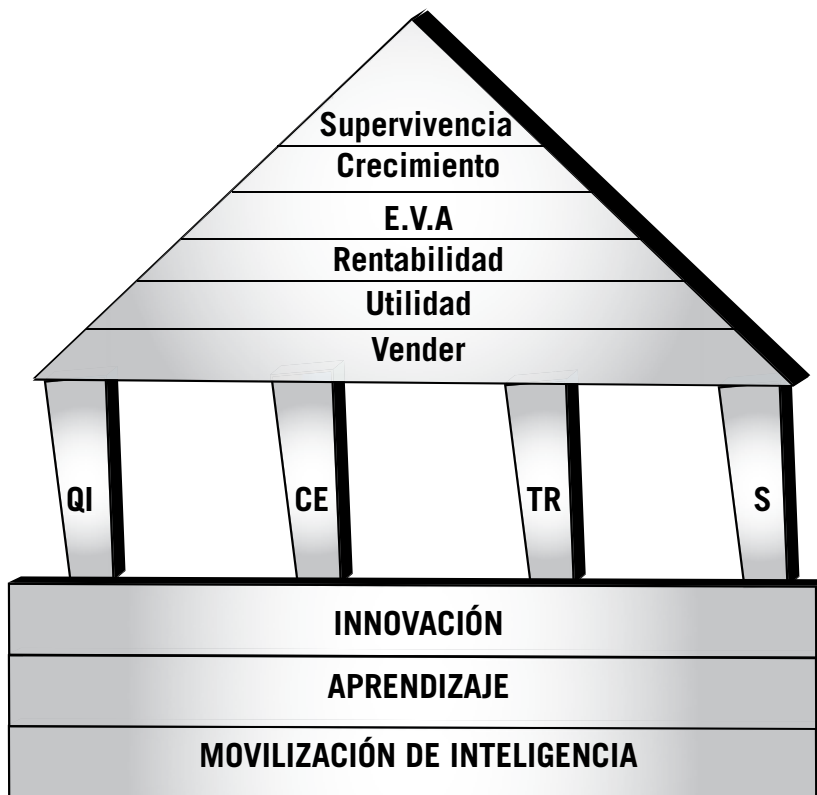
Una vez que se ha trabajado en las bases, se debe dar el paso al fortalecimiento de los pilares o columnas del sector. Cada empresa debe buscar calidad intrínseca, costo equivalente, tiempo de respuesta y servicio oportuno. Los procesos deben realizarse con calidad. En el caso del sector turismo, es indispensable que el cliente, desde el momento en que adquiere el paquete

turístico o el servicio hasta cuando regresa a su casa, inclusive mucho más allá, obtenga una atención adecuada.

El sector debe preocuparse porque el cliente perciba que lo que paga por el producto o servicio sea lo adecuado (costo equivalente). Muchas actividades pueden ser realizadas por las empresas, estructuras de costos adecuadas (especialmente para las empresas del sector turismo con estructuras muy informales).

El tiempo de respuesta y el servicio oportuno son dos elementos muy importantes. En el caso del sector turismo, el cliente no sólo se siente feliz cuando se le cumple, ya que si la calidad, el servicio, las garantías, la información o cualquier otro tipo de variable relacionada con lo que adquirió no es de su completa satisfacción, es porque algo no está bien mal en la empresa. La acrópolis de la competitividad que se presenta a continuación muestra las recomendaciones para ambos sectores.

Acrópolis de la competitividad



Se puede concluir que los sectores estratégicos estudiados presentan grandes debilidades que podrían generarles dificultades de supervivencia en un ambiente competitivo como el existente. Si a ello se agrega la tendencia a realizar tratados de libre comercio que impliquen una liberación de mercados más rigurosa, los escenarios de futuro de los sectores estudiados se caracterizarían por una situación de erosión de la rentabilidad en el tiempo que afectan su perdurabilidad.

El sector turismo refleja una situación más preocupante. A la informalidad y la poca preparación, evidenciada en deficiencias en el manejo de idiomas como el inglés y el desconocimiento total de otros como el francés o el chino mandarín, se suman los problemas de competencia desleal de empresas paralelas que afectan la imagen del sector y de la región. Es importante que en este sector se establezcan reglas claras sobre el trato con los turistas, ya que en la búsqueda de ingresos “adicionales” vía aprovechamiento de los turistas se puede generar una mala imagen de la ciudad, de la región y del país.

Enfrentar un tratado de libre comercio con empresas que se miran hacia adentro, en una endogamia permanente, es complejo. Es necesario darse a conocer e implementar procesos de comunicación. Se requiere una campaña de visibilidad, no basta con la existencia de programas y planes pertinentes.

Sin embargo, para lograr trazar una estrategia que le permita a los sectores generar resultados financieros superiores sostenibles, logrando salir de una posición de hacinamiento mediante la innovación a través de la variedad, la necesidad y los canales, se requieren estudios adicionales, en especial sobre cada uno de los escenarios mencionados. Estos deben basarse en sectores que la ciudad considere vitales para su desarrollo, buscando identificar políticas sectoriales que permitan el desarrollo regional.

Para mejorar los niveles de competitividad de los sectores estudiados, definir política pública, trazar orientaciones sectoriales y construir estrategias de desarrollo de ruptura que permitan diferenciar la ciudad inmersa en un ambiente de competencia internacional, es necesario llevar a cabo una vigilancia tecnológica permanente de los competidores, no sólo locales, también globales. Este proceso implica contar con un modelo sistémico, que soporte las decisiones empresariales, gubernamentales y académicas.

Es importante que los estudios de los sectores estratégicos de la región se encuentren articulados en una agenda regional de competitividad, en las cual se establezcan directores estratégicos que busquen el mejoramiento continuo,

que perdure en el tiempo, indiferente de los cambios de Gobierno. La integración de los esfuerzos realizados debe buscar incrementos en la competitividad, medida en condiciones de productividad. Si se logra, es posible estar preparados para enfrentar el tratado de libre comercio con Estados Unidos y negociaciones con diferentes países.

Bibliografía

- Castaño, Orlando, *et al.* (2005). *Análisis estructural del sector radiodifusión sonora en Colombia*, Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, tesis de grado para optar al título de Especialista en Administración de Empresas.
- Chiavenato, Adalberto (2000). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw Hill.
- De Geus, A. (2002). *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Godet, Michel (1995). *De la anticipación a la acción manual de prospectiva y estrategia*, Barcelona: Ediciones Alfaomega.
- Hamel, Gary (2000). *Liderando la revolución*, Bogotá, Editorial Norma S.A.
- _____ y Prahalad, Hamel (1994). *Competing For The Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Malaver, Marleny (2005). *Análisis del impacto de las fuerzas del mercado para el sector textil colombiano, dentro del Tratado de Libre Comercio y el impacto laboral*. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, tesis de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales.
- Markides, Constantinos (1997). "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, vol. 38, num. 3, Spring, 1997, pp. 9-23.
- Mintzberg, Henry; Lampel, J y Ahlstrand, B. 1998, *Strategy Safari, A Guided Tour of the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.

Nattermann, Philipp (2004). *New Entry, Convergence and the Erosion of Industry Profitability*. London Business School, SIM Working Papers Series.

Porter, Michael (2004a). *Estrategia competitiva*, trigésima segunda reimpresión. México: Compañía Editorial Continental.

Restrepo, Luis Fernando; Rivera, Hugo Alberto (2005a). *Convergencia estratégica*. Facultad de Administración, Documento de Investigación núm. 17. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

_____ (2005b). *Panorama competitivo. Herramienta para las decisiones estratégicas*. Facultad de Administración, Documento de Investigación núm. 21. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

_____ (2005c). *Estudio de competidores en sectores estratégicos*. Facultad de Administración, Documento de Investigación núm. 23. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Restrepo, Luis Fernando (2004a). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Facultad de Administración, Documento de Investigación núm. 10. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

_____ (2004b). *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá: Ediciones Externado.

_____ (2004c). *Interpretando a Porter*. Facultad de Administración, Colección de Textos de Administración y Negocios. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Real Academia Española (DRAE), <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>, 2004-30.

Rivera, Hugo Alberto (2004). *El hacinamiento, la enfermedad que los estrategas deben curar*, Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 7, pp. 83-100.

_____ et al. (2006). *Indicador de perdurabilidad empresarial*. Documento de Investigación núm. 27. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

**Estudio de impacto del tratado de libre comercio en
la ciudad de Pereira en los sectores estratégicos
fabricación de prendas de vestir y operadores turísticos**
Documento de Investigación No. 40

Hugo Alberto Rivera Rodríguez¹

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)

**Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2008**

¹ Economista Empresarial, Universidad Autónoma de Manizales. Magíster en Administración, Universidad Externado de Colombia. Estudiante del doctorado en Administración, Universidad de los Andes. Profesor principal, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Correo electrónico: hurivera@urosario.edu.co

RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto

Estudio de impacto del tratado de libre comercio en la ciudad de Pereira en los sectores estratégicos fabricación de prendas de vestir y operadores turísticos/ Hugo Alberto Rivera Rodríguez.—Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2008.

98 p.—(Serie Documentos. Borradores de Investigación; 40).

ISSN: 0124-8219

Colombia / Relaciones exteriores / Colombia – Política económica / Colombia – Integración económica / Tratados comerciales / Competencia económica internacional / I. Título / II. Serie.

337.11861 SCDD 20

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: diciembre de 2008

Impresión:

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

Glosario	5
Introducción	9
Consideraciones generales	11
Etapa 1. Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE)	12
Etapa 2. Análisis prospectiva estratégica	12
Metodología	13
Información de las empresas seleccionadas	18
Análisis comparativo de las empresas	18
Conclusiones	19
Antecedentes del Tratado de Libre Comercio	29
Objetivos de Colombia en el TLC	32
Impacto del TLC en el sector textil en Colombia	33
Antecedentes del sector textil	33
El sector textil y el TLC	36
¿Logros con la firma del tratado, para el sector textil?	37
Acuerdos prendas de vestir	38
La desgravación arancelaria en el sector textil	39
Análisis estructural del sector fabricación de prendas de vestir en Pereira	39
Aplicación de la prueba de hacinamiento	47
Análisis de competidores	55
Crecimiento potencial sostenible	60
Análisis estructural de fuerzas del mercado	64
Análisis panorama competitivo	69
Conclusiones sector fabricación de prendas de vestir	72
Impacto del TLC en el sector turismo en Colombia	73
El sector turismo y el TLC	73
Análisis estructural del sector turismo	75
Generalidades del sector turismo en Pereira	76
Análisis de la prueba de hacinamiento	81
Análisis del panorama competitivo	83
Análisis de las fuerzas del mercado	84

Estudio de competidores	85
Análisis prospectivo	85
Conclusiones del sector turismo	91
Conclusiones y recomendaciones generales	93
Acrópolis de la competitividad	94
Bibliografía	97

Glosario¹

Amenaza de sustitutos y complementarios (Asc): presión que los productos sustitutos y/o complementarios ejercen en la generación de rendimientos potenciales en las empresas como consecuencia del desplazamiento de clientes hacia la adquisición de dichos productos o servicios. La amenaza puede evaluarse con las variables tendencias a mejoras en costos; precios; innovación en el producto; generación de rentabilidad; nuevos productos.

Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE): metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico (panorama sectorial) mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas: análisis de hacinamiento; panorama competitivo; análisis estructural de fuerzas del mercado, y estudio de competidores.

Análisis estructural de fuerzas del mercado (Afm): metodología de análisis sectorial, apoyada en herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo que permiten realizar un diagnóstico del acontecer de sectores estratégicos y proponer alternativas para lograr resultados financieros superiores.

Barreras de entrada (Be): características de un sector que, dada su contundencia, pueden llegar a desestimular el ingreso de nuevos competidores. Cuando las barreras de entrada son altas, el riesgo de ingreso es bajo; cuando son bajas, el riesgo de ingreso es alto.

Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU): clasificación de todas las actividades económicas que le permite a los países producir datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional.

Crecimiento potencial sostenible (Cps): capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial (Cds), o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en un momento determinado.

Cuartil: medida de posición relativa, que divide una serie en cuatro partes porcentualmente iguales. Existen tres cuartiles, Q1, Q2 y Q3. Q1 es el valor en el que o por debajo del cual queda aproximadamente un cuarto (25%) de

¹ Las definiciones acá presentadas han sido tomadas del texto de Restrepo y Rivera (2006) titulado *Análisis estructural de sectores estratégicos*, publicado por la Editorial Universidad del Rosario.

todos los valores de la sucesión (ordenada). Q2 es el valor por debajo del cual queda el 50% de los datos (mediana). Q3 es el valor por debajo del cual quedan las tres cuartas partes (75%) de los datos.

Desempeño superior: capacidad de una empresa de presentar resultados financieros de forma permanente en el tiempo por encima del tercer cuartil.

Erosión estratégica (see): estado que alcanza una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos en una relación superior 3:1 y de forma permanente. La empresa, tratando de lograr ingresos, busca la eficiencia mediante reducción de costos.

Erosión de la productividad (ep): momento en que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad en una relación superior 3:1 de forma permanente. La empresa no tiene problemas para vender; sin embargo, está siendo ineficiente en sí misma y los márgenes son cada vez más bajos. Por tanto, este tipo de empresas tiene problemas de manejo de recursos.

Estudio de competidores: prueba del análisis estructural que permite observar a los rivales del sector estratégico desde dos perspectivas: una positivista y otra subjetiva. Para ello se realiza un análisis de supuestos y capacidades, un análisis del crecimiento potencial sostenible y un cálculo de los índices de erosión estratégica y de erosión de la productividad.

Hacinamiento (Hc): patología estratégica encontrada en los sectores estratégicos, que se caracteriza por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad en el tiempo; tasa de mortalidad en crecimiento; tasa de natalidad en disminución; asimetrías financieras y pérdida de ventajas de largo plazo. Estos síntomas son consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que garanticen perdurabilidad.

Manchas blancas: espacios de mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas. Al ser identificada, esta situación le permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento.

Gráfico radial: gráfico con aspecto de tela de araña –también llamado de diamante– que permite incrementar el número de ejes de los gráficos tradicionales a más de dos. En cada eje se presenta una característica o serie, el resultado es un área que representa los valores de determinada observación para cada una de las características o series. Además, se puede incorporar más de un área, lo que permite establecer comparaciones entre observaciones.

Media: suma de un conjunto de valores dividido por su número, o suma de un conjunto de variables aleatorias dividida por el número de veces que aparecen.

Mediana (Me): valor estadístico de una distribución de frecuencias definido como el valor que divide el conjunto de medidas en dos poblaciones con igual número de elementos.

Nivel de rivalidad (Nr): grado de competencia, pugna o enfrentamiento que se presenta en un sector por lograr una posición. La rivalidad se determina con variables como grado de concentración; nivel de costos fijos; velocidad de crecimiento del sector; costos de cambio; grado de hacinamiento; incrementos en la capacidad; presencia extranjera; barreras de salida.

Poder de negociación del proveedor (Pnp): nivel de influencia o de dominio del proveedor con respecto a sus clientes. La influencia se determina con algunas variables, entre ellas, grado de concentración; presión de sustitutos; niveles de ventaja; importancia del insumo en el proceso; costos de cambio; amenaza de integración hacia delante; información del proveedor sobre el comprador, nivel de hacinamiento.

Poder de negociación del comprador (Pnc): es el nivel de influencia o de dominio que presenta el comprador dentro del sector. En caso de tener un poder de negociación, los compradores, al exigir mejor calidad y servicio, pueden derivar en rivalidad entre competidores, erosionando las utilidades sectoriales. La influencia se determina con algunas variables, por ejemplo, grado de concentración; importancia del proveedor para el comprador; grado de hacinamiento; costos de cambio; facilidad de integración hacia atrás; importancia del insumo en el proceso; información del comprador sobre el proveedor.

Panorama competitivo: metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias, siendo la ampliación del panorama la máxima expresión de la estrategia.

Perdurabilidad:² una empresa perdurable es aquella que presenta resultados financieros superiores sostenibles en el tiempo; adecua su manejo a la intensidad de las condiciones de su entorno sectorial; se enfoca en espacios de mercado no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento potencial sostenible y que pueden llegar a estados tanáticos.³ Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social.

Riesgo de ingreso (Ri): medición de la probabilidad o posibilidad que existe para que nuevos entrantes inviertan en el sector analizado; al hacerlo, los nuevos competidores demandan recursos y comparten el mismo mercado en detrimento de los participantes actuales.

ROA: abreviatura de *Return on Assets*, o retorno de los activos. Se define como la relación entre las utilidades netas y los activos totales. Esta razón mide la rentabilidad de los accionistas y la utilización efectiva o productividad de los activos de la empresa. Es muy sensible a los cambios tecnológicos y para las diferentes industrias.

Sector estratégico: subsector que hace parte de la clasificación CIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan, y el nivel de rivalidad presente).

2 Definición propuesta por el grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

3 “Tánato” es un prefijo que significa muerte. Se utiliza en la definición de perdurabilidad para ilustrar el estado al que pueden llegar empresas con síntomas como hacinamiento, erosión de la rentabilidad, erosión de la estrategia o rentabilidad y crecimiento potencial sostenible bajo.

Introducción

En la búsqueda de políticas que permitan incrementar los niveles de competitividad de Pereira, la Alcaldía de la ciudad, en alianza con el sector educativo, en particular con la Universidad Tecnológica de Pereira y la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, realiza el proyecto titulado “Estudio de impacto del tratado de libre comercio en la ciudad de Pereira en el sector estratégico fabricación de prendas de vestir”.

El análisis sectorial presentado se desarrolló utilizando como base la propuesta metodológica de análisis sectorial desarrollada por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Su estudio se fundamenta en el empleo de lo que se ha denominado “la nueva microeconomía de la firma”, en la que la comprensión de la estrategia de los sectores estratégicos se constituye en elemento de primer nivel para la toma de decisiones que afecten su comportamiento y les permitan lograr la perdurabilidad con crecimiento rentable.

Por lo general, al hacer un análisis sectorial se recurre a cifras macroeconómicas con las cuales los diferentes actores, como el Gobierno, los gremios y los empresarios establecen directrices y se preparan para negociaciones comerciales con otros países y/o regiones.

Sin embargo, surge una pregunta: ¿conocemos realmente los sectores económicos? Muchos no dudarían un segundo y dirían que sí, pero el conocimiento se hace insuficiente si se soporta únicamente en cifras económicas como el producto interno bruto (PIB), la inflación, el nivel de exportaciones, la tasa de desempleo, la devaluación, el índice de precios al productor, entre otras. Aun cuando la información económica es importante y necesaria para tomar decisiones, el análisis estructural es diferente por la construcción de pruebas a partir de la información estratégica.

El modelo no descarta la información macroeconómica; es más, en su primera etapa se requiere contar con ella para contextualizar la industria, pero se enfoca en la estrategia como elemento que le permitirá a las empresas hacer frente a situaciones como los tratados de libre comercio con otros países.

¿Qué tan preparados se encuentran los sectores económicos de la ciudad de Pereira, en especial el de fabricación de prendas de vestir y el de operadores turísticos frente al TLC? ¿Cuál es el grado de hacinamiento que los sectores presentan? ¿Cuál es el crecimiento interno y externo presente en los

sectores estratégicos en los últimos cuatro años? ¿Qué escenarios pueden esperar los sectores objeto de estudio frente al tratado de libre comercio con Estados Unidos de Norteamérica? Estos y otros interrogantes son abordados en el presente documento, resultado de la investigación realizada por la Universidad del Rosario.

La estructura del documento es la siguiente: en primer lugar se hacen unas consideraciones generales sobre la metodología utilizada en el proyecto; a continuación se presenta el estudio para el sector fabricación de prendas de vestir, desarrollando cada una de las pruebas mencionadas en las consideraciones generales; por último, se incluyen algunas conclusiones del estudio, en las que se resalta que la integración entre el sector público y la academia permite avanzar en la consolidación de una ciudad más competitiva.

Consideraciones generales

La Alcaldía de Pereira, en un trabajo conjunto con la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP) y la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, ha llevado a cabo un proyecto de investigación denominado “Estudio de impacto del TLC en la ciudad de Pereira”, adelantado en dos sectores estratégicos:

1. Fabricación de prendas de vestir.
2. Operadores turísticos.

Estos sectores se escogieron en una primera reunión realizada en Pereira con la participación de representantes de la Alcaldía, la UTP y la Universidad del Rosario, en la que se determinó lo siguiente:

[...] El estudio permitirá tomar decisiones sobre el desarrollo de la ciudad, ya que se requieren estudios de desarrollo empresarial y la metodología permite a los empresarios abordar temas como la rentabilidad del sector, permite a los actores sociales focalizar inversiones, fruto del análisis de las pruebas. El estudio pone a pensar en clusters, en temas políticos como es el caso de las fuerzas del mercado, ya que dentro de ellos se toman temas como aranceles, cada fuerza presenta una calificación y se deben identificar estrategias para enfrentar las situaciones encontradas.

El estudio otorga una mirada holística al empresario, al hacerse un diagnóstico sectorial.

Los estudios existentes pueden apoyar para el tema prospectivo, algunas variables ya se han identificado, es el caso de estudios de confecciones y de turismo.

Para la Alcaldía de Pereira estudiar los sectores estratégicos de fabricación y prendas de vestir y operadores turísticos es importante.

Para ello se utiliza la metodología de análisis estratégico titulada “Análisis estructural de sectores estratégicos”, desarrollada por los investigadores Luis Fernando Restrepo Puerta y Hugo Alberto Rivera Rodríguez, que hacen parte de la línea de estrategia del Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, clasificado en la categoría A por Colciencias, la cual permite percibir mejor lo que ocurre en un sector estratégico.⁴ El estudio realizado en la ciudad de Pereira fue orientado por Rivera Rodríguez y se efectuó en dos etapas.

4 Es un subsector que se inserta en la clasificación CIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad está limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan) y el nivel de rivalidad presente.

Etapa 1. Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE)

La metodología utilizada permite lograr la percepción de lo que ocurre en los dos sectores estratégicos seleccionados para el estudio en la ciudad de Pereira, mediante la aplicación de cuatro pruebas estratégicas: el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de fuerzas del mercado y el estudio de competidores.

Prueba de hacinamiento (Hc): permite identificar asimetrías financieras del sector estratégico y las zonas de desempeño financiero de las empresas que lo conforman.

Una vez realizado el análisis, se logró contar con una percepción de los sectores estratégicos estudiados, respondiendo a preguntas como las siguientes: ¿Cómo se encuentran las empresas del sector estratégico? ¿Cuál es el grado de concentración? ¿Cuáles son las variedades de productos y/o servicios ofrecidos? ¿Cuáles son los índices de erosión de la estrategia y la productividad? ¿Cuál es el poder de las fuerzas del mercado? ¿Cuáles son los supuestos del sector?

Etapa 2. Análisis prospectiva estratégica

La prospectiva es una disciplina de la planeación por escenarios que permite identificar escenarios de futuro para organizaciones, países, sectores, etcétera. La prospectiva aplicada a los sectores estratégicos seleccionados contó con las siguientes pruebas:

- Técnica de análisis estructural (MICMAC): técnica que permitirá describir las relaciones que existen entre las variables que pueden afectar los sectores frente al TLC.
- Técnica de los escenarios: con esta técnica se definirán los escenarios de futuro de los sectores seleccionados con respecto al impacto del TLC en ellos.

Gráfico 1. Etapas del estudio de análisis estructural realizado en la ciudad de Pereira



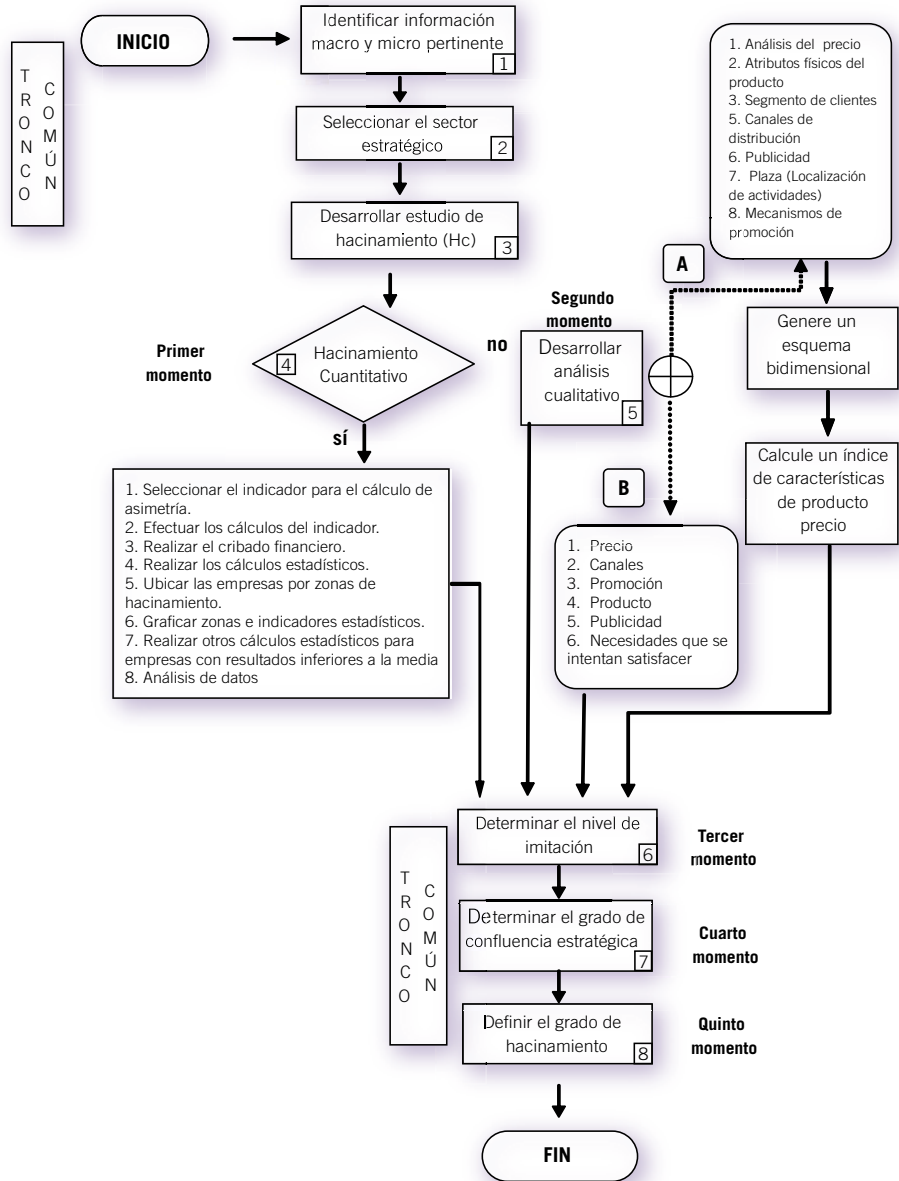
Fuente: elaboración propia

Metodología

Para desarrollar el estudio propuesto se realizaron jornadas de trabajo en la ciudad de Pereira con expertos de los sectores estratégicos, que permitieron efectuar las siguientes pruebas de índole cualitativo: hacinamiento; estudio de supuestos; levantamiento del panorama competitivo y estudio prospectivo. El objetivo de las reuniones fue verificar la información obtenida en coordinación con funcionarios de la Universidad Tecnológica de Pereira, los actores de los sectores, la información disponible en la Alcaldía, información de actores nacionales, como la ANDI, el Ministerio de Comercio; etcétera.

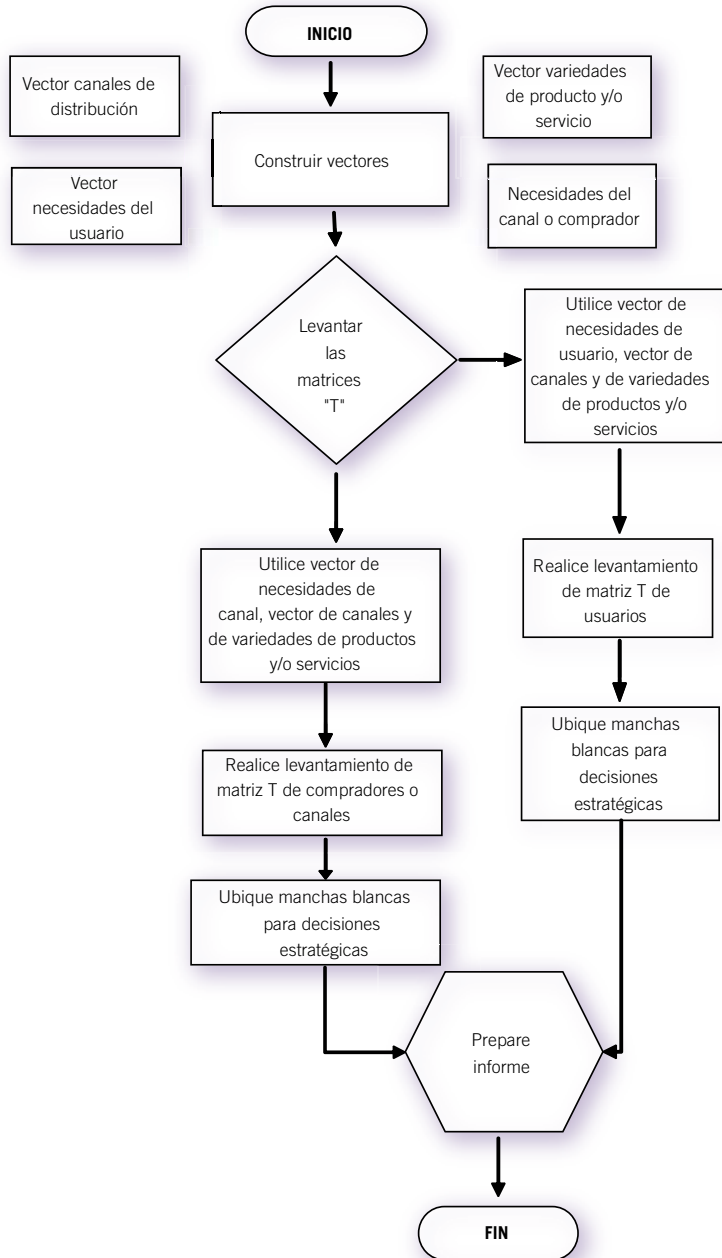
Los gráficos 2, 3, 4 y 5 presentan los algoritmos explicativos de la metodología implementada para la realización del estudio. Para cada una de las pruebas realizadas se incluyen los pasos adelantados.

Gráfico 2. Algoritmo para análisis de hacinamiento



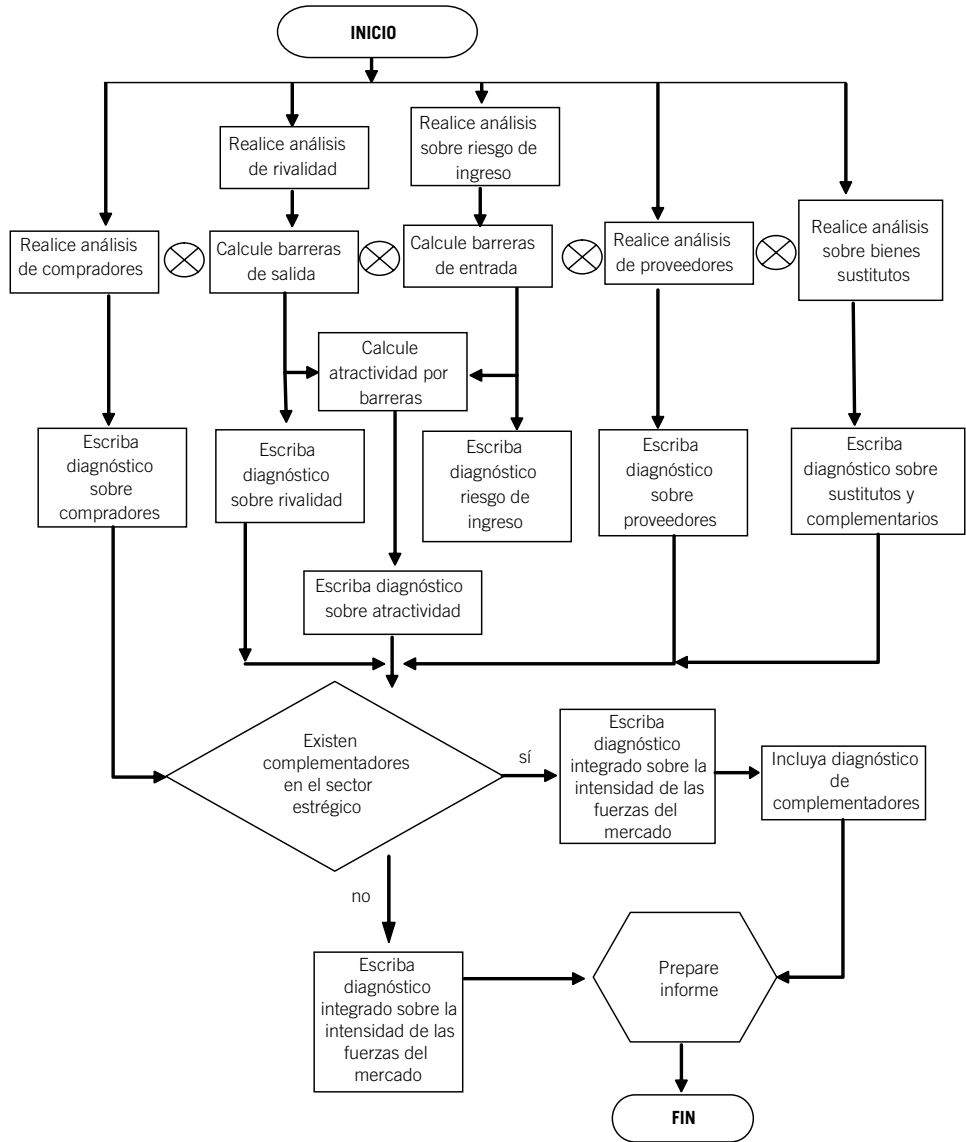
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3. Algoritmo para panorama competitivo



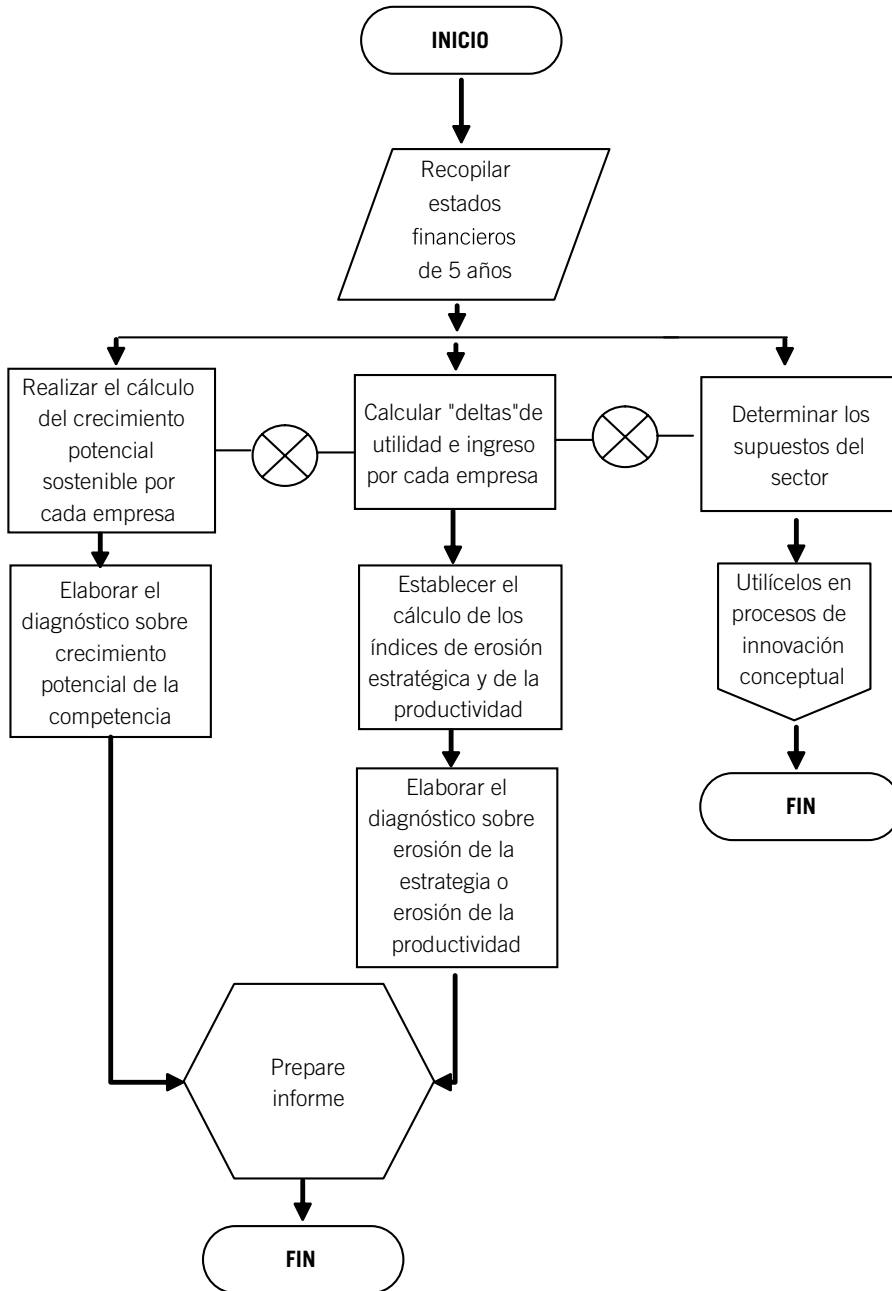
Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Algoritmo para análisis de fuerzas del mercado



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5. Algoritmo para estudio de competidores



Fuente: elaboración propia.

Información de las empresas seleccionadas⁵

A continuación se presenta la información más relevante sobre las empresas que conforman el sector de fabricación de prendas de vestir:

- Año de constitución de las empresas.
- Número de sedes/sucursales.
- Número de empleados.
- Pertenece a gremio, asociaciones o programas.
- Nivel de ventas de las empresas en el periodo 2002-2004.
- Nivel de activos de las empresas en el periodo 2002-2004.
- Sectores de actividad de la empresa.
- Líneas de producción y/o comercialización que poseen.

Análisis comparativo de las empresas

Las empresas que han sido incluidas en el sector estratégico serán fruto de una comparación a través de diferentes características. Se incluyen tablas y gráficos en cada categoría.

Tabla 1. Año de constitución

NOMBRE DE LA EMPRESA	AÑO DE CONSTITUCIÓN
Manufacturas Naranja y Naranja y Cia. Ltda.	1986
Industrias McLaren y Cia. Ltda.	1990
Camisas Lwiss & Lwiss	1991
Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	1993
Cima S.A.	1998
Confecciones Sierra Alta.	1999
Manufacturando Ltda.	2000
Deportex S.A.	2003

Fuente: CIDEM

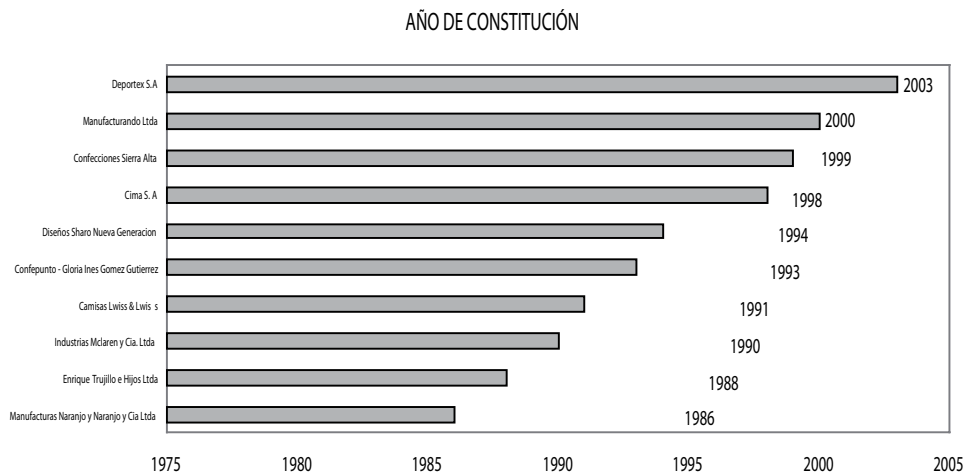
⁵ Algunas de las tablas presentadas en este informe son tomadas del proyecto de Redes Empresariales en el eje cafetero adelantado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario a través del Centro de Innovación y desarrollo Empresarial (CIDEM) en el año 2006.

Tabla 2. Rangos de constitución

Rango de años	Número de empresas	%
1981 - 1990	3	0,3
1991 - 2000	6	0,6
2001 - Adelante	1	0,1

Fuente: CIDEM

Gráfico 6. Empresas por año de constitución



Fuente: CIDEM

Conclusiones

En síntesis, se presentan tres grupos de empresas distribuidas por su permanencia en el mercado. El 30% tienen más de 15 años de existencia, en tanto el 60% cuentan entre 7 y 15 años. El 10% tienen menos de 5 años de trayectoria; de este grupo sólo una empresa cuenta con menos de 3 años de haber sido fundada. En general, las empresas muestran una sólida trayectoria de mercado.

Tabla 3. Sedes / sucursales por empresa

Nombre de la empresa	Número de sedes	Sucursales
Manufacturas Naranjo y Naranjo y Cía. Ltda.	1	0
Deportex S.A.	1	0
Manufacturando Ltda.	1	0
Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	1	0
Camisas Lwiss & Lwiss	1	0
Confecciones Sierra Alta	1	0

Fuente: CIDEM

El 100% de las empresas de la red concentran todas sus actividades en su planta de producción y no tienen sucursales.

Tabla 4. Número de empleados

Número	Nombre de la empresa	Número de empleados
4	Enrique Trujillo e Hijos Ltda.	31
5	Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	35
6	Manufacturando Ltda.	35
7	Deportex S.A.	50
8	Manufacturas Naranjo y Naranjo y Cía. Ltda.	57
9	Cima S.A.	80
10	Camisas Lwiss & Lwiss	95

Fuente: CIDEM

Tabla 5. Ponderación número de empleados

Rangos	Número de empresas	%
0 - 25	1	10%
26 - 50	6	60%
51 - 75	1	10%
76 - 100	2	20%
TOTAL	10	100%

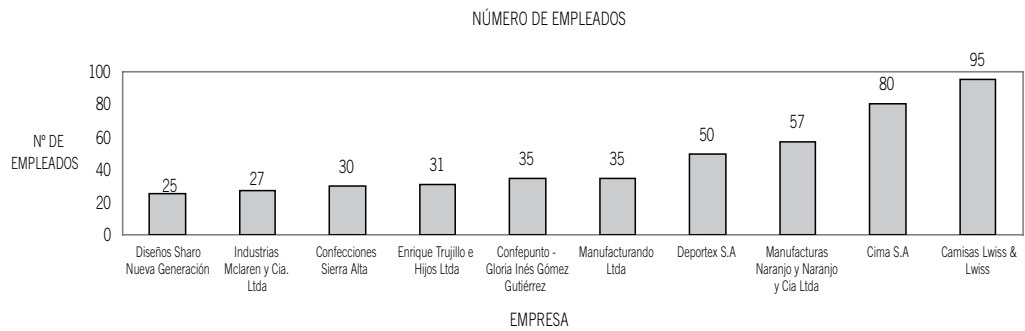
Fuente: CIDEM

Tabla 6. Ponderación número de empleados

Rangos	Número de empresas	%
0 - 25	1	10%
26 - 50	6	60%
51 - 75	1	10%
76 - 100	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: CIDEM

Gráfico 7. Ponderación número de empleados



Fuente: CIDEM

Teniendo en cuenta la clasificación de las empresas de acuerdo con el Ministerio de Industria y Comercio, tenemos:

Tabla 7. Clasificación de las empresas por tamaño

Tamaño de Empresa	Número de trabajadores
Pequeña empresa	Planta de personal entre once y cincuenta personas
Mediana empresa	Planta de personal entre cincuenta y uno y doscientas personas

Fuente: CIDEM

Tres empresas medianas (30%)

Siete empresas pequeñas (70%)

Prevalecen las pequeñas empresas, con un 70% de participación en la red.

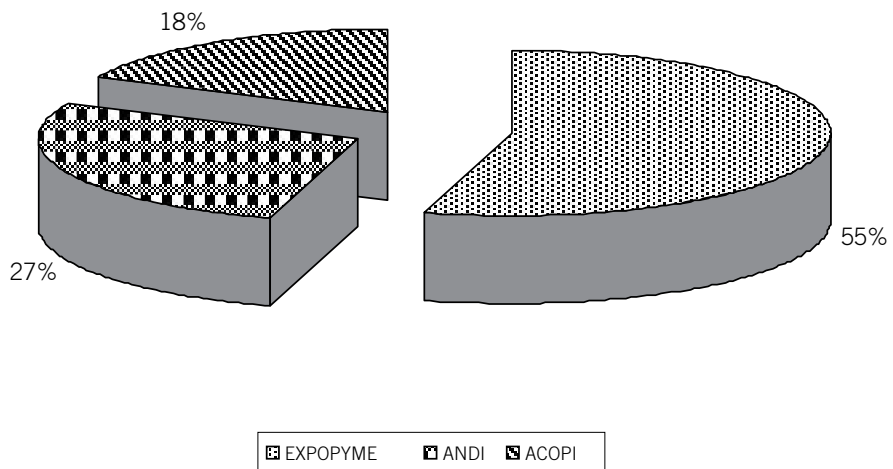
Tabla 8. Programa, asociación o gremio al que pertenece

Programa	Número de participantes	%
EXPOPYME	6	55%
ANDI	3	27%
ACOPI	2	18%

Fuente: CIDEM

Gráfico 8. Programa, asociación o gremio

PROGRAMA AL QUE PERTENECE



Fuente: CIDEM

Sólo una empresa presenta en su inscripción que no se encuentra vinculada a ningún gremio, asociación o programa de cooperación conocido. Esta cifra corresponde al 10% del total de empresas que integran la red. En el 90% del grupo tenemos:

Seis empresas hacen parte del programa Expopyme de Proexport.

Dos están asociadas a la ANDI.

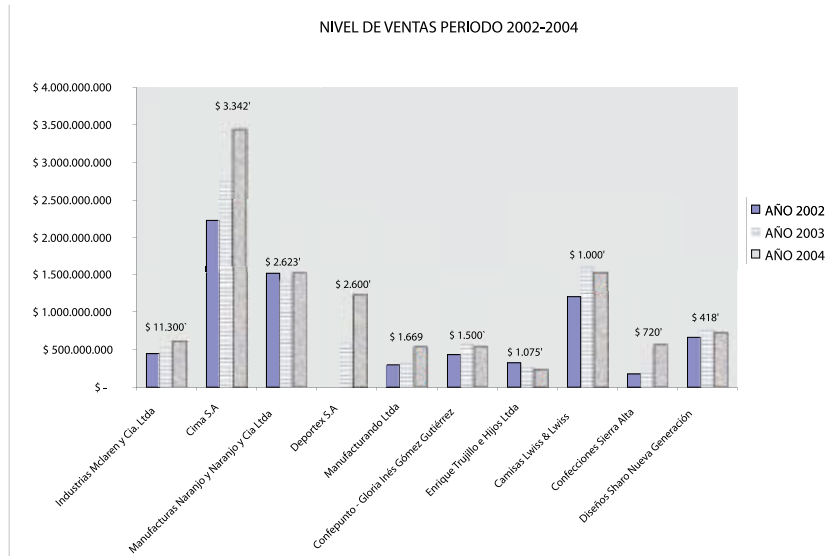
Tres están asociadas a ACOPI.

Tabla 9. Posición de empresas por crecimiento en ventas año, 2004

No.	Nombre de la empresa	Nivel de ventas - año / valor				Crecimiento ventas 2002-2003	Crecimiento ventas 2003-2004	Crecimiento acumulado
		Año 2002	Año 2003	Año 2004				
1	Cima S.A	\$ 2.229.000.000	\$ 2.748.000.000	\$	23	25%	48%	
2	Camisas Lwiss & Luis	\$ 1.205.612.000	\$ 1.608.112.000	\$	33%	-4%	29%	
3	Manufacturas Naranjo y Naranjo Cia. Ltda.	\$ 1.516.022.063	\$ 1.420.713.434	\$	-6%	7%	1%	
4	Deportex S.A.	NA	\$ 591.069.472	\$		108%		
5	Diseños Sharo Nueva Generación	\$ 670.094.179	\$ 761.535.075	\$	12%	-4%	8%	
6	Industrias McIaen y Cia. Ltda.	\$ 442.330.000	\$ 537.417.863	\$	21%	15%	36%	
7	Confecciones Sierra Alta	\$ 173.418.000	\$ 199.979.000	\$	15%	187%	202%	
8	Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	\$ 433.172.227	\$ 588.669.000	\$	35%	-7%	-28%	
9	Manufacturando Ltda.	\$ 292.644.000	\$ 326.643.000	\$	12%	62%	78%	
10	Enrique Trujillo e Hijos Ltda.	\$ 329.717.818	\$ 289.867.492	\$	-12%	-14%	-26	

Fuente: CIDEM

Gráfico 9. Nivel de ventas



Fuente: CIDEM

Se encuentra un rango de ventas que va desde \$248.470.000 hasta \$3.448.000.000, lo que refleja la brecha entre las empresas más grandes y las más pequeñas.

Para lograr un modelo homogéneo de estas empresas es necesario analizar el grupo, excluyendo a las empresas que se encuentran en los extremos, es decir, Cima S.A. y Enrique Trujillo e Hijos Ltda. Con esto se logra un rango de ventas más homogéneo que oscila entre \$528.769.000 y \$1.536.000.000. En este grupo el promedio de crecimiento general en ventas en los últimos años ha sido del 47%.

Tabla 10. Posición de empresas por crecimiento en activos, 2004

No	Nombre de la empresa	Nivel de activos - año / valor				Crecimiento 2002-2003	Crecimiento 2003-2004	Crecimiento acumulado
		Año 2002	Año 2003	Año 2004				
1	Cima S.A.	\$ 1.460.463.000	\$ 1.577.454.000	\$ 2.938.254.000	8%	86%	94%	
2	Camisas Lwiss & Luis	\$ 703.603.659	\$ 1.082.138.342	\$ 2.124.000.000	54%	96%	150%	
3	Manufacturas Naranjo y Naranjo y Cia. Ltda.	\$ 1.318.377.668	\$ 1.641.447.672	\$ 1.692.523.788	25%	3%	28%	
4	Diseños Sharo Nueva Generación	\$ 647.274.000	\$ 657.676.000	\$ 789.979.000	2%	20%	22%	
5	Industrias Mclaren y Cia. Ltda.	\$ 500.000.000	\$ 862.852.641	\$ 771.939.048	73%	-11%	62%	
6	Deportex S.A.	NA	\$ 458.628.969	\$ 723.829.033	NA	58%	58%	
7	Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	\$ 304.212.906	\$ 397.972.000	\$ 514.389.000	31%	29%	60%	
8	Enrique Trujillo e Hijos Ltda.	\$ 556.395.803	\$ 528.296.828	\$ 511.221.427	-5%	-3%	-8%	
9	Confecciones Sierra Alta	\$ 66.962.000	\$ 52.536.000	\$ 315.306.000	-22%	500%	479%	
10	Manufacturando Ltda.	\$ 73.708.000	\$ 64.377.000	\$ 73.992.000	-13%	15%	2%	

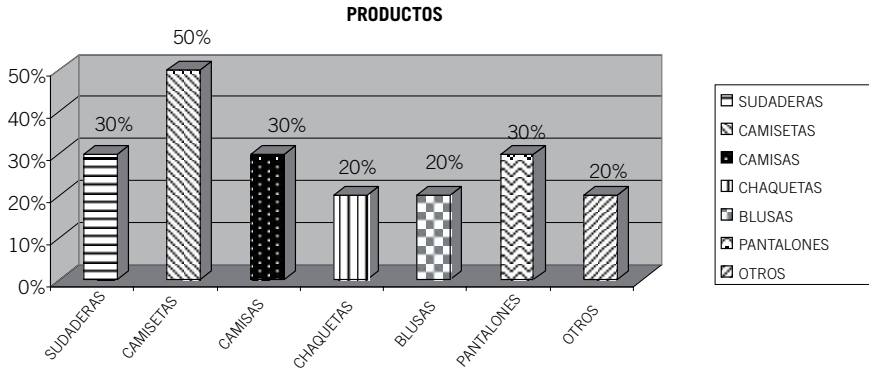
Fuente: CIDEM

Tabla 1.1. Líneas de producción/comercialización

No.	Nombre de la empresa	Productos							
		Sudaderas	Camisetas	Camisas	Chaquetas	Blusas	Pantalones	OTROS	
1	Cima S.A.	Sí	Sí	No	No	No	Sí		
2	Camisas Lwiss & Lufis	No	No	Sí	No	No	No		
3	Manufacturas Naranja y Naranja y Cia. Ltda.	No	No	Sí	Sí	Sí	No		
5	Industrias McLaren y Cia. Ltda.	Sí	Sí	No	Sí	No	No		
6	Deportex S.A.	Sí	Sí	No	No	No	No		
7	Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	No	Sí	No	No	No	No		
9	Confecciones Sierra Alta	No	Sí	No	No	No	No		
10	Manufacturando Ltda.	No	No	No	No	No	Sí		

Fuente: CIDEM

Gráfico 10. Líneas de producción y comercialización



Fuente: CIDEM

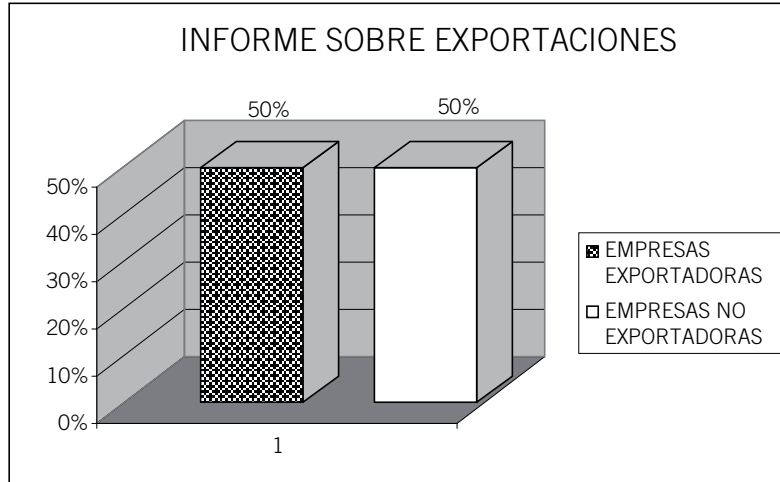
La Red produce seis líneas de productos; el 50% de las empresas se especializan en un solo producto, el 20% está ampliando a dos líneas y el 30% fabrica hasta tres tipos de productos.

Tabla 12. Empresas que han realizado exportaciones

Nombre de la empresa	Informe sobre exportaciones	
	Ha exportado	País de exportación
Manufacturas Naranjo y Naranjo y Cía. Ltda.	Sí	Venezuela
Industrias McLaren y Cía. Ltda.	Sí	Estados Unidos y España
Camisas Lwiss & Lwiss	Sí	México, Costa Rica, Venezuela, Guatemala, Ecuador y Panamá
Confepunto - Gloria Inés Gómez Gutiérrez	No	
Cima S.A.	Sí	
Confecciones Sierra Alta	No	
Manufacturando Ltda.	No	
Deportex S.A.	Sí	Estados Unidos y Venezuela

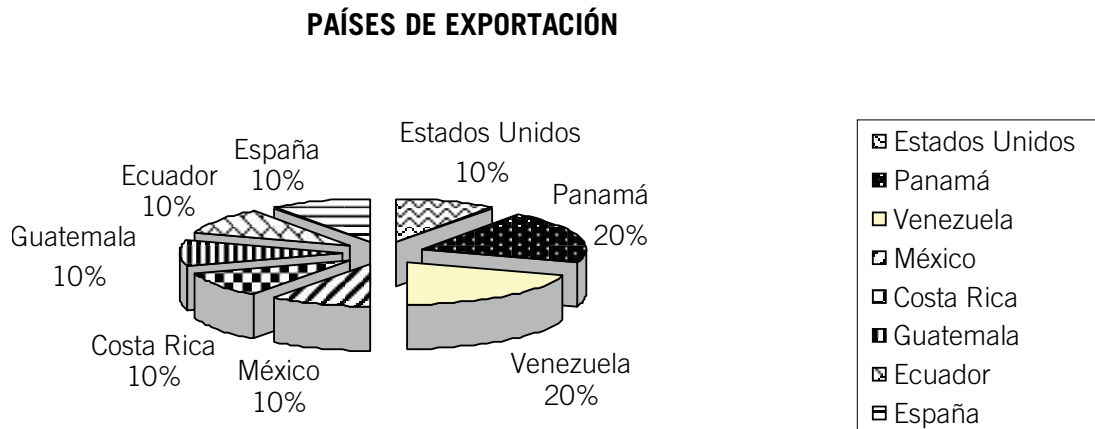
Fuente: CIDEM

Gráfico 11. Porcentaje de empresas que han exportado



Fuente: CIDEM

Gráfico 12. Destino de las exportaciones



Fuente: CIDEM

El 50% de empresas de la Red exportan con regularidad de manera directa, principalmente a la comunidad Andina y a Centroamérica.

Antecedentes del Tratado de Libre Comercio

Colombia ha firmado acuerdos de libre comercio con México y con todos los países de América del Sur, a excepción de las Guyanas.⁶ Los tratados suscritos por Colombia⁷ son:

1. El componente comercial de la Comunidad Andina (CAN): Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
2. El G-3: Colombia, Venezuela y México.
3. El suscrito entre Colombia y Chile.
4. El firmado entre los países miembros del CAN y los del Mercosur (Argentina, Paraguay y Uruguay).
5. Las negociaciones adelantadas en el ALCA.
6. Las reglas generales de la OMC.
7. La normatividad interna.
8. La Ley del Plan de Desarrollo.⁸

Según lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo aprobado por el Congreso de la República en el año 2003, durante este Gobierno se ha previsto iniciar negociaciones que permitan firmar acuerdos de libre comercio con:

- Estados Unidos de Norteamérica.
- Canadá.
- La Comunidad Europea.

Con un tratado de libre comercio se reglamentan las distintas relaciones comerciales entre diferentes países, con la ventaja de que no se presentan restricciones entre los países negociadores que limiten el comercio entre ellos; sin embargo, los tratados no suelen ser iguales. Si se comparan entre sí, efectivamente pueden presentarse similitudes, pero no hay un “formato” que indique que todos tienen el mismo trato de iguales, por esto se realizan negociaciones antes de la firma del tratado.

6 http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/tlc_ARCHIVO/ARCHIVO-1730027-0.pdf

7 Tangarife Torres, Marcel *TLC con Estados Unidos aspectos jurídicos para la negociación*, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, mayo de 2004, pp. 81-115.

8 *Ámbito Jurídico*, Bogotá, 21 de junio al 4 de julio de 2004, p. 1B.

En las negociaciones, los Gobiernos participantes buscan conformar un grupo doméstico, por lo general expertos en negociación y con amplio conocimiento de su mercado interno, para presentar propuestas. En el caso del TLC con Estados Unidos así lo ha hecho el Gobierno colombiano, con el fin de discutir las distintas temáticas comunes entre Perú, Ecuador y Colombia con la nación norteamericana.

No existe un término de la vigencia de los tratados de libre comercio, pues están vigentes en tanto ese sea el interés de las partes o hasta que alguna de ellas plantee la renegociación o terminación. Esto se realiza por medio de un procedimiento que se incluye en la normatividad del mismo tratado y que en Derecho Internacional se denomina “denuncia” del tratado.

Las negociaciones entre partes se rigen por una serie de formas. Estados Unidos⁹ tiene su propia legislación al respecto, al igual que Colombia, cuyo procedimiento está compuesto por instancias de discusión, revisión, aprobación y ratificación, todo regulado en la Constitución Nacional.¹⁰

La negociación incluye distintas temáticas,¹¹ que en el caso del TLC con Estados Unidos se han agrupado en las siguientes mesas de trabajo:¹²

- Acceso a mercados.
- Agricultura.
- Asuntos laborales.
- Asuntos ambientales.
- Inversión.
- Defensa comercial.
- Servicios financieros.
- Servicios transfronterizos.
- Telecomunicaciones.
- Textiles.

9 Para conocer la legislación de Estados Unidos en las negociaciones, véase el documento: *The United States Free trade agreement process*. Presented by Sandler, Travis & Rosenberg P.A. May 26 2004, Bogotá, Colombia.

10 En *El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, fundamentos jurídicos*, Marcel Tangarife recuerda que existen unos límites constitucionales y legales que deben ser tenidos en cuenta. Véase también *Ámbito Jurídico*, p. 2B, Bogotá 21 de junio al 4 de julio de 2004.

11 Ver también en: *Ámbito Jurídico*, Bogotá 21 de junio al 4 de julio de 2004, p. 2B.

12 Visítese el sitio <http://cec.uniandes.edu.co/cms/tlc/>

Los temas de la negociación están divididos en 406 mesas de trabajo,¹³ asuntos considerados por el Gobierno como necesarios de plantear, y por eso se presentan solicitudes y propuestas entre los Gobiernos para llegar a un acuerdo y al final poder firmar el tratado.

El equipo negociador de Colombia está integrado por diferentes funcionarios del Gobierno Nacional; cabe resaltar que en cada mesa de trabajo hay un representante del mismo. La coordinación del equipo negociador la encabeza el Ministro de Comercio, Industria y Turismo; por el Viceministro de Comercio Exterior, a quien le corresponde coordinar las negociaciones comerciales internacionales, y por Hernando José Gómez, jefe de la Negociación por Colombia del TLC Andino-Estados Unidos. Los integrantes del equipo negociador hacen parte de grupos temáticos, con un líder del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quien coordina el grupo interinstitucional de apoyo de acuerdo con cada temática de negociación.¹⁴

Después de revisar la información, pueden surgir preguntas como: ¿por qué Colombia está negociando un TLC con Estados Unidos? Porque el TLC representa una serie de ventajas para el país; la más importante, que con el tratado los empresarios podrán entrar a un mercado más competitivo. Otras ventajas son:

- Aumento en la tasa de crecimiento económico, esto beneficia el ingreso *per cápita* y el nivel de bienestar de la población.
- Aumento de las exportaciones.
- Aumento de la competitividad de las empresas colombianas, ya que se cuenta con materias primas y bienes de capital a menor costo.
- Creación de empleos derivados de la actividad exportadora e incremento de la competitividad.
- Diversificación en la composición sectorial de comercio exterior colombiano.
- Modernización de las entidades vinculadas con el comercio exterior y la disminución de los costos de transacción para lograr más eficiencia en las operaciones y procedimientos.

13 Ver anexo 1.

14 Visítese el sitio <http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/tlc/newsdetail.asp?id=3838&idcompany=37>

Objetivos de Colombia en el TLC¹⁵

Mejorar el bienestar de la población a través de mejores empleos, y crecimiento económico mayor, basado en el aumento del comercio y la inversión nacional e internacional.

- Ampliar las ventas de los productos y servicios de Colombia en el exterior, tanto en número y cantidad como en países destino. En particular, se espera ampliar las ventas de productos agrícolas en el exterior.
- Lograr que los acuerdos sean favorables para la prestación de servicios y propiciar la exportación de los mismos.
- Brindar a los inversionistas un ambiente de negocios más estable y seguro.
- Conseguir que los exportadores colombianos puedan participar en igualdad de condiciones en las compras que realiza el sector público en los demás países.
- Buscar reglas precisas en materia de ayudas que los países le dan directamente a sus productores, para que haya igualdad de condiciones y no crear distorsiones en el comercio. Así mismo, tener medidas claras sobre las prácticas restrictivas al comercio que aplican algunos países y propiciar normas para enfrentar las prácticas anticompetitivas.
- Buscar que la propiedad intelectual tenga niveles razonables de protección (con el fin de incentivar la producción de bienes, servicios y creaciones artísticas y literarias en Colombia), pero sin comprometer la salud de la población ni la posibilidad de contar con medicamentos y otros productos a precios accesibles. También, se negocian limitaciones y excepciones a los derechos de propiedad intelectual.
- Generar condiciones con las que se logre el incremento de transferencias de nuevas tecnologías de otros países.
- Diseñar un sistema efectivo para la solución de las controversias que surjan con ocasión del tratado.

Impacto del TLC en el sector textil en Colombia

Antecedentes del sector textil

El textil es uno de los sectores industriales de mayor tradición y dinamismo en la historia de la economía colombiana. Es importante tener en cuenta que existen varias versiones respecto de su origen; de ellas, en este documento se destacan dos. El grupo CONNOR Ingenieros S.A. realizaron un estudio de competitividad de la microempresa del sector confección en Colombia para el Departamento de Planeación Nacional; en él se define el origen del sector en el siglo XVIII, cuando los artesanos de Santander iniciaron el mercado doméstico de tejidos de lana y algodón empleando tecnología rudimentaria. Por su parte, la *Revista Cambio* en el artículo “Talla Mundial”, publicado el 8 de septiembre de 2004, indica que el inicio de la industria textil data de 1906, cuando en Antioquia se crearon las dos fábricas más grandes de textiles: Coltejer¹⁶ y lo que hoy es conocido como Fabricato. La tabla 13 muestra una cronología del sector con base en la información del estudio y del artículo mencionado.

Tabla 13. Aspectos trascendentales del sector confecciones

Periodo (Años)	Evento
1900-1921	Establecimiento de las primeras fábricas del sector
1930	Coltejer y Fabricato se consolidan líderes del mercado
1931	Política proteccionista que permite la expansión de los mercados internos
1934	Se constituye Tejicondor
1940	Creación del Instituto de Fomento Industrial, que desde entonces ha apoyado esta industria de manera constante
1945	Oligopolio por parte de Tejicondor, Coltejer y Fabricato con un 60% de la capacidad de producción total de hilados y tejidos de las sesenta y seis empresas registradas
1949-1971	Las empresas textiles tuvieron un gran crecimiento, modernizaron su gestión y emplearon nuevas tecnologías
1965	Las exportaciones de textil excedieron por primera vez a las importaciones
1977- 1983	Estancamiento y pérdida de competitividad debido al auge de la industria textil en el lejano Oriente, a la falta de inversión en la industria textil en Colombia, a diseños pasados de moda, a la productividad insuficiente y problemas de contrabando ¹⁷

Continúa

16 Para conocer los inicios de esta empresa véase “Coltejer: el primer nombre en textiles”, *Revista Dinero*, disponible en: www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=18896&&idEdicion=214

17 CONNOR Ingenieros S.A., *Estudio de la competitividad de la microempresa del sector de confección de Colombia*, Departamento Nacional de Planeación.

1991	Cambio del modelo proteccionista, dando paso a la apertura económica. Este hecho produjo descenso de precios en el mercado nacional, por la competencia que se presentó. ¹⁸
1991-2000	Crisis en el sector textilero: de las 4500 registradas en la Cámara de Comercio, para el año 2000 sólo quedaban 2774.
1995	De los cincuenta y seis concordatos acordados en Colombia, no menos de catorce se situaron en el sector textil y de confección ¹⁹
1998-2000	La baja demanda del mercado interno colombiano ha hecho que los objetivos de las empresas textiles se orienten hacia los mercados internacionales ²⁰
2000-2005	Aprobación del ATPA para textiles. Aumento de la fabricación de ropa con el empleo de la figura de la maquila

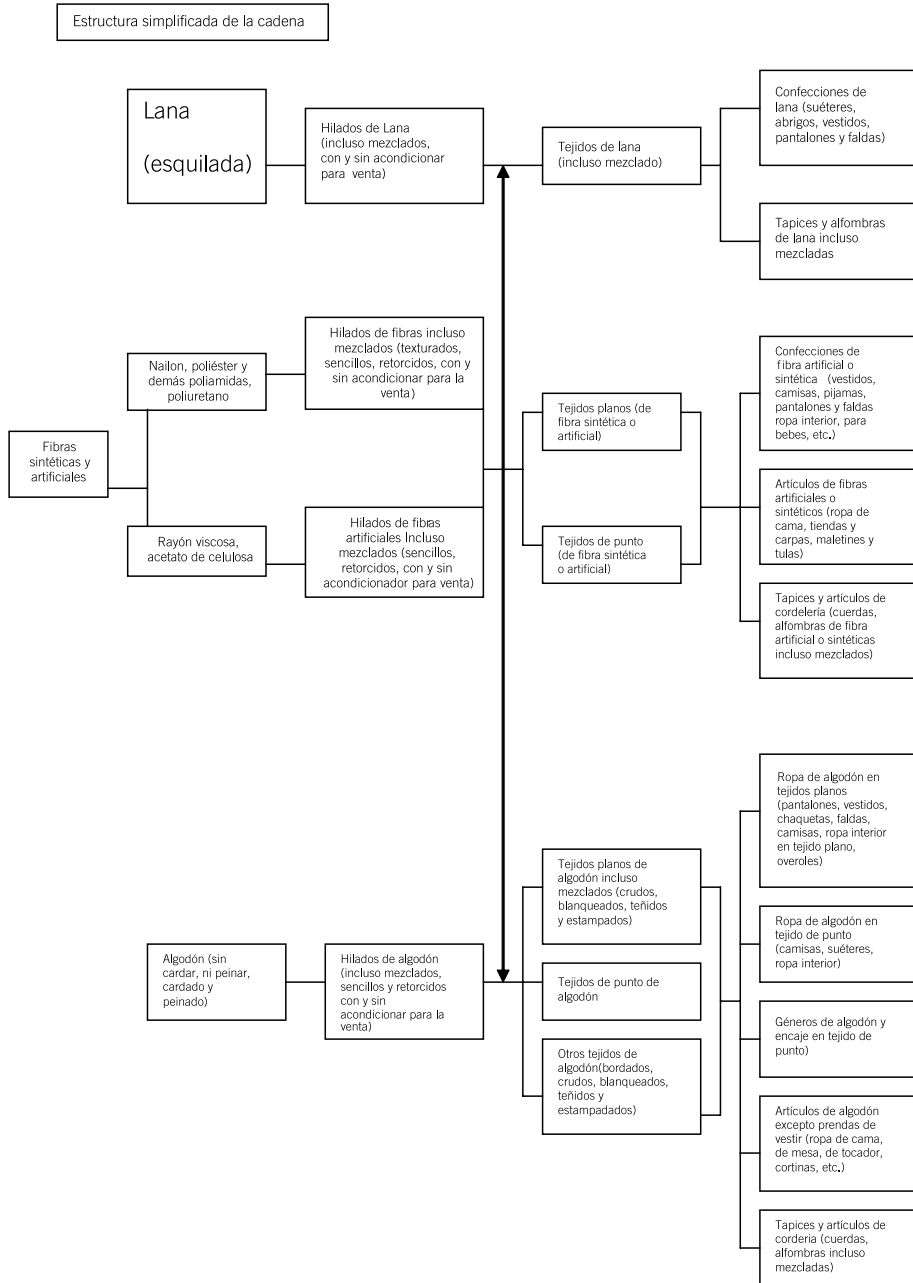
Fuente: Malaver (2005).

18 *Revista Dinero*, núm. 99, pp. 126-129.

19 CONNOR Ingenieros S.A., *Estudio de la competitividad de la microempresa del sector de confección de Colombia*, Departamento Nacional de Planeación.

20 *Revista Dinero*, núm. 99, pp. 126-129.

Gráfico 13. Estructura de la cadena textil



Fuente: DNP, Análisis Cadena Productiva

La cadena algodón-fibras-textil-confecciones conglomerada diversas actividades de carácter muy variado. En los primeros eslabones se encuentran actividades vinculadas con el sector agropecuario, a través de la demanda de fibras de origen natural, vegetal y animal, y con la industria petroquímica en lo referente a la demanda de nailon y poliéster.²¹

La cadena cuenta con 21 eslabones y 271 ítems, de acuerdo con la clasificación CIU. Estos eslabones pueden ser agrupados en cuatro categorías: fibras, hilos, textiles y confecciones. El eslabón con más participación en la cadena es confecciones, que cuenta con la mayor competencia a nivel mundial. Los primeros eslabones cuentan con una participación relativamente pequeña; los de la parte media son atendidos por importaciones. A continuación se presenta una aproximación de los eslabones que conforman la cadena textil-confección.

El sector textil y el TLC

Las negociaciones del TLC entre Colombia y Estados Unidos también se adelantan con el sector textil. Los siguientes son los intereses de Colombia:²²

- En cuanto al ámbito, cubrir el universo de partidas que corresponden a la cadena fibras-textil-confección en su totalidad.
- En cuanto a la regla de origen, aprovechar efectivamente las ventajas del programa de liberación a través del aprovisionamiento de insumos acorde con las necesidades del sector y nivelar las condiciones de acceso frente a otros socios competidores amparados por acuerdos de libre comercio. Adicionalmente, ampliar el aprovisionamiento de insumos mediante la acumulación de origen con otros países socios de Estados Unidos y Colombia (los países CAFTA lograron la ventaja de acumular origen con la producción de países miembros de NAFTA en ciertos productos).
- Incorporar una reglamentación que, ante dificultades de abastecimiento de materias primas y bienes intermedios, cambios en las condiciones de producción o avances tecnológicos, o cuando las normas de origen se conviertan en obstáculos al comercio entre las Partes, permita la modificación ágil de las normas de origen.

21 Colombia, Departamento Nacional de Planeación, *Análisis de la cadena productiva textil-confecciones*.

22 Tomado de: <http://cec.uniandes.edu.co>

- Respecto a normas de origen, establecer procedimientos transparentes y ágiles de verificación que incluyan solicitudes de información y visitas, de manera compatible con la necesidad de facilitar la actividad exportadora.

¿Logros con la firma del tratado, para el sector textil?

- Preferencias de largo plazo para productos como ropa interior femenina, confecciones para el hogar, vestidos de baño y moda en general.
- En cuanto a los bienes usados, se mantiene el régimen de licencia previa que se ha venido aplicando para el control de este tipo de productos desde 1995, incluso para el caso de la ropa usada.
- Las Pyme resultan beneficiadas con lo acordado en acceso de bienes industriales, pues la reducción de aranceles no sólo reduce sus costos de producción sino que abarata la actualización tecnológica y la mejora en productividad.
- Se mantienen los beneficios hoy vigentes para ingresar al mercado americano; sin embargo, hay que recordar que la competencia no será fácil porque China, al mantener sus precios bajos, le ha quitado mercado a la industria colombiana.²³
- Con la firma del TLC se abren las posibilidades para los inversionistas en el sector, como la instalación de textileras, ya que Colombia podrá atender el mercado con cero aranceles.
- En materia de confecciones, las importaciones podrán aumentar en el corto plazo de mil quinientos a dos mil millones de dólares anuales; la participación del Eje Cafetero sería del 20%.
- Se consolidaron las preferencias arancelarias contempladas en el ATP-DEA.²⁴

El presidente de Ascoltex²⁵ ha asegurado que durante el primer año de vigencia del TLC las exportaciones del sector textil-confección dirigidas al mercado estadounidense serán de mil millones de dólares, es

23 Visítese el sitio <http://www.la-republica.com.co/tlc/nota113.html>

24 Visítese el sitio <http://www.la-republica.com.co/tlc/nota95.html>

25 Visítese el sitio http://eltiempo.terra.com.co/hist_imp/HISTORICO_IMPRESO/econ_hist/2005-03-14/ARTICULO-WEB-NOTA_INTE-RIOR_HIST-2008518.html.

decir, se registrará un aumento del 64% por encima de las presentadas en el año 2004.

Un aspecto positivo de la firma del TLC es que lo que se negocie será permanente y no temporal, como sucede con los beneficios del ATPDEA. Esto se verá reflejado en la inversión extranjera, que sin duda contribuye al incremento de exportaciones a Estados Unidos.

Acuerdos prendas de vestir

- Respecto al régimen de salvaguardias propuesto para este sector, se ha prestado mucha atención a temas como el ámbito de aplicación de la salvaguardia y el alcance de las propuestas alternativas presentadas por los países andinos en relación con los procedimientos que deben seguirse para la aplicación de este mecanismo. Por su parte, los países andinos presentaron una propuesta, referida a la posibilidad de liberalización progresiva, según la cual una medida de salvaguardia que se adopte en virtud de este régimen debería comenzar a desmontarse de manera progresiva una vez se cumplan los primeros dos años de su aplicación.
- Diseño de requisitos específicos de origen que servirán como base para el comercio de textiles y confecciones con los Estados Unidos y que, junto a la propuesta de eliminación de aranceles, constituye el elemento central de negociación para esta industria. Los países pudieron clarificar el alcance de las propuestas presentadas en este campo, entre otras, las relacionadas con el uso de fibras sintéticas y artificiales, la utilización de fibras naturales, el tratamiento que se daría a los forros visibles e invisibles incorporados en prendas de vestir y el alcance de las normas propuestas para sostenes.

¿Qué sucedió en el año 2006? Las exportaciones tuvieron un amparo: el ATPDEA. A pesar de esto las confecciones sufrieron una caída del 8%. En términos generales, hasta septiembre de ese año las ventas totales de productos colombianos que se hicieron con el apoyo del ATPDEA alcanzaron los 4.105,3 millones de dólares; es decir, aumentaron 19,1% con relación a los primeros nueve meses de 2005.

El 8 y el 9 de diciembre terminó una etapa de incertidumbre para los exportadores colombianos, al haber sido extendidos los beneficios del ATPDEA

a seis mil productos durante seis meses, que ellos venden a Estados Unidos con cero aranceles desde hace 15 años.²⁶

La desgravación arancelaria en el sector textil

En materia de desgravación arancelaria se presenta un anexo con cada uno de los bienes relacionados con el sector, su arancel base y categoría de desgravación. Se puede notar que 98% de los productos relacionados con el sector quedan sin gravamen, en la categoría de desgravación A.

Análisis estructural del sector fabricación de prendas de vestir en Pereira

Información general del sector: la confección en Risaralda, tradición y desafío

El desarrollo industrial de la ciudad de Pereira está asociado al surgimiento de las principales fábricas de confecciones en los años cuarenta, a la mano de la obra calificada (costureras y modistas) y a la expansión de la demanda, asociado al fortalecimiento de la caficultora como motor dinamizador de la economía regional.

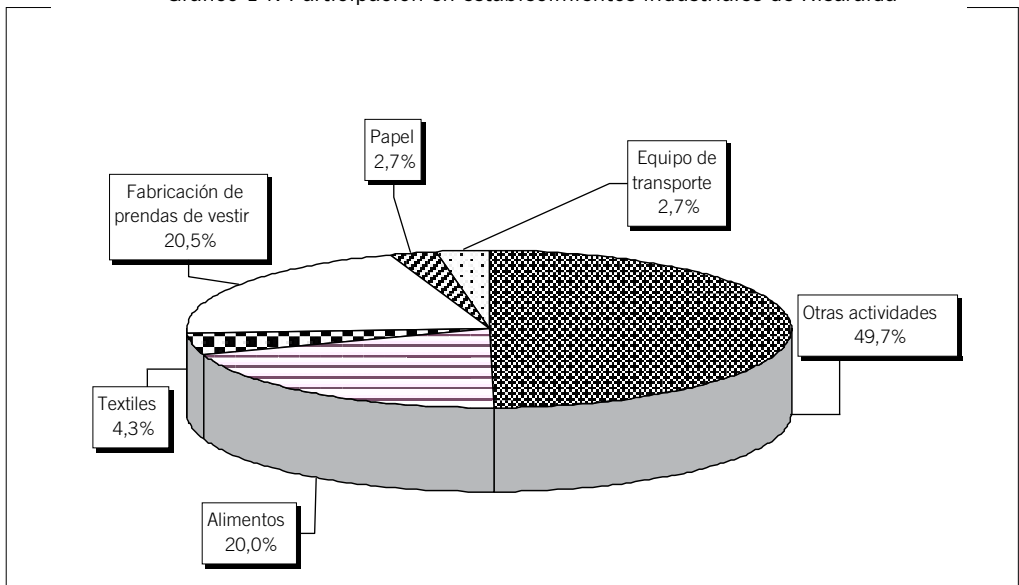
La fabricación de prendas de vestir empezó como un proceso artesanal, con miras a atender una población predominantemente rural, hasta avanzar a formas de producción a escala industrial, como necesidad de tener en cuenta la zona urbana y la competencia de otras ciudades, situación que no fue ajena a los conflictos propios de un proceso social de esta magnitud.

En la década de los sesenta la industria se constituía como el mayor empleador en la ciudad de Pereira, participando con el 34,3% de la población ocupada. Empresas como Valher y Vestidos Gales, insignias del sector, desempeñaron un papel importante en el desarrollo industrial local, alrededor de las cuales comenzó un proceso de formación de una clase empresarial dedicada a la producción de prendas de vestir apalancada en la creciente demanda y a una capacidad humana que soportaba su crecimiento. No obstante la competitividad, que no es un proceso estático ni circunstancial, requiere de cambios

26 Visítase el sitio http://www.la-republica.com.co/especiales/pdf/res_2006/comex_res_2006.pdf

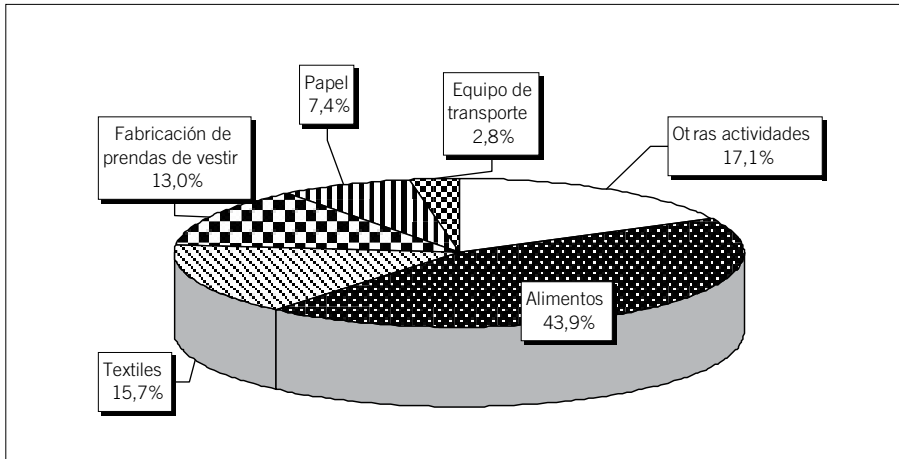
continuos de acuerdo con las dinámicas económicas mundiales; esta situación favoreció la crisis de las confecciones y su impacto social, pues a pesar de contar con una tradición de más de cincuenta años, aún no se evidencia un conocimiento adecuado del mercado por parte de los empresarios del sector que concentran el 20% de los establecimientos industriales del departamento y aportan el 15% del valor agregado del sector manufacturero de Risaralda.

Gráfico 14. Participación en establecimientos industriales de Risaralda



Fuente: elaboración propia

Gráfico 15. Participación en el valor agregado departamental de las actividades industriales



Fuente: elaboración propia

Panorama reciente

Colombia es un país de regiones y de desarrollos económicos concentrados en algunas ciudades importantes; de hecho, el 67% de la industria nacional se encuentra en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, que consumen el 44% de la energía eléctrica industrial. Los establecimientos manufactureros del departamento de Risaralda aglutinan el 2,62% de la industria y consumen el 2% de la energía nacional.

El sector de fabricación de prendas de vestir en Colombia concentra el 12% de los establecimientos industriales y genera el 14% del empleo industrial, lo que evidencia un alto impacto social y de ocupación; no obstante, genera el 4,4% del valor agregado nacional, después de la producción de químicos, petróleo, bebidas, papel y productos minerales que en conjunto aportan el 42% del valor agregado colombiano; esto significa una intensidad importante de mano de obra en su proceso de producción.

A nivel departamental, el 21% de los establecimientos industriales asentados en Risaralda se dedican a la fabricación de prendas de vestir, que aportan el 13% del valor agregado y el 36% del personal ocupado; además, consumen el 6% de la energía eléctrica.

En los últimos años la generación de valor agregado por parte de los sectores industriales más importantes del departamento de Risaralda ha mostrado un crecimiento modesto en comparación con el resto del país: a nivel nacional las confecciones han crecido 32%; en el departamento, sólo 18%. Es evidente que la formación empresarial y corporativa del sector no ha logrado ganancias ni aumento en la participación de la producción departamental, a pesar de haberle apostado sin éxito a la creación de un centro de desarrollo productivo y tecnológico de las confecciones.

Tabla 14. Valor agregado de las principales actividades industriales de Risaralda, 1997-2002

Fuente: DANE

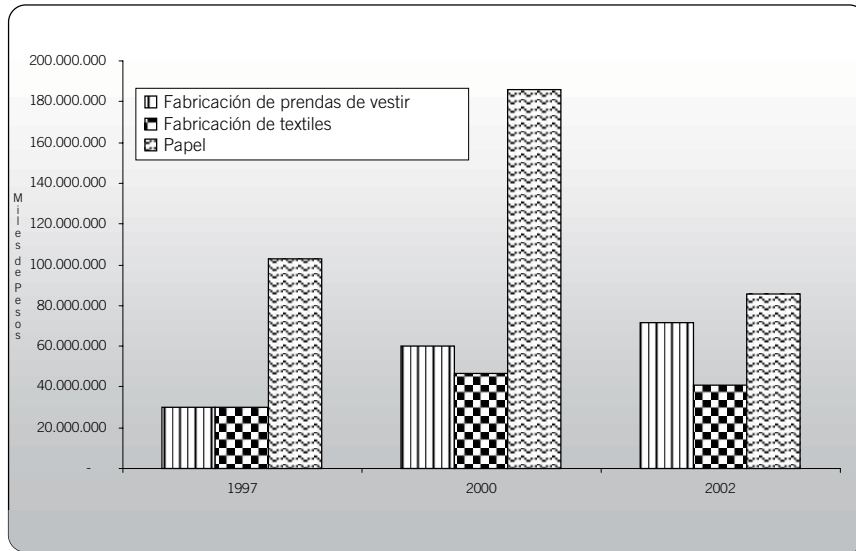
La dinámica industrial de sectores como el de alimentos contrasta con la Valor Agregado de las principales actividades industriales de Risaralda, 1997-2002

Miles de Pesos

Actividad Industrial	AÑO		
	1.997	2.000	2.002
RISARALDA	398.734.079	604.785.474	531.346.862
Prendas de Vestir, Nacional	632.175.690	1.093.881.601	1.445.056.594
Alimentos	121.471.133	168.864.061	239.857.736
Fabricación de prendas de vestir	29.936.322	60.270.474	71.255.621
Fabricación de textiles	29.893.674	46.503.731	40.728.423
Papel	102.774.237	185.899.824	85.813.465
Part % VA prendas de vestir Risaralda/Nacional	4,74%	5,51%	4,93%

fabricación de prendas de vestir, entre otras cosas por los procesos de liberalización económica; la crisis de la economía nacional en 1999; el terremoto del mismo año en el eje cafetero que resintió el aparato económico regional, y la poca capacidad de apropiación de conocimiento por parte de los empresarios del sector.

Gráfico 16. Risaralda: valor agregado de las principales actividades industriales 1997-2003



Fuente: elaboración propia

El comercio exterior

En los últimos años la dinámica económica del departamento de Risaralda, particularmente del sector de las confecciones, evidencia desequilibrios importantes en cuanto a la balanza comercial se refiere, toda vez que las ventas externas de prendas de vestir han caído de manera sustancial, mostrando pérdida de competitividad y de mercados tanto internos como externos.

Tabla 15. Risaralda, exportaciones no tradicionales y de prendas de vestir valor FOB, 2003-2005

Sector	2003		2004		2005	
	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre
Risaralda	62.396.210	72.619.991	77.180.626	70.069.021	71.183.657	77.597.544
Prendas de Vestir	29.072.120	41.925.032	54.009.131	34.035.442	27.376.055	20.906.264

Fuente: DANE

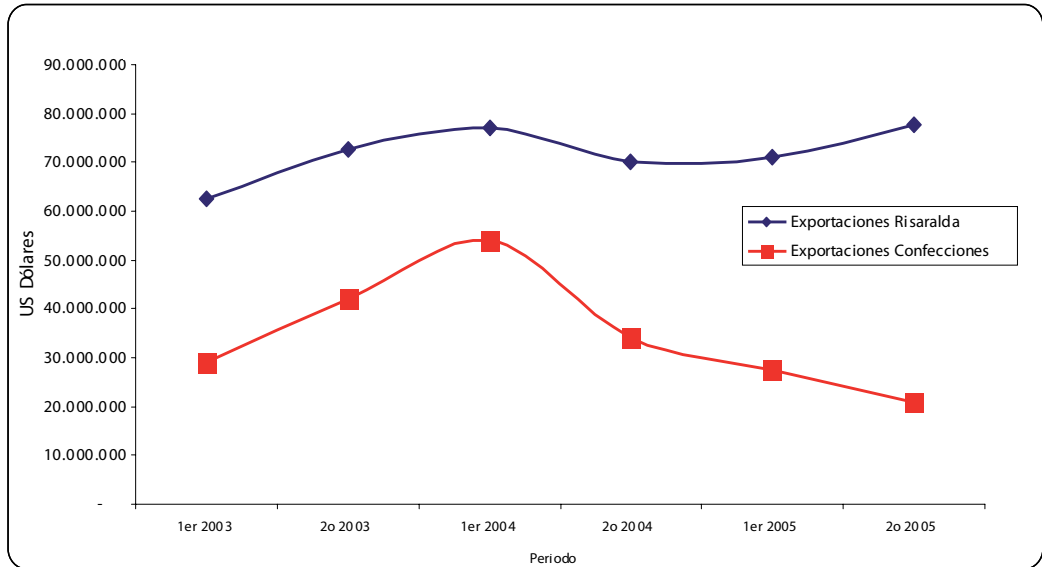
El asentamiento en el departamento de empresas dedicadas al proceso de maquilas propició una dependencia alta de las exportaciones en este tipo de actividades, aun con la firma de tratados de preferencias arancelarias, como el APTDEA con Estados Unidos, nuestro principal socio comercial y destino de este tipo de exportaciones.

Lo anterior demuestra la pérdida de participación de las confecciones en las exportaciones departamentales y la ganancia relativa de actividades como los alimentos, el papel y el material de transporte, además de la dinámica que ha tomado el principal agente exportador del departamento.

Los términos de intercambio comercial avanzan hacia categorías superiores de las barreras tradicionales o arancelarias, toda vez que hoy en día existen economías que han logrado avances de competitividad en el sector confecciones y están ganando mercados externos; este hecho representa un gran reto para los empresarios locales, que deben progresar hacia la conformación de una nueva categoría de la confección en diseño y moda como componentes de innovación tecnológica y de mercadeo.

Hay que destacar la tendencia decreciente de las ventas externas de prendas de vestir en el departamento, pues a pesar de presentar un leve incremento en las exportaciones totales, las confecciones mostraron un decrecimiento continuo en el periodo 2003-2005, explicado por algunos analistas como producto de la incertidumbre frente a la firma del tratado de libre comercio con los Estados Unidos, los mejores niveles de competitividad de los países asiáticos y los cambios en la dinámica de un importante agente exportador con capacidad de impactar en los indicadores del sector en el departamento.

Gráfico 17. Exportaciones no tradicionales y de prendas de vestir valor FOB de Risaralda 2003-2005



Fuente: elaboración propia.

Estructura de producción

Según un estudio reciente,²⁷ la producción de los diferentes tipos de prendas de vestir por parte de las empresas del departamento evidencia un alto grado de diversificación en vestuario para hombre y mujer, mientras se da una relativa especialización en ropa infantil, según la siguiente descripción:

- El 56% de las empresas se dedican a la producción de pantalones, unos en mayor medida que otros, pero ninguno en un 100%.
- El 39% de los establecimientos industriales se dedican a la fabricación de camisas, en porcentajes de dedicación que no superan el 11%.
- El 5,5% de las empresas de confección del departamento de Risaralda se ocupa en la fabricación de ropa para hombre; el 15% de ropa para

27 Baena, Ernesto; Montoya, Omar y Sánchez, Jhon. *Análisis evaluativo e histórico del Centro de Desarrollo Productivo (CDP) de las confecciones en Risaralda*, Pereira, Universidad Tecnológica de Pereira, 2006.

mujer. Ningún empresario se dedica de forma exclusiva a dichas líneas de producción.

- El 12,3% de los establecimientos industriales en confección se dedican a la fabricación de ropa infantil, de los cuales el 30% lo hacen en más del 81%, lo que evidencia una relativa especialización en este tipo de prendas de vestir.

En dicho estudio, cuando se analiza el destino de la producción, se muestra que siete de cada diez Pymes del AMCO dedicadas a las confecciones fabrican exclusivamente para venta propia; aproximadamente la mitad tienen una dedicación entre el 80% y el 100%.

El 60% de las empresas se dedican a la maquila en porcentajes variados, modalidad de producción a terceros que marcó una tendencia importante en la región, donde los grandes empresarios en su momento tenían la capacidad de generar una cantidad de empleo y de movimiento empresarial a través de la subcontratación de procesos diversos que, ante la disminución de los volúmenes exportados o a la menor competitividad, ha propiciado el cierre de algunas empresas cuya principal fuente de ingresos se sustentaba en la confección a terceros.

En conclusión, diversos hechos y dinámicas fueron los que propiciaron el momento que vive el sector de prendas de vestir en el departamento, que implica tomar una nueva dirección de la actividad hacia la generación de productos de valor agregado y de innovación tecnológica, toda vez que el modelo de confección básica parece agotado.

Lo anterior, más que una alarma, es la oportunidad para aprovechar el potencial de masa crítica y aprendizaje colectivo alrededor de nuestra cultura de confecciones tanto a nivel nacional como internacional, donde existe capacidad de personas en confección con altos estándares de calidad, pero que a la vez requiere de innovación en procesos industriales y productos al igual que estrategias de mercadeo internacional acordes con el nuevo orden económico mundial.

Aplicación de la prueba de hacinamiento

Para la totalidad de las pruebas, el sector estratégico quedó conformado por las siguientes empresas:

- Dansa.
- Confepunto.
- Manufacturando.
- Luis Fernando Patiño.
- Confecciones Sierra Alta.
- Manufacturando.
- Lwissa & Lwiss.
- Deportex.

A continuación se presentan las tablas y los gráficos resultados del análisis de la información financiera de las empresas que conforman el sector estratégico para el periodo 2002-2005.

Tabla 16. Información financiera sector estratégico
fabricación de prendas de vestir, año 2002

2002			
	Activo total	Ganancias	ROA
Dansa	448	31	6,90%
Confepunto	304	102	33,55%
Manuf naranjo	1.318	82	6,22%
Luis fdo Patiño	651	60	9,22%
Conf Sierra alta	328	40	12,20%
Manufacturando	249	10	4,02%
Lwissa & Lwiss			
Deportex			
TOTAL	3.298	325	

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Información financiera sector estratégico
fabricación de prendas de vestir, 2003

2003			
	Activo total	Ganancias	ROA
Dansa	677	34	4,96%
Confepunto	398	87	21,86%
Manuf naranjo	1.674	63	3,76%
Luis fdo Patiño	608	73	12,01%
Conf Sierra alta	377	13	3,45%
Manufacturando	250	2	0,80%
Lwissa & lwiss	1.082	54	4,99%
Deportex	458	50	10,92%
TOTAL	5.524	376	

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Información financiera sector estratégico
fabricación de prendas de vestir, 2004

2004			
	Activo total	Ganancias	ROA
Dansa	786	40	5,06%
Confepunto	515	88	17,09%
Manuf naranjo	1.692	40	2,36%
Luis fdo Patiño	636	74	11,64%
Conf Sierra alta	455	38	8,35%
Manufacturando	375	20	5,33%
Lwissa & lwiss	2.507	127	5,07%
Deportex	723	54	7,47%
TOTAL	7.689	481	

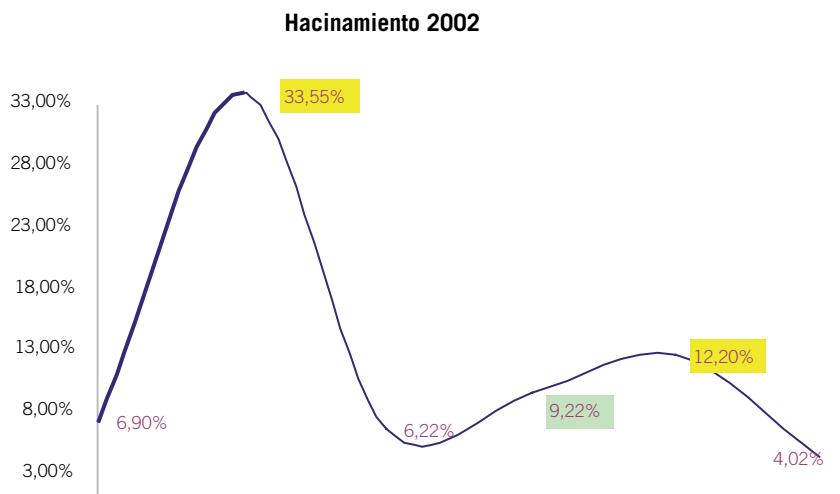
Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Información financiera sector estratégico
fabricación de prendas de vestir, 2005

2005			
	Activo total	Ganancias	ROA
Dansa	1.119	44	3,92%
Confepunto	531	54	10,17%
Manuf naranjo	1.575	28	1,78%
Luis fdo Patiño	848	111	13,09%
Conf Sierra alta	533	58	10,88%
Manufacturando	448	56	12,50%
Lwissa & lwiss	2.669	220	8,24%
Deportex			
TOTAL	7.723	571	

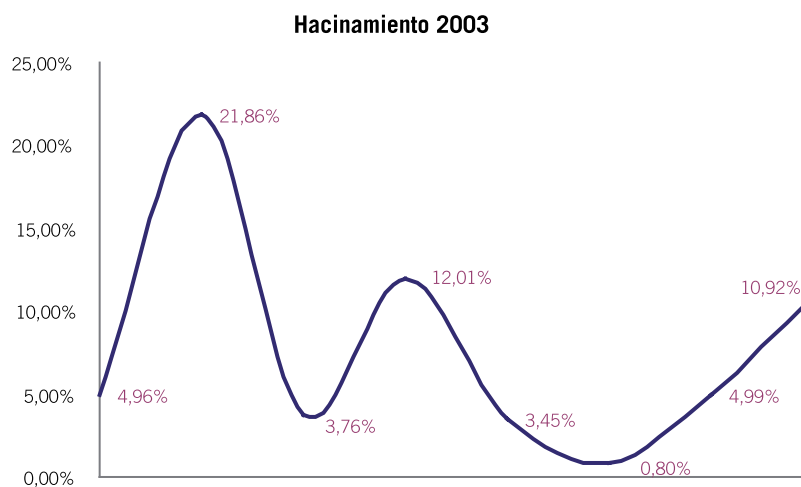
Fuente: elaboración propia

Gráfico 18. Nivel de hacinamiento, 2002



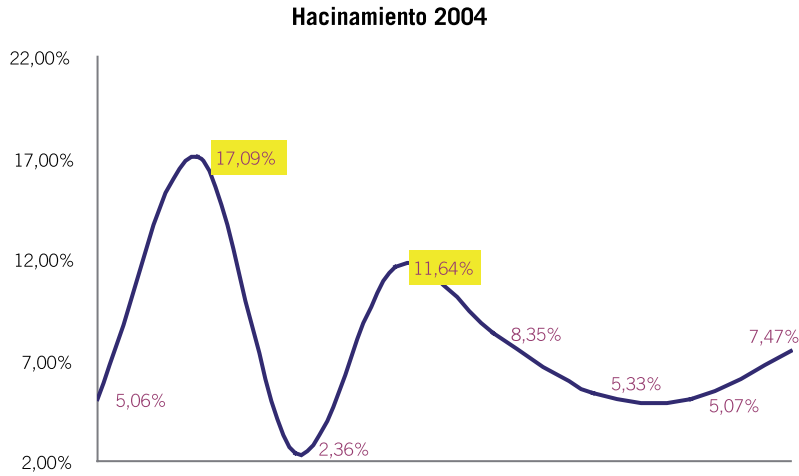
Fuente: elaboración propia

Gráfico 19. Niveles hacinamiento, 2003



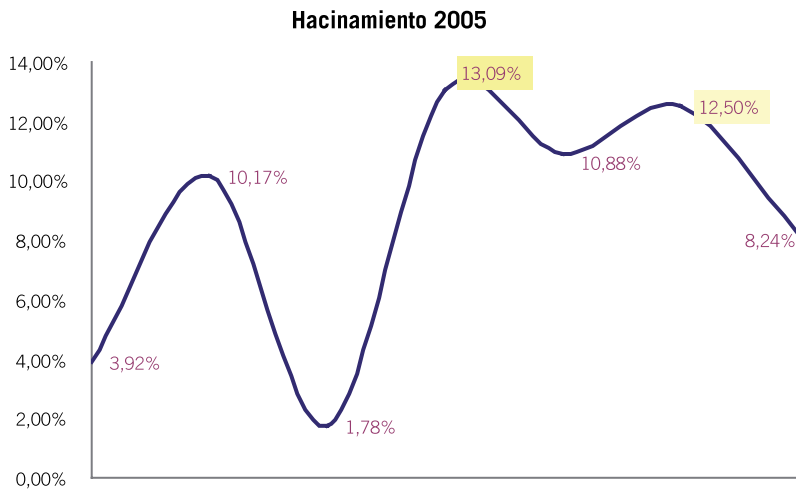
Fuente: elaboración propia

Gráfico 20. Nivel de hacinamiento, 2004



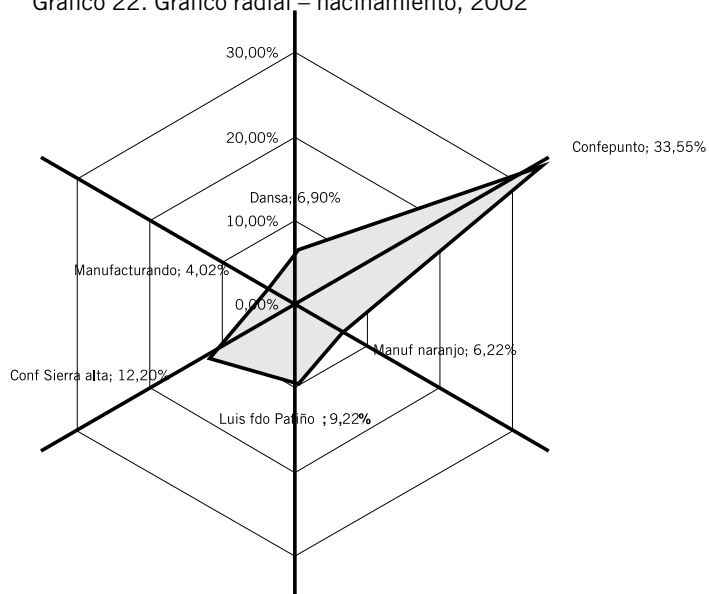
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 21. Nivel de hacinamiento, 2005



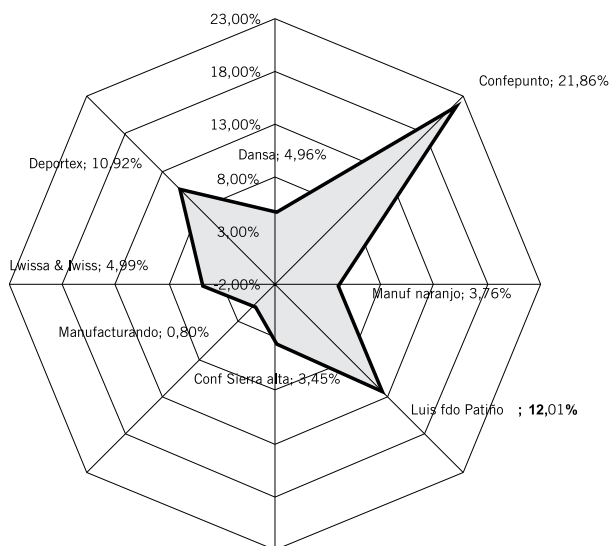
Fuente: elaboración propia

Gráfico 22. Gráfico radial – hacinamiento, 2002



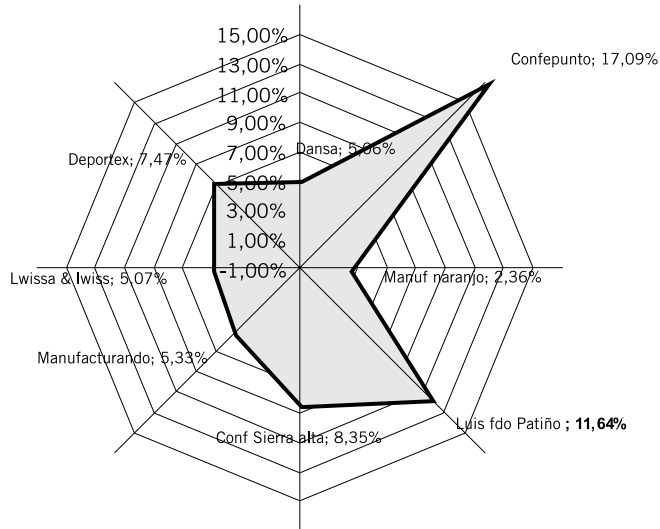
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 23. Gráfico radial – hacinamiento, 2003



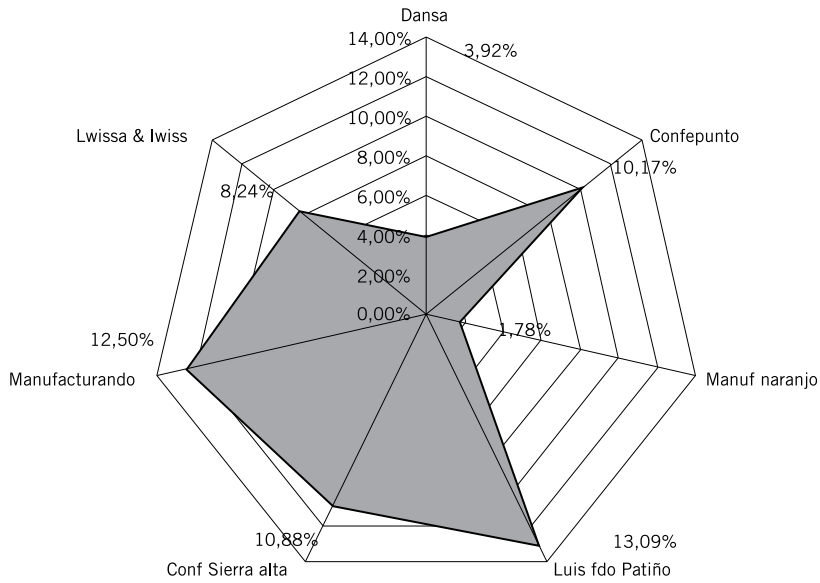
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 24. Gráfico radial – hacinamiento, 2004



Fuente: elaboración propia.

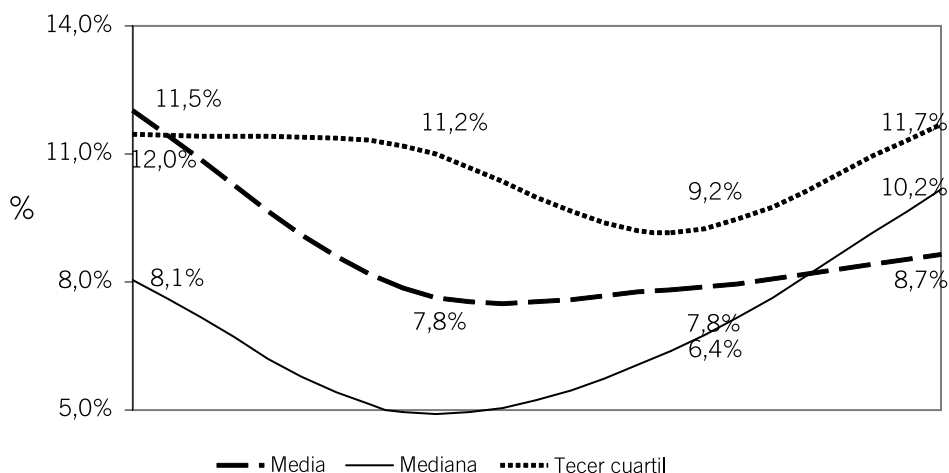
Gráfico 25. Gráfico radial – hacinamiento, 2005



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 26. Evolución media y tercer cuartil sector estratégico fabricación de prendas de vestir Pereira periodo 2002-2005

EVOLUCIÓN DE LA MEDIA Y TERCER CUARTIL



Fuente: elaboración propia

Al analizar la información obtenida de las empresas que pertenecen al sector estratégico se puede concluir que el sector tiene síntomas de hacinamiento medio, debido a la concentración de los resultados financieros del periodo estudiado.

Para 2002 la gráfica de redes indica que una empresa tiene una rentabilidad sobre activos (ROA) del 33,5%, las demás muestran rendimientos ubicados en niveles inferiores. Para ese año la media fue del 11,7% y el tercer cuartil 11,5%. Sólo una empresa obtuvo desempeño superior.

Para el año 2003, la media cayó al 5,6% y el tercer cuartil al 10,9%; la empresa que presentaba un desempeño superior continuó en él; sin embargo, el ROA cayó al 21,86; ya se encuentran empresas con resultados negativos.

La gráfica del año 2004 evidencia un seguimiento de la caída del tercer cuartil –ya en 8,4– pero la media crece al 7,2%, lo que muestra que, en conjunto, las empresas comenzaron a mejorar y la empresa que se ubicaba en desempeño superior mantuvo su puesto, pero con resultados menores. La concentración alrededor de la media es menor, más empresas en desempeño bajo.

La gráfica de hacinamiento para el año 2005 presenta dos empresas en desempeño superior, al estar por encima del tercer cuartil, y una tercera en desempeño medio. El líder del sector desde el año 2003 tiene ventajas cada vez menores. Así mismo, dos empresas permanecen en una zona de perdurabilidad comprometida.

Con el gráfico 15 puede concluirse que el sector de confecciones en Pereira avanza en cuanto a la media; el tercer cuartil se ha deteriorado desde 2002. Tres empresas sobresalen; las demás se encuentran en convergencia estratégica.

Análisis de competidores

Para el estudio de competidores se aplican dos pruebas diferentes: crecimiento potencial sostenible e índices de erosión. Al calcular el crecimiento potencial se mide la capacidad de una organización de sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial (Cds), también de abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en su momento. Con los índices de erosión se logra establecer si la empresa sufre del síndrome de erosión de la estrategia o del síndrome de erosión de la productividad. El primero es el estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos en una relación superior a 3:1 de forma permanente. La empresa, tratando de lograr ingresos, busca la eficiencia mediante reducción de costos. El segundo es el momento en que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad en una relación superior a 3:1 de forma permanente. La empresa no tiene problemas para vender, sin embargo, está siendo ineficiente y los márgenes son cada vez más bajos. Por tanto, este tipo de empresas tiene problemas de manejo de recursos.

Resultados de la aplicación de la metodología para el estudio de competidores

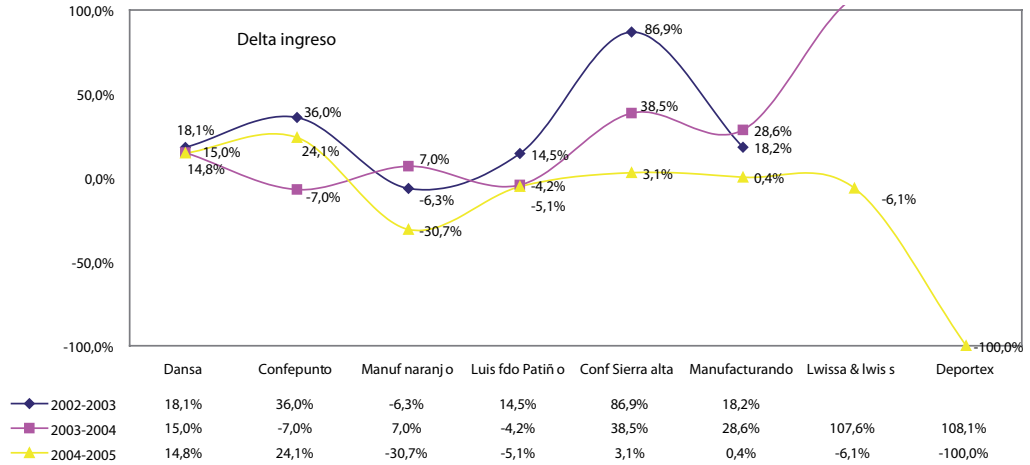
Para realizar las pruebas del estudio de competidores se recopiló información financiera de las empresas que conforman el sector estratégico. La tabla 20 resume algunos datos.

Tabla 20. Utilidad e ingreso de las empresas del sector fabricación de prendas de vestir en el período 2002-2005

Utilidad	Dansa	Confepunto	Manuf naranjo	Luis fdo Patiño	Conf Sierra alta	Manufacturando	Lwissa & lw iss	Deportex
2002	32	102	82	60	40	10		
2003	34	87	63	73	13	2	54	50
2004	40	88	40	74	38	20	127	54
2005	44	54		111	58	56	220	
Ingresos	Dansa	Confepunto	Manuf naranjo	Luis fdo Patiño	Conf Sierra alta	Manufacturando	Lwissa & lw iss	Deportex
2002	1.294	433	1.516	662	221	488		
2003	1.528	589	1.420	758	413	577	1.608	591
2004	1.757	548	1.519	726	572	742	3.338	1.230
2005	2.017	680	1.053	689	590	745	3.133	

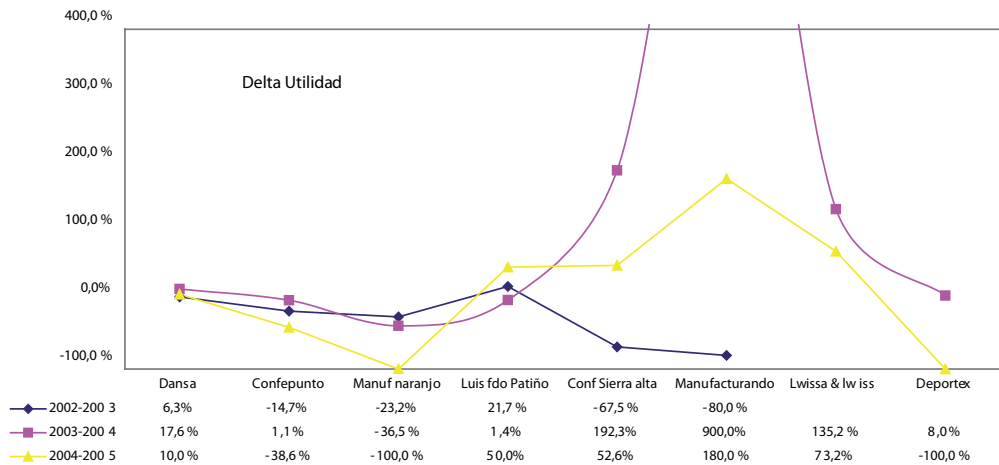
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 27. Variación del ingreso



Fuente: elaboración propia

Gráfico 28. Variación de la utilidad



Fuente: Elaboración propia

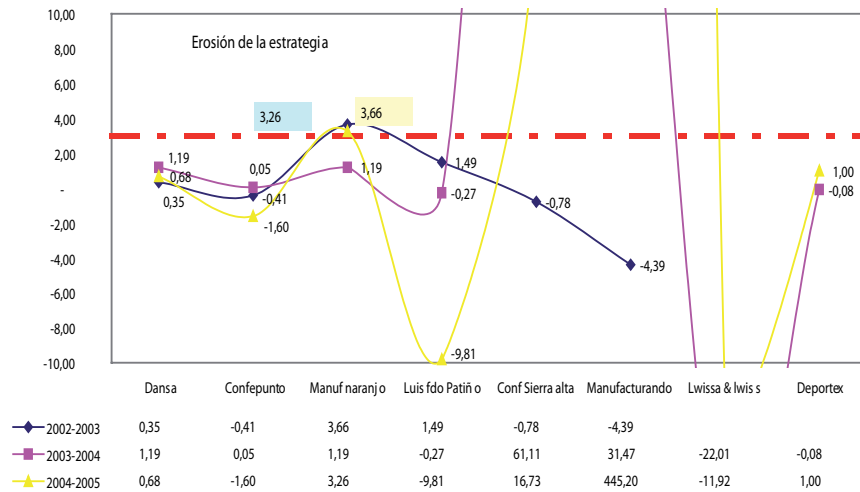
Una vez estudiada la información de las empresas del sector estratégico, se puede observar un crecimiento de la utilidad de algunas y decrecimiento de otras en los últimos cuatro años. Los gráficos indican el comportamiento irregular, algunas empresas muestran variaciones del 900% en el periodo 2003-2004, mientras que en el periodo 2004-2005 sólo del 180%. La tabla 21 presenta los resultados del cálculo de los índices de erosión.

Tabla 21. Erosión de la estrategia del sector fabricación de prendas de vestir en el periodo 2002-2005

Erosión de la estrategia	Dansa	Confepunto	Manuf naranjo	Luis fdo Patiño	Conf Sierra alta	Manufacturando	Lwissa & lwiss	Deportex
2002-2003	0,35	-0,41	3,66	1,49	-0,78	-4,39		
2003-2004	1,19	0,05	1,19	-0,27	61,11	31,47	-22,01	-0,08
2004-2005	0,68	-1,60	3,26	-9,81	16,73	445,20	-11,92	1,00

Fuente: elaboración propia

Gráfico 29. Erosión de la estrategia del sector fabricación de prendas de vestir en el periodo 2002-2005



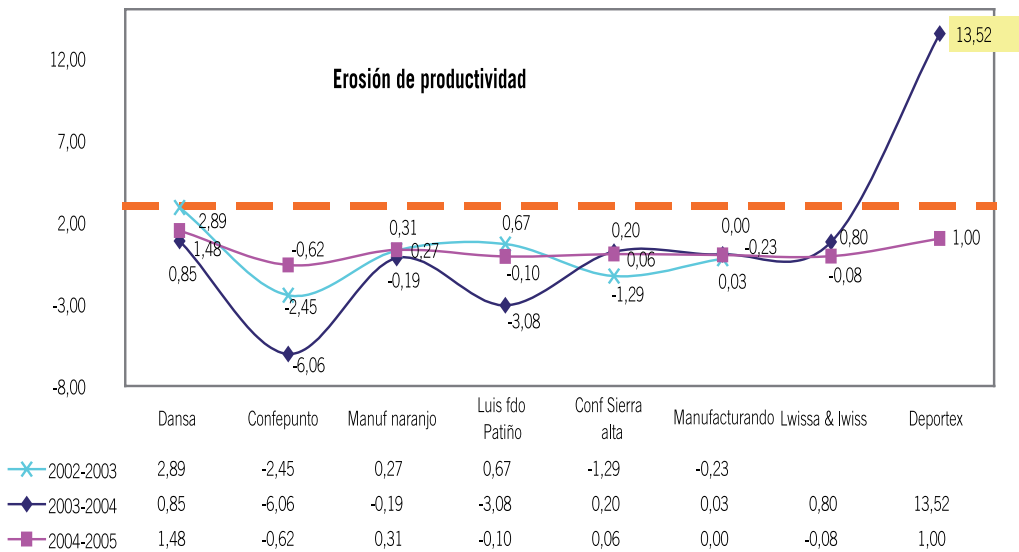
Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Erosión de la productividad del sector fabricación de prendas de vestir en el periodo 2002-2005

Erosión de la Productividad	Dansa	Confepunto	Manuf naranjo	Luis fdo Patiño	Conf Sierra alta	Manufacturando	Lwissa & lwiss	Deportex
2002-2003	2,89	-2,45	0,27	0,67	-1,29	-0,23		
2003-2004	0,85	-6,06	-0,19	-3,08	0,20	0,03	0,80	13,52
2004-2005	1,48	-0,62	0,31	-0,10	0,06	0,00	-0,08	1,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30. Erosión de la productividad del sector fabricación de prendas de vestir en el periodo 2002-2005



Fuente: Elaboración propia

Según el comportamiento del sector, los ingresos no presentan variaciones tan altas como las utilidades, pero varias empresas han evidenciado disminución en las ventas mientras que las utilidades han aumentado, un posible síntoma de la erosión de la estrategia, donde para mostrar utilidades se reducen los costos.

Cuando se analiza la información del gráfico de erosión de la estrategia y apoyados en la tabla, es evidente que las empresas con valores superiores a 3 pueden tener síntomas de erosión. En conclusión, han crecido más las utilidades que los ingresos, la razón es la disminución de los costos en esos periodos.

Cuando el valor permanece por encima 3, se puede afirmar de la estrategia, en caso contrario son síntomas, pero de cuidado. Las empresas en general no están ‘matando’ la estrategia, por el contrario, hacen bien su labor y es una confirmación de lo establecido con el hacinamiento. La erosión de la productividad es interpretada igual, sólo una empresa tiene un valor superior en todo el tiempo estudiado. Las empresas son eficientes en el manejo de sus recursos, los márgenes se mantienen.

Crecimiento potencial sostenible

La prueba de crecimiento potencial sostenible es un complemento al estudio de competidores. Mide la capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial (Cds), o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en un momento determinado. Para ello es necesario determinar el crecimiento intrínseco²⁸ y crecimiento extrínseco.²⁹ El primero es el crecimiento endógeno de la empresa, que resulta de su operación, fruto de vender lo que produce; se logra mediante la explotación de los productos-mercados actuales o por la diversificación en nuevos mercados. Una empresa que no genere un crecimiento intrínseco no es atractiva para los inversionistas debido a que es un reflejo del potencial del mercado de la empresa y de su capacidad para aprovecharlo. El segundo crecimiento es fruto de la obtención de recursos externos, ya sea por el camino de la deuda, la emisión de nuevas acciones, por una fusión, o por adquisición. Las tablas y los gráficos que se presenta a continuación evidencian el nivel de crecimiento potencial de cada una de las empresas que conforman el sector estratégico.

28 EL crecimiento intrínseco evalúa la gestión operacional de la empresa. Para obtener el valor es importante presentar la ecuación del crecimiento potencial sostenible y las operaciones en las que se descompone.

$$(a) Cps = (R'a)(P) + \left(\frac{D}{E}\right)(P)(R'a - i) \text{ en donde } (b) R'a = \frac{U + (\%i)(D)}{AT} \quad (c) \% \text{intereses} = \left(\frac{OF}{D}\right) \text{ y } (d) P = \left(1 - \frac{d}{U}\right).$$

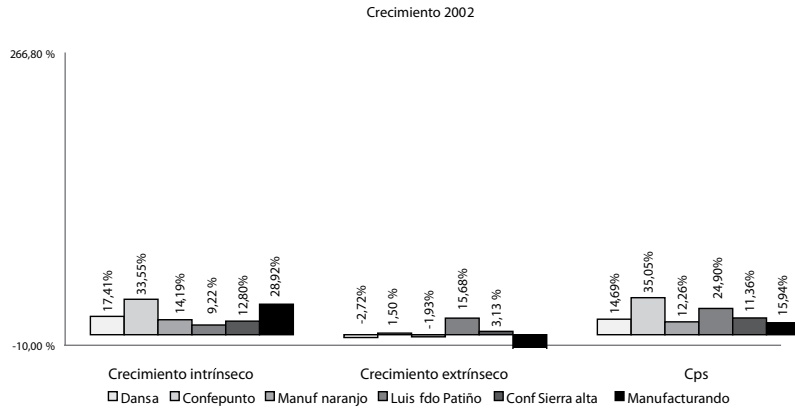
Siendo R'a = rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda. Es igual a: (utilidad antes de intereses)/ activo total, OF = obligaciones financieras; P: tasa de retención de utilidades, en donde P = [1 - dp/U], dp= dividendos pagados; D = pasivo total; U= utilidades; E = patrimonio; i = intereses ponderados de la deuda y AT (activo total). Para calcular el crecimiento intrínseco se realizan varias fases: a. Obtención de información financiera; b. Cálculo de R'a; c. obtención de P; d. Obtener el crecimiento intrínseco.

29 Una vez realizado el cálculo del crecimiento intrínseco se debe obtener el segundo componente de la ecuación del crecimiento potencial sostenible, el crecimiento extrínseco, para establecer la forma como la empresa gestiona los recursos no operacionales. Algunos de los valores ya han sido calculados en el crecimiento intrínseco y, por tanto, se utilizan para este segundo paso. Sin embargo, para calcular el crecimiento extrínseco se realizan varias fases:

Tabla 23. Crecimiento potencial sector estratégico

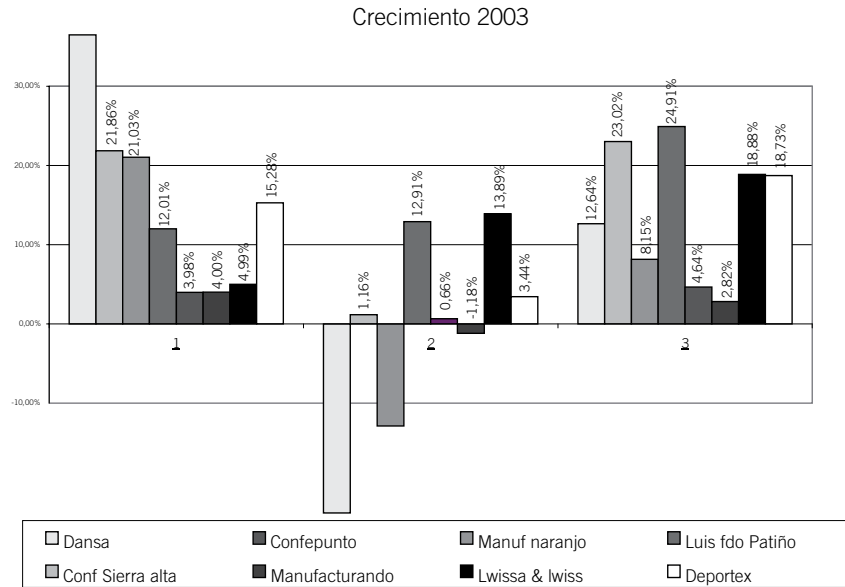
2002	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Cps
Dansa	17,41%	-2,72%	14,69%
Confepunto	33,55%	1,50 %	35,05 %
Manuf naranjo	14,19%	-1,93%	12,26%
Luis fdo Patiño	9,22 %	15,68 %	24,90 %
Conf Sierra alta	12,80%	3,13 %	15,94 %
Manufacturando	28,92%	-17,55 %	11,36 %
2003			
Dansa	36,48%	-23,85 %	12,64 %
Confepunto	21,86%	1,16 %	23,02 %
Manuf naranjo	21,03%	-12,88 %	8,15%
Luis fdo Patiño	12,01%	12,91%	24,91%
Conf Sierra alta	3,98 %	0,66%	4,64 %
Manufacturando	4,00 %	-1,18 %	2,82%
Lwissa & lwis s	4,99 %	13,89 %	18,88 %
Deportex	15,28%	3,44 %	18,73 %
2004			
Dansa	23,16%	-10,96 %	12,19 %
Confepunto	22,33%	-3,69%	18,64%
Manuf naranjo	8,75 %	-3,93 %	4,82%
Luis fdo Patiño	19,97%	4,95 %	24,92 %
Conf Sierra alta	8,57 %	2,84%	11,41 %
Manufacturando	5,33 %	6,29%	11,63%
Lwissa & lwis s	12,13%	4,54 %	16,67 %
Deportex	11,34%	5,53 %	16,88 %
2005			
Dansa	44,06%	-32,95 %	11,11 %
Confepunto	18,64%	-6,06%	12,59%
Manuf naranjo	6,79 %	-2,24 %	4,55%
Luis fdo Patiño	26,30%	2,02 %	28,32 %
Conf Sierra alta	11,26%	2,99 %	14,25 %
Manufacturando	12,50%	11,13%	23,63%
Lwissa & lwis s	25,52%	-3,40%	22,11%

Gráfico 31. Crecimiento del sector fabricación de prendas de vestir en el periodo 2002



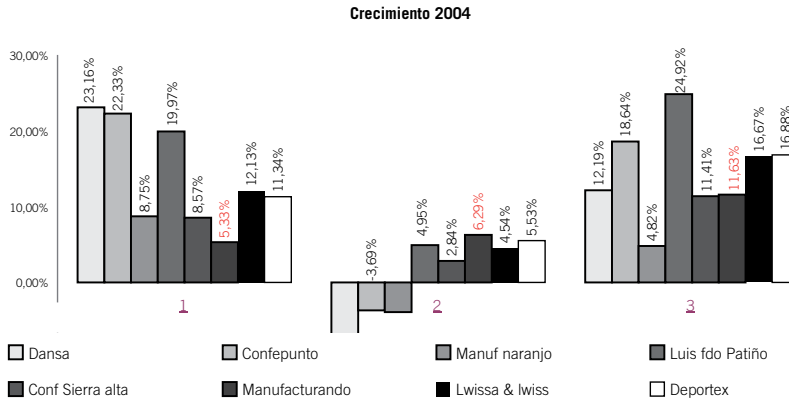
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 32. Crecimiento del sector fabricación de prendas de vestir en el periodo 2003



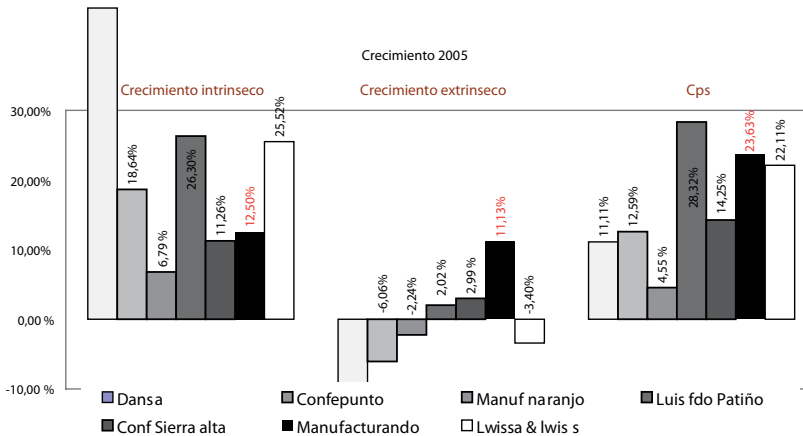
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 33. Crecimiento del sector fabricación de prendas de vestir, 2004



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 34. Crecimiento del sector fabricación de prendas de vestir, 2005



Fuente: elaboración propia.

Para el año 2002 todas las empresas tienen crecimiento intrínseco, solamente una muestra decrecimiento externo. Aun cuando el crecimiento potencial sostenible es positivo para todas las empresas, la única forma de crecimiento potencial se da cuando ambos valores son positivos. Se encuentra crecimiento en un nivel del 35%, la situación confirma que para el año 2002 una empresa se encontraba con desempeño superior, dos con desempeño medio y las demás en relación de convergencia baja. Para el 2003 el crecimiento ex-

trínseco es muy bajo y negativo en dos empresas. Los niveles de crecimiento potencial son más fluctuantes. En el año 2004 el sector evidencia problemas en el crecimiento externo, aun cuando el CPS es positivo para todos, sólo aquellas con ambos crecimientos positivos tienen CPS. Por último, para el año 2005 el crecimiento interno es cada vez más parejo, varias empresas se encuentran en desempeño superior.

El crecimiento extrínseco continúa siendo positivo para algunas empresas, el decrecimiento de las demás tiene su origen en las altas tasas de interés presentadas o en el manejo inadecuado de la relación ingresos generados contra intereses por pagar. Cuando se presenta decrecimiento externo, la empresa no ha logrado utilizar los recursos externos y transformarlos en rendimientos operacionales suficientes para pagar el costo de la deuda.

En materia de crecimiento potencial, se puede concluir que el sector presenta dificultades en cuanto al crecimiento extrínseco, no así en materia interna. Pese al esfuerzo realizado por lograr niveles de productividad que se traduzcan en ingresos operacionales, el sector estratégico estudiado no logra un buen balance entre los resultados obtenidos con sus recursos internos y la utilización de los externos. En parte, el desbalance se presenta por el costo de la deuda de las empresas del sector. Es una situación preocupante a futuro, ya que podría generar una erosión de la rentabilidad del sector generada por una guerra de precios ante la incapacidad de generar capacidades dinámicas que permitan obtener ventajas competitivas sostenibles.

Análisis estructural de fuerzas del mercado

El análisis de las fuerzas del mercado es un complemento al estudio realizado al sector de fabricación de prendas de vestir. Es una metodología de análisis sectorial, apoyada en herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo, que permite realizar un diagnóstico del acontecer de sectores estratégicos y proponer alternativas para lograr resultados financieros superiores. A continuación se incluyen las tablas resultantes de la reunión sostenida con los actores del sector en la que se logró determinar la intensidad de las siguientes fuerzas:

- Riesgo de ingreso.
- Proveedores.
- Clientes.

- Bienes sustitutos.
- Nivel de rivalidad.

Tabla 24. Nivel de rivalidad entre competidores existentes

SECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración		X				
2 Nivel de costos fijos		X				
3 Velocidad de crecimiento del sector			X			
4 Costos de Cambio						X
5 Grado de hacinamiento		X				
6 Incrementos en la capacidad	X					
7 Presencia Extranjera		X				
8 Nivel de Barreras de Salida	X					
a. Activos Especializados	X					
b. Costos Fijos de Salida		X				
c. Inter-relaciones Estratégicas		X				
d. Barreras Emocionales	X					
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales	X					
9						
10						
EVALUACIÓN FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	N	2	4	1	0	0
SECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	%	25.0%	50.0%	12.5%	0.0%	0.0%
						12.5%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Poder de negociación de los compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES							
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente	
1 Grado de concentración	X						
2 Importancia del proveedor para el comprador			X				
3 Grado de hacinamiento		X					
4 Costos de cambio			X				
5 Facilidad de Integración hacia atrás	X						
6 Información del comprador sobre el proveedor		X					
7 Los compradores devengan bajos márgenes		X					
8 Grado de Importancia del Insumo	X						
9							
10							
EVALUACIÓN FINAL							
PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	N	3	3	1	1	0	0
SECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	%	37,5%	37,5%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Riesgo de ingreso

RIESGO DE INGRESO							
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente	
Barreras de Entrada							
Políticas Gubernamentales							
18 Niveles de Aranceles		X					
19 Niveles de Subsidio						X	
20 Regulaciones y marco legal		X					
21 Grados de Impuestos		X					
Respuesta de Rivales							
22 Nivel de liquidez					X		
23 Capacidad de endeudamiento					X		
EVALUACIÓN FINAL							
RIESGO DE INGRESO	N	1	5	2	0	13	2
SECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	%	4,3%	21,7%	8,7%	0,0%	56,5%	8,7%

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración				X		
2 Presión de sustitutos						X
3 Nivel de ventaja			X			
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	X					
5 Costos de cambio				X		
6 Amenaza de integración hacia delante	X					
7 Información del proveedor sobre el comprador	X					
8 Grado de hacinamiento		X				
9						
EVALUACIÓN FINAL						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	N	3	1	1	2	0
SECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	%	37,5%	12,5%	12,5%	25,0%	0,0%
						12,5%

Fuente: elaboración propia

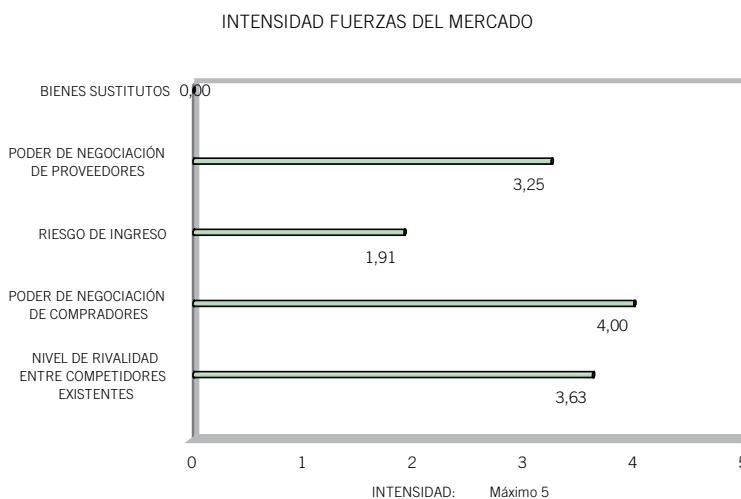
Tabla 28. Amenaza de bienes sustitutos

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos						
2 Tendencias a mejorar precios						
3 Tendencias a mejoras en desempeño						
4 Tendencias a altos rendimientos						
5						
EVALUACIÓN FINAL						
BIENES SUSTITUTOS	N	0	0	0	0	5
SECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 35. Resumen de la intensidad de las fuerzas

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	3,63
PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	4,00
RIESGO DE INGRESO	1,91
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	3,25
BIENES SUSTITUTOS	0,00



Fuente: elaboración propia

En el sector estudiado, las fuerzas del mercado que más inciden en orden de importancia son:

1. Compradores.
2. Nivel de rivalidad entre competidores existentes.
3. Proveedores.

El poder de negociación de los compradores en el sector es alto, ya que son los que deciden comprar en cuanto a producto, precio, calidad, plaza, moda y momento, determinando fácilmente las reglas del mercado. Por tanto, para quienes deseen ingresar en el sector, la barrera de ingreso es alta.

La rivalidad entre competidores crea un clima de hacinamiento que dificulta el ingreso de nuevos competidores, pues, para tener éxito, deben ofrecer a precios bajos los mismos productos que ya existen en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores es alta ya que ellos tienen el poder de decisión de precios y descuentos sobre las materias primas; así mismo, pueden llegar a manipular el mercado eligiendo la venta al mejor postor. A un nuevo empresario le resultaría difícil establecer una negociación ventajosa con los proveedores existentes.

Como conclusión, el riesgo de ingreso al sector es bajo debido a que los factores expuestos generan una barrera de entrada alta. La atractividad por barreras de entrada y salida queda caracterizada en función de la posibilidad de obtener rendimientos elevados y riesgosos, ya que tanto las barreras de entrada como las de salida quedan ubicadas en la categoría alta.

Análisis panorama competitivo

El panorama competitivo es una prueba desarrollada en el análisis de sectores estratégicos cuya finalidad es encontrar posibilidades de negocios en el sector mediante la innovación de productos, atención de nuevas necesidades o implementación de nuevos canales. El panorama competitivo proporciona una mirada del sector estratégico a estudiar. Para construir el panorama competitivo se requieren tres categorías: necesidades, canales y variedades. A continuación se definen cada una de ellas.

Necesidades

Razones por las cuales las personas adquieren las variedades del sector estratégico. Ellas son:

- **Calidad:** perdurabilidad de las prendas en el tiempo, es una necesidad básica que los clientes buscan en este sector.
- **Moda:** tendencias actuales buscadas por los consumidores.
- **Servicio:** Atención al cliente.
- **Diseño:** variedad de estilos.
- **Precio:** los consumidores buscan precios económicos.
- **Variedad:** diversidad en el portafolio de productos.
- **Estatus:** posición derivada del uso de determinados artículos o productos.
- **Comodidad:** confort con el uso de las prendas.

Canales de distribución

Los canales de distribución utilizados en el sector estratégico son los siguientes:

- **Internet:** medio de comunicación mediante el cual se puede vender y hacer público el portafolio de productos a través de imágenes y sonidos.
- **Licitación:** canal mediante el cual una empresa participa en procesos de selección abiertos por otras compañías para vender su portafolio de productos.
- **Punto de venta:** locales propios o en arrendamiento donde se venden los productos de la empresa sin intermediarios.
- **Outlet:** punto de venta en el que se ofrecen productos que no son de líneas a bajos precios.
- **Distribuidores:** venta de productos a través de intermediarios, que manejan diferentes marcas (venta al por mayor).
- **Minoristas:** venta de productos al consumidor final a través de terceros diferentes al empresario (venta al detal).
- **Catálogo:** venta de productos a través de folletos que promocionan el portafolio de la empresa.
- **Concesión:** el empresario entrega mercancías a minoristas a título de propiedad quienes asumen la responsabilidad con respecto a los productos.
- **Consignación:** el empresario entrega mercancías a minoristas sin despojarse del derecho de propiedad de los productos.

Identificación de productos

En cuanto a las variedades ofrecidas por las empresas del sector estratégico se cuentan las siguientes:

- Sudaderas.
- Camisetas.
- Camisas.
- Chaquetas.
- Blusas.

- Pantalones.
- Otros.

Desde el panorama competitivo, el sector de fabricación de prendas de vestir se encuentra en un estado de convergencia estratégica. Las empresas que hacen parte de él trabajan las mismas variedades, en especial con más concentración en camisetas y pantalones, y satisfacen las necesidades identificadas en el listado de forma similar. Todas las empresas se encuentran en las cuadrículas que implican satisfacción de las necesidades. Lo anterior conduce al sector a una guerra de precios que implica una erosión de la rentabilidad en el tiempo y puede llevar a las empresas a zonas de morbilidad de continuar con esta situación.

Gráfico 36. Estructura del panorama competitivo

NECESIDADES	Calidad						
	Moda						
	Servicio						
	Diseño						
	Precio						
	Variedad						
	Status						
	VARI EDADES	Sudadera	Camiseta	Camisa	Chaqueta	Blusas	Pantalones
CANALES	Puntos de venta						
	Outlet						
	Distribuidores						
	Minorista						
	Catálogo						
	Consignación						

Fuente: elaboración propia

En el sector se encuentran posibilidades de innovación, en especial en lo que toca a los canales de distribución. Allí se podría incursionar en canales como la Internet, el empleo de distribuidores y la implementación de catálogo. Ninguna de las empresas estudiadas utiliza uno de los canales más importantes del comercio actual, la Internet, con lo que se pierde la posibilidad de atraer, llagar a un público más amplio y vender a una gran cantidad de clientes. El sector no utiliza la venta por catálogos.

Las empresas del sector estratégico ofrecen el mismo portafolio de productos y satisfacen la mayoría de las necesidades de sus clientes, hechos

comprobados en el análisis de hacinamiento efectuado, que muestra que el sector se encuentra en hacinamiento medio.

Conclusiones sector fabricación de prendas de vestir

El grado de convergencia presentado en el sector fabricación de prendas de vestir en Pereira es evidente, aunque algunas empresas sobresalen, pero con niveles bajos. La empresa que en el año 2002 era la líder ha presentado disminución en sus resultados, y aun cuando permanece en la zona de desempeño superior, los indicadores han disminuido. El nivel de convergencia lleva a un hacinamiento medio.

Las empresas con desempeño superior y en general todas las estudiadas no evidencian síntomas de erosión, tanto estratégica como de productividad; no obstante, la fluctuación elevada de las utilidades es preocupante.

El problema que se presenta en el cálculo del crecimiento externo con resultados negativos puede generar en el futuro dificultades para varias empresas y confirma que las empresas con poco crecimiento potencial se encuentran en hacinamiento y aquellas con resultados superiores en el CPS también han salido o han permanecido fuera del hacinamiento.

Es importante anotar que si no hay TLC con los Estados Unidos, uno de los sectores que se vería afectado es el de la confección, porque los impuestos son elevados, entre 12% y 23%. Sin embargo, hay otras salidas a la desaprobación del TLC, como la venta de valor agregado, y no con programas de maquila, basados en manos de obra y minutos de producción.

Para Roque Ospina, director de Inexmoda, el mercado de los Estados Unidos es el mejor para el destino de las confecciones colombianas: “Yo creo que nosotros tenemos que buscar por todos los medios tener un acuerdo, que nos permita tener unas reglas de juego estables. Con el TLC éstas se concretan y se vuelven a largo plazo”. Así mismo, para Marcos Jara, director del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Textil-Confección de Colombia (Cidetexco), sería un error histórico que Colombia no entrara al TLC: “Es nuestra oportunidad de expandir el mercado, tenemos un mercado de 44 millones de consumidores y nos están entregando un mercado de 300 millones de consumidores, eso es una oportunidad”.³⁰

Impacto del TLC en el sector turismo en Colombia

El sector turismo y el TLC

En materia de turismo, en las negociaciones del TLC el tema fue discutido en la temática de inversión. Los puntos y retos propuestos fueron los siguientes.

Retos

- El TLC aumentará el número de pasajeros, en la medida en que los viajes se relacionan con el comercio y por ende con el turismo. Los obstáculos son: el tratamiento del turismo y las agencias de viajes; respecto a la últimas se planteó la posibilidad de que agencias de viajes de Estados Unidos se establezcan en Colombia. La posición se ha planteado con dos criterios: trato nacional y establecimiento local, es decir que para establecerse en Colombia tales empresas deben cumplir los mismos requisitos de las compañías nacionales.
- Visas. En los últimos años Colombia ha disminuido el número de pasajeros hacia Estados Unidos cerca del 10%. En la negociación se sugirió que el tema fuese manejado como se hizo con Chile; en ella se abrió un capítulo de visas y se dieron unos cupos especiales. Uno de estos propósitos es que haya más intercambio de bienes y servicios, pues dicho intercambio es imposible si no hay movilización de personas.
- El manejo de la seguridad. Se solicitó que el manejo del tema de seguridad interna fuera tratado con mesura; es decir, se pidió la no generalización, dado que esto afecta de forma directa al turismo, como ocurrió entre los años 2003 y 2004, cuando estaba asegurada el arribo de ochenta barcos para la última temporada y a raíz de los ‘warning’ sólo llegaron cuarenta y siete embarcaciones en el periodo agosto 2003 - mayo 2004.³¹

Los logros

- El sector turístico es uno de los que más beneficio le puede sacar al acuerdo comercial que Colombia viene desarrollando con los Estados Unidos. El TLC va a estimular la llegada de más de visitantes extranjeros.

31 Visítese el sitio <http://www.la-republica.com.co/tlc/turismo.html>

- Con la entrada en vigencia del TLC llegarán delegaciones de empresarios procedentes de Norteamérica buscando nuevas alternativas de inversión en el país, lo que permitirá estimular las ventas no sólo de los hoteleros, también de todos los negocios que se nutren de la actividad turística a nivel nacional.
- El aumento del turismo permitirá que se deje de lado la “tara” de ‘peligroso’ que pesa sobre el país, es decir, el “travel warning” (la alerta que el Departamento de Estado de los Estados Unidos hace a sus viajeros); con ello la imagen de Colombia en el exterior será distinta. Los paquetes turísticos dejarán de ser para la Costa Atlántica y San Andrés y se “venderá” la imagen y el turismo de zonas como el Eje Cafetero.

Al hacer parte del capítulo de inversiones se debe recordar lo que se logró en el mismo. El capítulo reconoce y mantiene la aplicación de los principios constitucionales en materias relacionadas con el orden público; el establecimiento de monopolios, como arbitrios rentísticos y la autonomía del Banco de la República, entre otros. Así mismo, respeta las condiciones que la normatividad vigente establece para la inversión extranjera. El principal objetivo de este capítulo es incentivar la llegada de capitales foráneos a Colombia.³²

Por último, se establecieron acuerdos respecto a agencia comercial, punto sobre el que Colombia siempre mantuvo una posición defensiva, pues el interés siempre fue asumir compromisos. Sin embargo, se logró –por primera vez– que las obligaciones fueran recíprocas hacia el futuro. Esas responsabilidades sólo se asumieron para el sector de bienes industriales y software.

La idea es tramitar en el Congreso cambios con el fin de eliminar la cesantía comercial y la presunción de exclusividad que hoy tiene esa clase de arreglos así como un ajuste en la indemnización hacia los principios generales del derecho, esto es, daño emergente y lucro cesante. Estados Unidos siempre insistió en la eliminación de las indemnizaciones y cesantías a que están obligadas las empresas internacionales.

Análisis estructural del sector turismo *Generalidades del sector ecoturístico y turístico en Colombia*

El turismo es uno de los sectores más productivos y prósperos a nivel mundial. Este sector comenzó a desarrollarse a nivel mundial en Inglaterra a finales del siglo XIX; con el transcurrir del siglo XX el interés por los viajes de placer se expandieron por todo el mundo.³³ En su libro *La hora del turismo*, Raúl Jaramillo Panesso manifiesta la importancia del sector turístico en la economía mundial: “Desde mediados de los años cincuenta el turismo mantuvo un crecimiento muy por encima al de cualquier otro sector de la economía y hoy en día alcanza volúmenes de transacción superiores a los rubros más dinámicos, como el petróleo, la fabricación de automóviles o los commodities más conocidos”.³⁴

El turismo ha tenido un desarrollo acelerado a nivel mundial y Colombia no ha sido la excepción. Aunque los problemas de seguridad que afronta el país son un gran obstáculo para el desarrollo del sector turístico, el Gobierno ha mostrado un fuerte respaldo al desarrollo sectorial por medio del fortalecimiento de la política de seguridad democrática y del programa de caravanas turísticas “Vive Colombia, viaja por ella”. Además, Proexport ha asumido la tarea de promocionar los destinos turísticos de Colombia a nivel internacional, mediante mecanismos como la macro rueda de turismo y con el respaldo de la creación de la marca “Colombia es pasión”.

En Colombia, en el periodo 1999-2005 la actividad turística contribuyó en promedio con el 2,1% del PIB; la ocupación hotelera aumento del 40% promedio anual en el año 2000 a 56,47% en el año 2005; el tránsito de vehículos por el territorio nacional ha tenido un incremento aproximado del 16,5% y la llegada de pasajeros internacionales se incrementó en 17% durante este mismo periodo.³⁵

Definición de sector estratégico

El sector turístico incluye una amplia variedad de actividades económicas, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). La elaboración

33 Jaramillo Panesso, Raúl, *La hora del turismo*, p. 10.

34 *Ibíd.*

35 *Agenda interna sectorial*, septiembre de 2006, pp. 5-8.

de un plan de empresa, cuyo objeto social es prestar servicios de ecoturismo y turismo de aventura, se enmarca en el Código CIU O924101, refiriéndose a la actividad económica como “Organización y dirección de todo tipo de actividades deportivas al aire libre y bajo techo”.

En el sector turístico de la provincia del Gualivá existen más de novecientas empresas legalmente constituidas. Sin embargo, el plan de empresa que se planteará durante este documento no compite directamente con todas las empresas del sector turístico.

El sector turístico incluye actividades económicas relacionadas con alojamiento y hospedaje; servicio de bares y restaurantes; transporte; servicio de agencias de viajes y de prestadores de servicios turísticos, entre otros. Analizar y comparar una empresa prestadora de servicios de ecoturismo y de turismo de aventura con un restaurante, un bar, un hotel o una agencia de viajes no tiene sentido debido a que las actividades económicas son muy distintas, a pesar de ser parte del mismo sector. Los tipos de empresas representan distintos eslabones de la cadena productiva del turismo y en su conjunto representan al sector turístico.

Generalidades del sector turismo en Pereira

Se sabe que la apuesta a sectores portadores de futuro permite la ruptura entre el apalancamiento regional en sectores de tradición y la apuesta a sectores o actividades económicas que permitan el desarrollo económico con nuevos estándares y capacidades empresariales.

El turismo se consolida en la región como un sector portador de futuro; así lo definen diversos estudios, como la viabilidad del parque tecnológico del Eje Cafetero; las apuestas productivas de la agenda interna; los planes de desarrollo a nivel nacional, departamental y municipal; el conocimiento social frente a la prestación efectiva de los bienes y servicios ambientales con los que cuenta la región (paisaje, biodiversidad, etcétera); además de la consolidación de empresas dedicadas a la operación turística, en principio de manera aislada, pero que hoy en día reconocen la necesidad de asociarse para avanzar en el desarrollo y en la consolidación de la región como potencial turístico.

A pesar de las críticas frente a la forma de articular el sector a la economía local, se encuentra una clase empresarial que se ha enfocado en la atención de un mercado del cual se conoce poco, pero que brinda oportunidades enormes

de desarrollo económico, que permite pasar de una región que simplemente cuenta con sitios turísticos hacia una actividad organizada, además de facilitar el disfrute sin límites de la naturaleza exótica y exuberante, del aroma del café; conocer la arquitectura de la guadua, ríos, parques, nevados, zoológico, reservas naturales, etcétera, como la principal ventaja comparativa con otras regiones del país y del mundo.

La dinámica y el desarrollo turístico deben entenderse más allá de los niveles meramente departamentales del Eje Cafetero (segundo destino turístico del país), con el fin de avanzar hacia la prestación de servicios regional, con una oferta que genera complementariedad más que competencia, situación que el mercado ha probado en la práctica sin que se reconozca en público.

Es preciso aclarar la manera de abordar el estudio del sector, entendiendo la operación turística como una gran cantidad de actividades que deben estar enlazadas, lo que permitirá la especialización de algunos agentes del mercado hacia la prestación de servicios turísticos, no obstante encadenados en una estrategia planeada de dicha actividad económica en las cadenas como:

- Operación turística o mecanismo de articulación del sistema.
- Prestación de servicios de alojamiento tanto urbano como rural.
- Alquiler de fincas.
- Servicios de restaurantes y alimentación.
- Servicios de transportes y guías.

Además de lo anterior, lograr especialización en los diferentes tipos de turismo potencial en el eje cafetero:

- Turismo ecológico.
- Aventura.
- Recreativo.
- Agroturismo.
- Turismo cultural.
- Turismo educativo.
- Turismo de salud.
- Turismo corporativo.

En este estudio, la definición conceptual de la actividad turística se basa en los lineamientos de la encuesta anual de servicios realizada por el DANE a nivel nacional, que permite reconocer variables importantes del sector para aplicarlas en la futura toma de decisiones estratégicas desde el nivel gubernamental, del privado y del académico.

Algunos indicadores del sector

El análisis del estudio del sector se ha dividido en tres grupos que convergen entre sí, los cuales dividen la actividad turística en:

- Alojamiento en hoteles, campamento y otro tipo de hospedajes no permanentes.
- Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta.
- Actividades de agencias de viajes, organizadores de viajes y asistencia a turistas.

Esta división permite el análisis detallado de algunas de las actividades asociadas a la prestación de servicios turísticos, encaminado a la consolidación económica y a la generación de escenarios para que su crecimiento se encamine hacia una región con alto valor agregado y pleno conocimiento de las potencialidades asociadas.

Tabla 29. Indicadores asociados al turismo

Colombia, Variables principales de servicios asociados al turismo, según escalas de personal ocupado, 2005

Miles de pesos (Precios constantes de 2,000)

Grupos de servicios y escala de personal	Empresas		Personal ocupado	
	No.	%	No.	%
Alojamiento en hoteles, campamentos y otro tipo de hospedajes no permanentes				
NACIONAL	337	100,00	21.561	100,00
Menos de 25	117	34,72	1.915	8,88
De 25 a 49	121	35,91	4.174	19,36
De 50 a 99	49	14,54	3.280	15,21
De 100 a 209	28	8,31	3.987	18,49
De 210 a 349	16	4,75	4.147	19,23
De 350 y más	6	1,78	4.058	18,82
Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta				
NACIONAL	710	100,00	38.623	99,99
Menos de 15	395	55,63	2.987	7,73
De 15 a 44	188	26,48	4.321	11,19
De 45 a 109	69	9,72	4.628	11,98
De 110 a 269	37	5,21	6.376	16,51
De 270 a 649	14	1,97	5.814	15,05
De 650 y más	7	0,99	14.497	37,53
Actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes, de asistencia a turistas				
NACIONAL	106	100,00	5.838	100,00
Menos de 16	18	16,98	152	2,60
De 16 a 25	25	23,58	505	8,65
De 26 a 35	23	21,70	657	11,25
De 36 a 55	24	22,64	1.074	18,40
De 56 a 110	10	9,43	755	12,93
De 111 y más	6	5,66	2.695	46,16

A nivel nacional, según la Encuesta Anual de Servicios realizada por el DANE, en aras de iniciar un proceso de levantamiento de información del sector turismo, se encuentra que alrededor del 70% de las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios de alojamiento y expendio de comidas, tiene características de mediana empresa con personal ocupado que no supera los cincuenta empleados, mientras que las agencias de viajes están diversificadas en diferentes escalas de personal ocupado.

Fuente: DANE

En la prestación de servicios asociados a la actividad turística, el 42% del valor agregado lo genera los establecimientos dedicados a alojamiento; 46,5% el expendio de alimentos y el 12% las agencias de viajes y organizaciones de viajes, lo que se conoce como operación turística. En el mismo sentido parece que existe evidencia para afirmar que la productividad laboral se encuentra asociada con el nivel de ingresos y, por supuesto, con el tamaño de las organizaciones.

Tabla 30. Variables principales de servicios asociados a la industria, 2005

Colombia. Variables principales de servicios asociados a la actividad turística, Año 2005						
Miles de pesos (Precios constantes de 2.000)						
Grupos de servicios y escala de ingresos	Producción bruta		Valor agregado		Productividad	
	Valor	%	Valor	%	Total (1) (relación)	Laboral por persona ocupada (2)
Alojamiento en hoteles, campamentos y otro tipo de hospedajes no permanentes						
NACIONAL	695.646.793	100,00	347.667.963	100,00	1,27	16.125
Menor de 570 000	48.423.222	6,96	24.265.524	6,98	1,15	8.508
De 570 000 a 1 299 999	76.535.772	11,00	38.890.554	11,19	1,25	12.668
De 1 300 000 a 2 499 999	90.164.113	12,96	45.957.487	13,22	1,29	14.902
De 2 500 000 a 5 399 999	97.395.286	14,00	46.663.827	13,42	1,23	14.402
De 5 400 000 a 7 999 999	52.701.506	7,58	20.619.797	5,93	1,16	15.446
De 8 000 000 a 11 599 999	95.536.769	13,73	47.398.840	13,63	1,29	18.975
Más de 11 600 000	234.890.125	33,77	123.871.934	35,63	1,35	22.596
Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta						
NACIONAL	1.140.194.657	100,00	388.893.271	100,00	1,10	10.069
Menor de 425 000	73.965.720	6,49	25.932.030	6,67	1,12	7.166
De 425 000 a 1 149 999	104.352.187	9,15	35.211.542	9,05	1,12	9.230
De 1 150 000 a 2 449 999	98.100.915	8,60	34.311.840	8,82	1,14	10.759
De 2 450 000 a 4 499 999	82.229.505	7,21	29.533.007	7,59	1,12	10.370
De 4 500 000 a 7 999 999	141.300.415	12,39	46.578.564	11,98	1,10	11.154
De 8 000 000 a 17 999 999	142.940.654	12,54	48.919.623	12,58	1,10	11.700
Más de 18 000 000	497.305.261	43,62	168.406.665	43,30	1,09	10.027
Actividades de agencias de viajes, organizadores de viajes y asistencia a turistas						
NACIONAL	162.266.025	100,00	99.012.640	100,00	1,20	16.960
Menor de 500 000	5.738.407	3,54	3.492.451	3,53	1,14	13.032
De 500 000 a 779 999	15.628.757	9,63	8.935.242	9,02	1,10	13.896
De 780 000 a 1 029 999	16.756.311	10,33	9.675.986	9,77	1,20	16.020
De 1 030 000 a 1 324 999	5.939.208	3,66	3.255.024	3,29	1,44	24.291
De 1 325 000 a 1 749 999	18.111.579	11,16	11.518.941	11,63	1,34	19.860
De 1 765 000 a 2 999 999	19.259.742	11,87	11.367.476	11,48	1,36	16.816
Más de 3 000 000	80.832.021	49,81	50.767.520	51,27	1,16	17.309

Fuente: DANE - Encuesta Anual de Servicios.

Se refiere a las empresas con ingresos reales iguales o superiores a \$312 millones de pesos hoteles, \$99 millones restaurantes, \$457 millones agencias de viaje o con 20 o más personas ocupadas.

⁽¹⁾ Productividad total (relación) = producción bruta / (consumo intermedio + total gastos de personal).⁽²⁾ Productividad laboral por persona ocupada = valor agregado / total de personal ocupado.

La participación del sector en el PIB local y nacional a aumentar; no obstante, es necesaria la generación de indicadores que permitan conocer en detalle tal situación.

El turismo se encuentra entre las apuestas de desarrollo económico local, y el impacto frente al nuevo orden económico puede ser una gran oportunidad o motivo de frustración, en la medida en que se aprovechen las potencialidades de crecimiento, pero con una organización institucional alrededor de dicha actividad que permita potenciarla a futuro y soporte la demanda interna local, como necesidad de apalancar el crecimiento de la economía en sectores reales, con alto grado de agregación de valor y de cooperación institucional.

Análisis de la prueba de hacinamiento

El estudio de hacinamiento implica contar con un indicador financiero para hacer un comparativo entre las diferentes empresas. Al ser un sector con una estructura informal y en algunos casos con empresas con pocos años de funcionamiento, no es posible realizar un análisis de hacinamiento cuantitativo. No obstante, se emplea la información que se obtuvo en el taller con los expertos, al que asistieron en mayoría operadores turísticos para presentar algunas generalidades del sector y concluir con respecto al hacinamiento cualitativo.

Algunos estudios sobre turismo fueron realizados en el año 2006 por la Universidad del Rosario, concretamente el análisis del sector turismo y alojamiento en el Eje Cafetero, como parte del proyecto de redes empresariales de Proexport. Con el ánimo de reflexionar sobre el futuro del sector turismo en la ciudad de Pereira, se presentan algunas conclusiones de dicho estudio.

En el año 2002 se encuentra un sector con graves dificultades, a tal punto de que la media del ROA fue 10,2% y el tercer cuartil -0,4%. Tres empresas se encuentran estadísticamente en desempeño superior, pero con ROA negativo, lo que indica problemas o situaciones difíciles en el año mencionado.

En los años posteriores se presentó una mejora en el desempeño del sector. Para el 2002, el tercer cuartil³⁶ y la media se ubican en 37,7% y 24,9% respectivamente; para los años siguientes, aunque se presenta una disminución en el 2005, la situación es de alta recuperación. Se resalta la empresa Hotel las Colinas por estar siempre en el desempeño superior; otras empresas, como Hotel Las Palmas y Luz D. Orozco sobresalen por encontrarse en desempeño medio o superior.

Los gráficos de hacinamiento revelan concentración de las empresas, esto se debe al agrupamiento de las empresas en los dos primeros radios de la gráfica radial o de diamante. La concentración está en la zona de desempeño medio o desempeño bajo, sin ser preocupante. El sector es de alta posibilidad de crecimiento, sobresaliendo algunas empresas por encima de las demás. Cuando se habla de desempeño bajo es importante anotar que la media del

36 Es una medida de posición relativa, que divide una serie en cuatro partes porcentualmente iguales. Existen tres cuartiles, Q1, Q2 y Q3. El primer cuartil, Q1, es el valor en el cual o por debajo del cual queda aproximadamente un cuarto (25%) de todos los valores de la sucesión (ordenada). El segundo cuartil, Q2, es el valor por debajo del cual queda el 50% de los datos (mediana). El tercer cuartil, Q3, es el valor por debajo del cual quedan las tres cuartas partes (75%) de los datos

ROA³⁷ es muy alta en comparación con otros sectores, y una empresa que en el sector está en desempeño bajo, frente a otros sería desempeño superior.

*Índices de erosión*³⁸

Los índices de erosión permiten identificar si las empresas obtienen utilidades vía reducción de costos de forma permanente y ante la incapacidad de generar ingresos, o en el caso de la erosión de la productividad si la empresa se está “desangrando”, y a pesar de que genera ingresos la rentabilidad es baja.

En el año 2002 dos empresas presentan síntomas de erosión de la estrategia y ninguna de la productividad. La situación en el periodo 2004-2005 es preocupante, gracias a los síntomas de erosión en ambas casos. La erosión podría llegar a afectar a cinco empresas: Viaje Armenia, Sertur, Hacienda Combia, Finca Mónaco y Destinos y Cia.; en cuanto la erosión de la productividad, Hotel Las Colonas, Aida Hernández, Red Turismo y Roberto Mejía. En el año 2005, la Hacienda Combia presenta desempeño superior, pero tiene un IEE muy alto 35,04; el Hotel Las Colinas aparece con desempeño superior permanente, pero con IEP 7,41. Las dos empresas superan el nivel de alerta 3.

En general, el sector presenta altas tasas de rentabilidad, ubicando a las empresas en zonas alejadas de la mortalidad frente a lo que se ha visto en otros sectores. Vale la pena esperar un análisis con la información del año 2006, al ser evidente una situación de erosión aparente en ambas alternativas: estrategia y productividad. La más preocupante es la erosión de la estrategia, también que las empresas estén recurriendo a la disminución de costos para obtener utilidades. La erosión de la productividad puede ser enfrentada identificando las razones de las empresas para disminuir sus márgenes de utilidad.

Análisis del panorama competitivo

37 Es la abreviatura de *Return on Assets*, o retorno de los activos. Se define como la relación entre las utilidades netas y los activos totales. Esta razón mide la rentabilidad de los accionistas y la utilización efectiva o productividad de los activos de la empresa. Es muy sensible a los cambios tecnológicos y para las diferentes industrias.

38 Erosión de la estrategia es el estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos, en una relación superior 3:1, de forma permanente. La empresa, tratando de lograr ingresos, busca la eficiencia mediante reducción de costos. La erosión de la productividad es el momento en que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad en una relación superior 3:1 de forma permanente. La empresa no tiene problemas para vender; sin embargo, está siendo ineficiente en sí misma y los márgenes son cada vez más bajos. Este tipo de empresas tiene problemas de manejo de recursos.

El levantamiento del panorama competitivo con la metodología planteada en el estudio de análisis estructural implica que el sector estratégico sea homogéneo. En el caso del estudio realizado para la ciudad de Pereira, dada la heterogeneidad de empresas vinculadas a las actividades turísticas, se realizó el levantamiento de los vectores. La elaboración de una matriz comparativa no es lo más adecuado, pero el análisis de los vectores suministra información valiosa para cada uno de los agentes vinculados al estudio.

Vector variedades

Para el vector de variedades se encuentra que las empresas ofrecen los siguientes servicios:

- Guías turísticos.
- Transporte terrestre.
- Paquetes turísticos.
- Excursiones terrestres.
- Alojamiento en fincas.
- Congresos y convenciones.
- Turismo de aventura.
- Ecoturismo.
- Agroturismo.
- Cruceros.

La diversidad de actividades dificulta el levantamiento de un panorama competitivo homogéneo; sin embargo, puede concluirse que los supuestos del sector se orientan a ofrecer un paquete integral, en el que los planes de ecoturismo y aventura se convierten en oportunidades de mercado que pueden marcar la diferencia entre empresas. En cuanto a los tratados de libre comercio, el sector tiene la oportunidad de aumentar la demanda de sus servicios, al ser estas actividades las más solicitadas por turistas internacionales.

Vector necesidades

Las razones por la que las personas acceden a las variedades identificadas son:

- Diversión.
- Descanso.
- Calidad.
- Negocios.
- Cumplimiento.
- Seguridad.

Vector canales de distribución

Las personas acceden a los servicios ofrecidos por las empresas zona través de:

- Agencias.
- Folletos.
- Referidos.
- Macro ruedas.
- Pagina Web.

Análisis de las fuerzas del mercado

El análisis de la información muestra que desde la perspectiva de los empresarios se presentan una serie de debilidades que pueden facilitar la llegada de nuevos inversionistas. Se resalta la falta de compromiso y de asociación entre los empresarios de la región; poca capacidad financiera y ausencia de políticas claras para el sector.

En cuanto a proveedores, los operadores turísticos tienen el poder de negociación frente al cliente, la razón radica en que agrupa a los oferentes y logran presentar un paquete unificado. En el caso de las agencias de viajes pequeñas el poder de negociación recae en el cliente. Es importante que cada una de las empresas evalúe su poder de negociación, cada caso es específico y no se puede tender a generalizar.

En materia de rivalidad del sector, debido a la inexistencia de tarifas unificadas en muchos casos se presenta una competencia desleal. Existen algunas compañías “piratas” que afectan el negocio; para algunos de los empresarios, en ocasiones los competidores actúan como “depredadores”. Una consecuencia de esta rivalidad implica que una vez que se cuente con la información financiera para realizar estudios de hacinamiento cuantitativo, se comprobaría una convergencia estratégica de las empresas por falta de innovación. La rivalidad existe debido a que todos realizan las mismas actividades sin valores agregados diferenciadores y ante la ausencia de formas de competir diferentes al precio y la publicidad el sector tiende a erosionarse.

En materia de productos sustitutos, no existe una presencia de ellos. El turismo es una actividad irremplazable; sin embargo, los empresarios observan a otras regiones como sustitutos, como el caso del turismo en Quindío, Boyacá, Valle.

Estudio de competidores

El estudio de competidores requiere información financiera de los últimos cinco años de todas las empresas del sector estratégico para hacer el levantamiento de los índices de erosión de la estrategia y la productividad, por esta razón, solamente se indaga sobre el tema de supuestos sectoriales del sector.

Los resultados indican que los empresarios del sector turismo en la ciudad de Pereira identifican el ecoturismo y el turismo de aventura como las actividades en las que puede existir un desarrollo superior, siempre y cuando se realicen inversiones que permitan ofrecer estas alternativas con seguridad y con paquetes integrados. En este tipo de turismo radica la diferencia frente a otras regiones.

Análisis prospectivo

El estudio prospectivo se fundamentó en la aplicación de dos pruebas: Método MICMAC, apoyado en la herramienta denominada Delhi. En ambos casos se utilizaron actores que tuvieran un conocimiento del sector objeto de estudio.

Método MICMAC

La finalidad del método MICMAC es identificar las variables de importancia para el fenómeno estudiado para el sector turismo de cara al tratado de libre comercio. Inicialmente, se seleccionaron los actores que identificaran las variables objeto de estudio. A continuación se describen las variables seleccionadas:

- Aspectos tecnológicos (At): el sector requiere fortalecer su base tecnológica para ofrecer un mejor servicio; se califica como una debilidad.
- Idioma (Id): se requiere el manejo de varios idiomas; este factor es muy débil en el momento.
- Profesionalización (Prof): las personas que trabajan en el sector deben tener formación; hasta ahora es un problema.
- Seguridad (Seg): las condiciones de seguridad de la región se constituyen en un elemento de cuidado; han mejorado, es una oportunidad.
- Apoyo gobierno (Ag): las políticas gubernamentales de promoción comercial de la región son fundamentales; se evidencia como una oportunidad.
- Ingreso de multinacionales (imult): la llegada de las multinacionales es percibida como una amenaza.
- Financiamiento (fin): se requiere apoyo de las instituciones financieras.
- Oferta de servicios con valor agregado (Sva): el sector debe ofrecer servicios con valor agregado; hasta ahora no es evidente.
- Infraestructura (inf): infraestructura de vías y zonas de acceso a la región; se evidencia una oportunidad.
- Cultura (Cul): los valores, idiosincrasia de la región, se convierten en una oportunidad.
- Asociatividad (Soc): en este momento es una gran falencia del sector; no existe unión, a pesar de esfuerzos aislados.

Una vez seleccionadas las variables se procede a realizar una valoración de incidencia o impacto frente a las otras. El análisis directo permite encontrar la dependencia y la motricidad de un sistema. Una alta motricidad indica que son variables muy importantes, ya que inciden en las otras; la dependencia indica que una variable es influenciada por otra. La matriz de motricidad y dependencia directa se presenta a continuación.

Tabla 31. Matriz de motricidad y dependencia directa

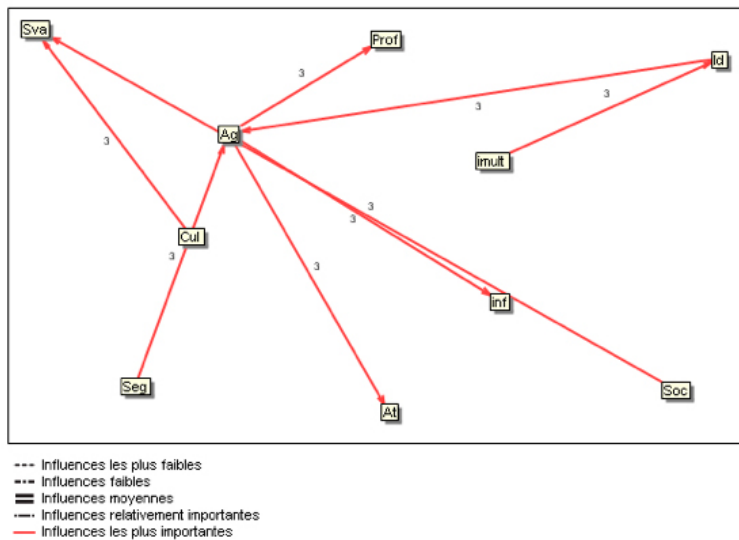
	At	Id	Prof	Seg	Ag	imult	fin	Sva	inf	Cul	Soc
At	0	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2
Id	1	0	2	0	3	2	2	3	0	2	1
Prof	1	3	0	0	2	2	2	3	0	2	1
Seg	3	0	2	0	3	3	2	2	3	2	1
Ag	3	3	3	2	0	2	2	3	3	1	0
imult	1	3	1	2	3	0	2	3	2	2	2
fin	0	2	0	0	0	2	0	3	0	2	2
Sva	0	3	3	0	3	3	2	0	2	1	2
inf	2	0	0	1	2	3	2	3	0	0	2
Cul	0	2	2	0	2	2	2	3	2	0	2
Soc	0	2	2	2	2	2	2	3	2	0	0

0: no hay influencia
 1: influencia débil
 2: media
 3: fuerte

Fuente: elaboración propia

El gráfico 37 muestra cómo las variables se relacionan en el sistema.

Gráfico 37. Influencia directas

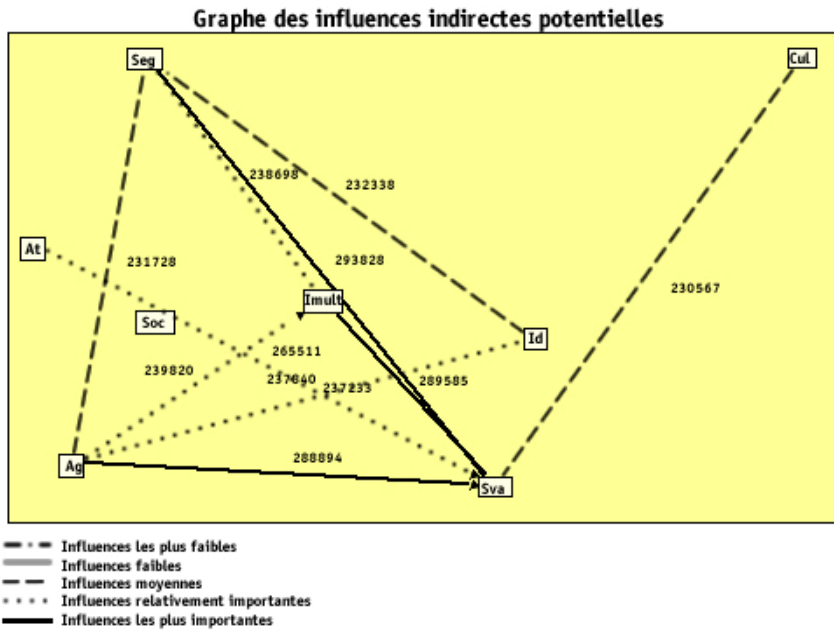


Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Matriz de influencias potenciales

	At	Id	Prof	Seg	Ag	imult	fin	Sva	inf	Cul	Soc
At	98817	209938	168783	83030	208789	213392	188758	265511	135639	136057	143825
Id	83892	177407	143035	70087	177551	181291	160192	225218	114659	115541	122082
Prof	82286	175093	140867	69231	174143	177940	157390	221314	113174	113453	119922
Seg	109235	232336	187322	91858	231728	236698	209152	293828	150195	150911	159631
Ag	110699	237840	190706	94334	234656	239820	212476	298884	153427	153223	162212
imult	107747	229437	184014	90743	227629	232715	205886	289585	147963	148471	157043
fin	57813	123172	98973	48766	122023	124780	110482	155521	79745	79523	83965
Sva	95940	204275	164864	80633	203585	208098	183746	257918	132163	132608	140331
inf	81366	172283	138992	68106	172233	175860	155434	218509	111546	112068	118359
Cul	85697	182540	146815	72206	181505	185430	164002	230567	117899	118299	125103
Soc	88145	187932	150785	74468	186315	190416	168582	237233	121207	121535	128595

Gráfico 38. Influencias indirectas potenciales



Fuente: elaboración propia

Conclusiones del sector turismo

La reunión de expertos produjo las siguientes reflexiones:

- El sector turístico en la ciudad de Pereira puede verse beneficiado por la llegada de más turistas a la región; sin embargo, es necesario que se dé una integración regional, ya que al turista se le ofrecen paquetes para “el eje cafetero”, pero cualquier dificultad que pueda afectarlo en uno de los tres departamentos se convierte en una amenaza para los tres.
- Otros sectores deben convertirse en complemento del sector turístico, como el sector comercio. Además, los turistas deben encontrar ofertas turísticas alternativas de compras en nuestros centros comerciales; por ello es necesario generar una cultura de integración no sólo entre ciudades sino de actividades, un cluster dentro de la ciudad y la región.
- El sector debe aprovechar la llegada de inversionistas extranjeros, quienes son potenciales turistas en una próxima visita al país. Por ello en las macro ruedas de negocios realizadas por los diferentes entes nacionales y regionales el sector turístico de Pereira debe hacer presencia importante.
- Es importante encaminarse hacia la profesionalización del turismo de Pereira y sus zonas aledañas, lo que significa que todo funcionario que pueda llegar a tener contacto con un turista extranjero posea las competencias para prestarle un servicio integral. Es tal vez una de las acciones más importantes a desarrollarse, que implica desarrollo de competencias cognitivas, es decir, conocimiento de la región, su historia, su economía, su cultura; competencias comunicativas, lo que implica que se desarrolle facilidad de expresión y argumentación oral y escrita en diferentes idiomas; competencia valorativa, es importante que las personas que estén en contacto con el turista no se aprovechen de su situación por creer que tiene dinero y por tanto los precios pueden subir, esta situación es identificada por el turista y afecta la imagen de la ciudad, de la región y del país.
- El sector debe mejorar los estándares de calidad, en otras palabras, elevar la eficiencia operacional hasta alcanzar estándares mundiales. Cada uno de los microsectores que conforman el sector turismo debe compararse con los mejores para así mejorar de forma gradual.
- Se debe invertir en tecnología blanda y dura. Cada una de las empresas debe buscar la sistematización de la información, evitar la informalidad

que en muchos casos se presenta. En cuanto a tecnología blanda, ya se mencionó la necesidad de profesionalizar el sector.

- Desarrollar ventajas de largo plazo. Es necesario que el sector logre diferenciadores importantes, ya que el turista compara con respecto a otros países, estas ventajas deben darse por el servicio más que por las tarifas ofrecidas.
- Otra recomendación para el sector es mantener relaciones directas con los clientes, es decir, evitar los intermediarios, ya que estos disminuyen la calidad del servicio prestado.

En materia de escenarios de futuro para el sector, una vez procesada la información del taller de expertos se concluyen que los escenarios de futuro pueden ser los siguientes.

Escenario pesimista: “seguimos siendo cafeteros”. Este escenario se fundamenta en que existen muchas debilidades y amenazas que no pueden ser enfrentadas por parte de las empresas. El sector se caracteriza por tener baja formación en recurso humano; se da una desintegración entre las actividades comerciales de la ciudad y la región; existe competencia desleal; los impuestos afectan negativamente al sector; la violencia es una variable que afecta la demanda.

Un escenario medio fue denominado como “**ni avanzamos ni retrocedemos**”, “**turismo el negocio de la supervivencia**”. La situación planteada indica que dentro de cinco años el sector estará en las mismas condiciones de hoy. Se resalta la falta de integración y el exceso de informalidad por parte de algunas empresas.

El escenario optimista e ideal. En el ejercicio fue denominado como “un mar verde”, “un mar de sensaciones”, “eje cafetero único”. En esta situación los problemas se han solucionado; las empresas cuentan con profesionales capacitados, con competencias cognitivas, comunicativas y valorativas. Las empresas tienen alianzas estratégicas con otras empresas de la región; se ha conformado un cluster en la región; la demanda se ha disparado; existe una inversión permanente por parte de las empresas; los operadores turísticos internacionales fomentan el turismo hacia el Eje Cafetero; la región cuenta con una infraestructura hotelera sólida.

Es importante anotar que Pereira apuesta por el escenario optimista; sin embargo, no es tarea fácil y los resultados no se dan en el corto plazo. Exis-

ten muchas actividades por realizar y en muchos frentes. Requiere de una trípode Estado, empresas y sector académico. Debe estructurarse un plan pormenorizado con tareas y responsables que trabajen en pro del futuro deseado para el sector.

Conclusiones y recomendaciones generales

Lograr la competitividad es una preocupación que desvela a teóricos, pragmáticos, ejecutivos y en fin a todo aquel que tiene relación con el tema de la administración. Más complicado aún es lograr la competitividad en países latinoamericanos, enmarcados en condiciones turbulentas del entorno. ¿Cómo lograr la competitividad en una región o en una ciudad y en particular en dos sectores estratégicos importantes para la ciudad de Pereira? ¿Cuál es el impacto del TLC con Estados Unidos en ellos?

El camino para generar resultados económicos superiores requiere que las empresas trabajen en dos grandes frentes. El primero tiene que ver con bases organizacionales, como la movilización de inteligencias, el aprendizaje, la innovación, que podemos enmarcar en los elementos internos de la empresa; seguido de soportes en los procesos (financieros, de mercado, comerciales, humanos) que les permiten a los resultados no económicos generar utilidades.

La propuesta para los sectores está plasmada en la Acrópolis de la competitividad que se muestra más adelante. Los sectores deben fortalecer sus bases. La movilización de inteligencia implica que se den instrucciones claras y directas por parte de los empresarios sobre los propósitos de cada organización, esto es, buscar que todos marchen hacia el mismo objetivo.

En cuanto al aprendizaje, en el sector turismo es indispensable una capacitación permanente de los empleados y funcionarios para así estar acordes con las necesidades del entorno y poder ofrecer mejores productos y servicios. El tercer elemento de las bases implica un trabajo en innovación conceptual, ambos sectores deben generar ideas novedosas, lograr transformar datos en información, concebir proyectos atractivos.

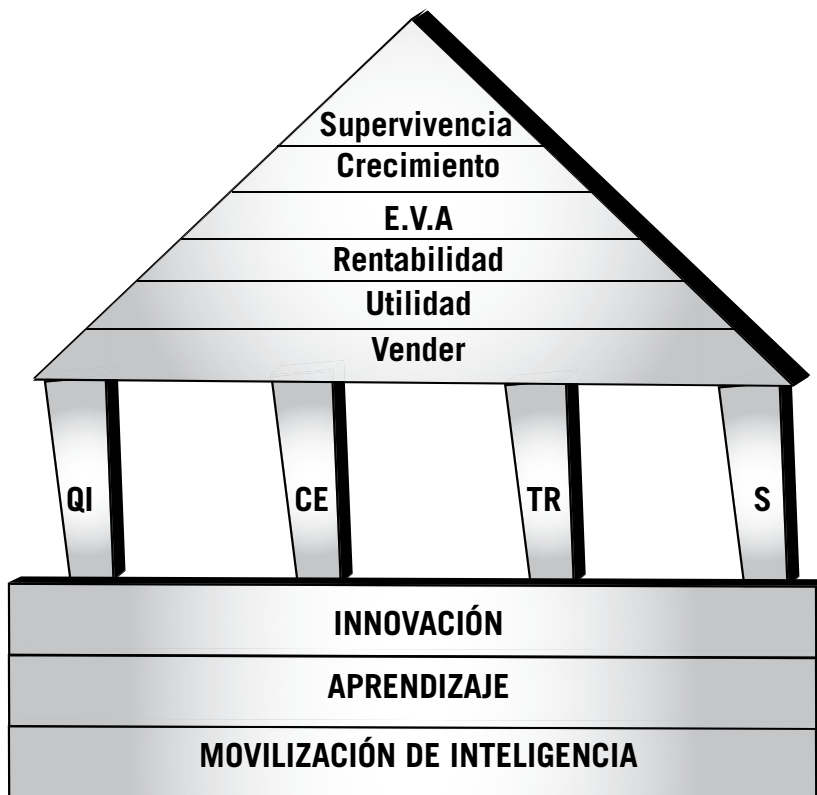
Una vez que se ha trabajado en las bases, se debe dar el paso al fortalecimiento de los pilares o columnas del sector. Cada empresa debe buscar calidad intrínseca, costo equivalente, tiempo de respuesta y servicio oportuno. Los procesos deben realizarse con calidad. En el caso del sector turismo, es indispensable que el cliente, desde el momento en que adquiere el paquete

turístico o el servicio hasta cuando regresa a su casa, inclusive mucho más allá, obtenga una atención adecuada.

El sector debe preocuparse porque el cliente perciba que lo que paga por el producto o servicio sea lo adecuado (costo equivalente). Muchas actividades pueden ser realizadas por las empresas, estructuras de costos adecuadas (especialmente para las empresas del sector turismo con estructuras muy informales).

El tiempo de respuesta y el servicio oportuno son dos elementos muy importantes. En el caso del sector turismo, el cliente no sólo se siente feliz cuando se le cumple, ya que si la calidad, el servicio, las garantías, la información o cualquier otro tipo de variable relacionada con lo que adquirió no es de su completa satisfacción, es porque algo no está bien mal en la empresa. La acrópolis de la competitividad que se presenta a continuación muestra las recomendaciones para ambos sectores.

Acrópolis de la competitividad



Se puede concluir que los sectores estratégicos estudiados presentan grandes debilidades que podrían generarles dificultades de supervivencia en un ambiente competitivo como el existente. Si a ello se agrega la tendencia a realizar tratados de libre comercio que impliquen una liberación de mercados más rigurosa, los escenarios de futuro de los sectores estudiados se caracterizarían por una situación de erosión de la rentabilidad en el tiempo que afectan su perdurabilidad.

El sector turismo refleja una situación más preocupante. A la informalidad y la poca preparación, evidenciada en deficiencias en el manejo de idiomas como el inglés y el desconocimiento total de otros como el francés o el chino mandarín, se suman los problemas de competencia desleal de empresas paralelas que afectan la imagen del sector y de la región. Es importante que en este sector se establezcan reglas claras sobre el trato con los turistas, ya que en la búsqueda de ingresos “adicionales” vía aprovechamiento de los turistas se puede generar una mala imagen de la ciudad, de la región y del país.

Enfrentar un tratado de libre comercio con empresas que se miran hacia adentro, en una endogamia permanente, es complejo. Es necesario darse a conocer e implementar procesos de comunicación. Se requiere una campaña de visibilidad, no basta con la existencia de programas y planes pertinentes.

Sin embargo, para lograr trazar una estrategia que le permita a los sectores generar resultados financieros superiores sostenibles, logrando salir de una posición de hacinamiento mediante la innovación a través de la variedad, la necesidad y los canales, se requieren estudios adicionales, en especial sobre cada uno de los escenarios mencionados. Estos deben basarse en sectores que la ciudad considere vitales para su desarrollo, buscando identificar políticas sectoriales que permitan el desarrollo regional.

Para mejorar los niveles de competitividad de los sectores estudiados, definir política pública, trazar orientaciones sectoriales y construir estrategias de desarrollo de ruptura que permitan diferenciar la ciudad inmersa en un ambiente de competencia internacional, es necesario llevar a cabo una vigilancia tecnológica permanente de los competidores, no sólo locales, también globales. Este proceso implica contar con un modelo sistémico, que soporte las decisiones empresariales, gubernamentales y académicas.

Es importante que los estudios de los sectores estratégicos de la región se encuentren articulados en una agenda regional de competitividad, en las cual se establezcan directores estratégicos que busquen el mejoramiento continuo,

que perdure en el tiempo, indiferente de los cambios de Gobierno. La integración de los esfuerzos realizados debe buscar incrementos en la competitividad, medida en condiciones de productividad. Si se logra, es posible estar preparados para enfrentar el tratado de libre comercio con Estados Unidos y negociaciones con diferentes países.

Bibliografía

- Castaño, Orlando, *et al.* (2005). *Análisis estructural del sector radiodifusión sonora en Colombia*, Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, tesis de grado para optar al título de Especialista en Administración de Empresas.
- Chiavenato, Adalberto (2000). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw Hill.
- De Geus, A. (2002). *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Godet, Michel (1995). *De la anticipación a la acción manual de prospectiva y estrategia*, Barcelona: Ediciones Alfaomega.
- Hamel, Gary (2000). *Liderando la revolución*, Bogotá, Editorial Norma S.A.
- _____ y Prahalad, Hamel (1994). *Competing For The Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Malaver, Marleny (2005). *Análisis del impacto de las fuerzas del mercado para el sector textil colombiano, dentro del Tratado de Libre Comercio y el impacto laboral*. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, tesis de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales.
- Markides, Constantinos (1997). "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, vol. 38, num. 3, Spring, 1997, pp. 9-23.
- Mintzberg, Henry; Lampel, J y Ahlstrand, B. 1998, *Strategy Safari, A Guided Tour of the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.

Nattermann, Philipp (2004). *New Entry, Convergence and the Erosion of Industry Profitability*. London Business School, SIM Working Papers Series.

Porter, Michael (2004a). *Estrategia competitiva*, trigésima segunda reimpresión. México: Compañía Editorial Continental.

Restrepo, Luis Fernando; Rivera, Hugo Alberto (2005a). *Convergencia estratégica*. Facultad de Administración, Documento de Investigación núm. 17. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

_____ (2005b). *Panorama competitivo. Herramienta para las decisiones estratégicas*. Facultad de Administración, Documento de Investigación núm. 21. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

_____ (2005c). *Estudio de competidores en sectores estratégicos*. Facultad de Administración, Documento de Investigación núm. 23. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Restrepo, Luis Fernando (2004a). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Facultad de Administración, Documento de Investigación núm. 10. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

_____ (2004b). *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá: Ediciones Externado.

_____ (2004c). *Interpretando a Porter*. Facultad de Administración, Colección de Textos de Administración y Negocios. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Real Academia Española (DRAE), <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>, 2004-30.

Rivera, Hugo Alberto (2004). *El hacinamiento, la enfermedad que los estrategas deben curar*, Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 7, pp. 83-100.

_____ et al. (2006). *Indicador de perdurabilidad empresarial*. Documento de Investigación núm. 27. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

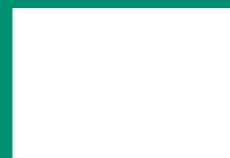
No. 40, ISSN: 0124-8219
Diciembre de 2008

Estudio de impacto del tratado de libre comercio en la ciudad de Pereira en los sectores estratégicos fabricación de prendas de vestir y operadores turísticos

Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario
Facultad de Administración



Universidad del Rosario
Facultad de Administración