

**ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS
EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN DE
LA CIUDAD DE CARTAGENA PARA AFRONTAR LOS
NUEVOS REQUERIMIENTOS DE LA LEY DE
PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS (APTDEA)**

**YAMILETH DOMÍNGUEZ CARRILLO
CLAUDIA YANETH PINEDA GÓMEZ**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DISTRITO TURÍSTICO Y CULTURAL
2003**

**ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS
EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN DE
LA CIUDAD DE CARTAGENA PARA AFRONTAR LOS
NUEVOS REQUERIMIENTOS DE LA LEY DE
PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS (APTDEA)**

**YAMILETH DOMÍNGUEZ CARRILLO
CLAUDIA YANETH PINEDA GÓMEZ**

**Trabajo de grado para optar
título de Administrador de Empresas**

**Director
JULIO SÁNCHEZ
Economista**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DISTRITO TURÍSTICO Y CULTURAL
2003**

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de ser una profesional

Por darme la fuerza día a día para aprender, por alimentar mi mente y mi espíritu con sabiduría, conocimiento, inteligencia y prudencia en el actuar

A mi madre por su apoyo incondicional y su energía que me irradió en los momentos difíciles.

A mi familia por ser siempre el apoyo firme en amor y comprensión

A mis amigos por compartir tantos momentos conmigo y hacerme sonreír

A mis maestros por regalarme con amor sus enseñanzas y consejos, por corregir mis errores para hacerme mejor.

YAMILETH DOMINGUEZ CARRILLO

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y familiares por su apoyo, amor y comprensión el cual ha sido el aporte más valioso que la vida me pudo dar; que hoy se ven convertidos en frutos, el de ser una profesional que esta dispuesta a conquistar las más grandes metas

A mis maestros y amigos quienes con su apoyo hicieron de mi lo que hoy soy y llenaron de felicidad mi vida con sus enseñanzas.

CLAUDIA YANETH PINEDA GÓMEZ

DEDICATORIA

A Rosmira Pineda jefe de producción de Fabricato por su valiosa asesoría prestando sus conocimientos en el campo de la confección colombiana para la elaboración de este trabajo de grado.

A Darío Zuleta jefe de departamento de exportaciones Fabricato por sus aportes en la documentación sobre la dinámica de las exportaciones cololombianas de confecciones en el exterior.

A Jorge Montoya (Trade deparment commerce) Comercializadora el Globo S.A. Por sus aportes en el área de distribución de confecciones en los mercados externos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. GENERALIDADES	10
1.1. LA LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS	10
1.1.1 Definición	10
1.1.2 Características fundamentales	10
1.1.3 Proceso de aplicación y vigencia	13
1.2. LA NUEVA LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS	20
1.2.1. Definición	20
1.2.2. Nuevas proclamaciones sobre la antigua Ley de Preferencias Arancelarias Andinas	21
2. GENERALIDADES DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN EN COLOMBIA	26
2.1 ANÁLISIS HISTÓRICO DEL ENTORNO DEL SECTOR DE LAS CONFECCIONES EN COLOMBIA	26
2.2 ESPECTRO ORGANIZACIONAL DE LA CADENA PRODUCTIVA FIBRA TEXTIL-CONFECCIÓN DE COLOMBIA	30
2.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA CONFECCIONISTA COLOMBIANA COMO EXPORTADORA Y EL ENTORNO INTERNACIONAL	34

2.4 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES DE CONFECCIONES DE ESTADOS UNIDOS DESDE COLOMBIA Y LOS DEMÁS PAÍSES APTDEA	39
3. IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN EN CARTAGENA	51
3.1 CARACTERÍSTICAS DE CARTAGENA COMO PRODUCTOR Y EXPORTADOR DE CONFECCIONES	51
3.1.1 Descripción del proceso de exportación	53
3.1.2 Descripción de proceso de distribución y precios	55
3.1.3 Descripción de proceso de Mercadeo	57
3.1.4 Descripción de proceso financiero	58
4. ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN DE CARTAGENA HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE	60
4.1 ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA	60
4.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LAS LÍNEAS PRODUCTIVAS	66
4.3 ENFOQUE ESTRATÉGICO DE MERCADEO	68
4.4 ENFOQUE ESTRATÉGICO DE COSTOS Y LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN	72
4.5 ENFOQUE ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	78
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pag
Tabla 1. Participación por Ciudad en las exportaciones FOB US\$ - 2001	18
Tabla 2. Exportaciones Colombianas bajo ATPA 2001	19
Tabla 3. Exportaciones primer trimestre 2002 Vs FOB por Macrosector	35
Tabla 4. Importaciones de EEUU en Confecciones* desde Colombia Ene – Abr 2003 (SME)	41
Tabla 5. Importaciones de EEUU en Confecciones bajo ATPDEA con Insumos Regionales Oct 2002 - May 2003 (SME)	42
Tabla 6. Principales importaciones de EEUU en Confecciones* desde Colombia: Algodón (SME)	43
Tabla 7. Principales importaciones de EE.UU. en Confecciones* desde Colombia: Fibras sintéticas y artificiales (SME)	44
Tabla 8. Principales importaciones de EE.UU. en Confecciones* desde Colombia: Lana (SME)	45

LISTA DE GRAFICAS

	Pag.
Gráfica 1. Canales de distribución de los productos	19
Gráfica 2. Comportamiento de importaciones de EE.UU. en Confecciones* (SME)	40
Gráfica 3. Principales importaciones de EEUU en Confecciones: Algodón (SME)	46
Gráfica 4. Principales importaciones de EE.UU. en Confecciones: Algodón (SME)	47
Gráfica 5. Principales importaciones de EE.UU. en Confecciones*: Fibras Sintéticas y Artificiales (SME)	48
Gráfica 6. Principales importaciones de EE.UU. en Confecciones*: Lana (SME)	49
Gráfica 7. Categorías productivas bajo los requerimientos APTDEA	53
Gráfica 8. Categorías productivas bajo los requerimientos APTDEA	54
Gráfica 9. Capital disponible para inversión en exportaciones	54
Gráfica 10. Excedente de producción para exportaciones	55
Gráfica 11. Canales de distribución de los productos	55
Gráfica 12. Competitividad de precios en el mercado e internacional	56
Gráfica 13. Conocimientos de los procesos logísticos para las exportaciones	57
Gráfica 14. Estrategias promocionales y publicitarias hacia el mercado nacional e internacional	57
Gráfica 15. Conocimiento de estrategias de penetración de mercados internacionales	58
Gráfica 16. Obtención de los recursos financieros	58
Gráfica 17. Periodo de recuperación de cartera	59
Gráfica 18. Adquisición activos fijos	59

LISTA DE ANEXOS

**ANEXO A. ESTUDIO SOBRE EL SECTOR DE LA CONFECCION DE CARTAGENA
PARA EXPORTACIONES BAJO APTDEA**

RESUMEN EJECUTIVO

TITULO: ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN DE LA CIUDAD DE CARTAGENA PARA AFRONTAR LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS DE LA LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS (ATPDEA)

El presente estudio utiliza una metodología de la investigación descriptiva, no basada en la experimentación con el propósito de describir las características del sector de la confección en Cartagena utilizando como marco referencial de tiempo la actualidad.

El método de recopilación utilizado es la encuesta, como fuente de información primaria y como fuente de información secundaria se basó en la documentación a través de revistas de comercio exterior, publicaciones académicas y estadísticas de las entidades de promoción comercial y gremios empresariales, publicaciones en Internet y estudios académicos relacionados con el sector de la confección.

La conformación de los criterios explicados para el desarrollo de este estudio describen un entorno económico y de comercio del sector de la confección de Cartagena realizando un análisis del comportamiento de dicho sector bajo indicadores que implican la implementación de acuerdos de comercio, como la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas del cual Colombia es miembro y desarrolla a nivel nacional y regional.

YAMILETH DOMÍNGUEZ CARRILLO

CLAUDIA YANETH PINEDA GÓMEZ

INTRODUCCIÓN

En materia de sistemas de preferencias comerciales los países andinos cuentan hoy con la ley de preferencias arancelarias y a la problemática mundial hacia la lucha contra la producción y el tráfico ilícito de drogas la cual ha requerido cooperación de los países consumidores para llevar a cabo un programa de “Guerra contra las drogas” desarrollado en la iniciativa del gobierno de los Estados Unidos de liberar unilateralmente de impuestos de importación a los productos provenientes de los países andinos.

Colombia como miembro activo del sistema tiene el reto de analizar sus potenciales para tener un desempeño positivo aprovechando la capacidad productiva de sus empresas en el ejercicio del comercio internacional; de manera que solo puede lograrlo a través de la participación de sus regiones implementando las exportaciones del conglomerado empresarial del país.

Atendiendo los tipos de productos que se encuentren elegibles para dicho sistema, está el sector de la confección la cual constituye una de las exportaciones no tradicionales más importantes del país y la ciudad de Cartagena cuenta con empresas de esta rama con potencialidad para producción y exportación de confecciones. Por ello en este estudio se pretende analizar el panorama exportador de las confecciones en Cartagena. Como respuesta a la demanda de productos confeccionados bajo la ley de Preferencias Arancelarias Andina, determinando cuales empresas en Cartagena han venido desarrollando procesos de exportación aquellas que realizan exportaciones ocasionales o temporales y aquellas que no han realizado ningún tipo de exportación a miras de determinar las características de dichas empresas, las necesidades de estas para aprovechar las oportunidades comerciales con Estados Unidos bajo APTDEA.

1. GENERALIDADES

1.1 LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS

1.1.1 Definición

La ley de Preferencias Arancelarias Andinas ATPA¹ es un sistema de preferencias comerciales unilaterales otorgado por los Estados Unidos a través de la iniciativa del sector privado para promover el desarrollo económico de cuatro países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) afectados por el problema de la droga, cuyo objetivo principal es la estimulación y creación de alternativas de empleo para dar apoyo a la lucha contra la producción y tráfico ilícito de drogas, a través de la diversificación y aumento del comercio entre los países andinos y los Estados Unidos. Se basa en el principio de la corresponsabilidad de la lucha contra las drogas, entendiendo que el problema mundial de las drogas requiere cooperación correlativa o compartida de los países consumidores, proporcional a los costos económicos y sociales realizados por los países productores en la lucha contra este flagelo, ofrece alternativas para la sustitución de cultivos ilícitos; dándoles la oportunidad a los países afectados de realizar prácticas de comercio internacional lícito y estimular la producción económica hacia el mercado estadounidense.

1.1.2 Características fundamentales

El ATPA es el componente comercial del programa de la "Guerra contra las Drogas" que el Presidente George Bush padre expidió el 4 de Diciembre de 1991 y un paso hacia la consolidación del Área de libre Comercio de las América (ALCA)

¹ Andean Trade Preference Act

Mediante el ATPA el gobierno de los Estados Unidos libera unilateralmente de impuestos de importación a los países andinos como: Bolivia y Colombia, que se hicieron beneficiarios a partir de Julio de 1992, Ecuador que se hizo miembro en Abril de 1993 y Perú que se hizo miembro en Agosto de 1993, este acuerdo hizo beneficiarios a estos países durante un plazo de (10) años partiendo del 4 de Diciembre de 1991 hasta el 4 de Diciembre de 2001.

Durante este período los países en mención tendrían un Mayor acceso al mercado estadounidense a través de la eliminación de barreras arancelarias para aproximadamente 5600 productos, lo que para Colombia corresponde cerca del 65% del universo arancelario y con normas de origen menos restrictivas que las que se aplican al Sistema General de Preferencias Arancelarias (SPG) y otros acuerdos comerciales suscritos por Estados Unidos; tales como no incluir limitaciones cuantitativas a las exportaciones de productos originarios de los países beneficiarios.

Entre los principales productos cobijados por estas preferencias desde 1991 se encuentran las flores, productos de plástico, acero, hierro, escobas, artículos de joyería y metales preciosos, productos químicos, algunas frutas, cápsulas de gelatina, goma de mascar, productos de cerámica, carteras, espárragos, bolsos de cuero, cigarrillos, puertas de vidrios y aluminios.

El ATPA, no otorgaba dichas preferencias a ciertos productos como: textiles y confecciones sujetos a acuerdos específicos; el calzado, excepto de caucho o plástico con tiras y calzado desechable; atún preparado o conservado en envases herméticamente cerrados; petróleo o cualquiera de sus derivados; relojes y sus partes; ciertos azúcares; ron y tafia.

De otra parte, para algunos productos como: bolsos de mano, artículos de viaje, artículos planos y guantes de trabajo de cuero, el ATPA disponía una rebaja parcial del derecho arancelario; donde el presidente de los Estados Unidos podría retirar el tratamiento preferencial para un producto beneficiado si como secuencia de este, las importaciones aumentan de manera que amenazaran o causaran perjuicio a la industria estadounidense.

Para que un producto pudiese ingresar bajo el ATPA se hacía indispensable presentar una certificación de origen en el momento de su ingreso al territorio aduanero de Estados Unidos. La norma de origen general dictamina que para recibir el beneficio de este tratamiento libre de arancel, la Mayoría de los productos deben cumplir con ciertas condiciones relativas a origen, como son: haber sido producidos totalmente en un país beneficiario, ser importados directamente de cualquiera de los países beneficiarios al territorio aduanero de los Estados Unidos, y en el caso de ser elaborados con insumos importados de terceros países, que dichos insumos no representen más del 35% del valor total del producto; refiriéndose al valor agregado nacional. El exportador debería diligenciar el certificado de origen y responder por la información allí contenida mediante el establecimiento de formatos del Ministerio de Comercio Exterior; si el exportador no es el mismo productor, se hacía necesario diligenciar el certificado con base en la confianza razonable en la declaración de origen del productor, llenado y firmado por el productor y proporcionado voluntariamente al exportador.

Se realizaba un proceso de verificación de origen; a solicitud de la autoridad competente del país importador la Aduana de EE.UU. (U.S Customs Services) podría verificar si un bien, exportado a ese país, calificaba como originario, a través de cuestionarios al exportador o productor y visitas de verificación a las instalaciones u otros mecanismos que se acordaran entre los países; para este objetivo el Ministerio de Comercio Exterior Colombiano colaboraba para la determinación del bien exportado de Colombia como originario los cuales tenían una vigencia de 2 años teniendo en cuenta que para cada

exportación se debía obtener una forma valorada de certificado de origen. La expedición de certificados de origen debía ceñirse a los postulados de la buena fe Artículo 83 de la Constitución Política de Colombia, ante existencia de falsedad e inexactitud habría lugar a sanciones arancelarias, tributarias y cambiarias.

1.1.3 Proceso de aplicación y vigencia

Ley de Preferencias Arancelarias Andinas venció el 4 de Diciembre de 2001, lo que llevó a los gobiernos de los países andinos beneficiarios, a una vigorosa campaña para lograr su prórroga y ampliación.

De esta manera, el 1 de Agosto de 2002 se aprobó en el Congreso de los Estados Unidos un texto que prorroga y amplía las preferencias del ATPA, y pasa a denominarse “Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas, ATPDEA². Mediante esta ley no sólo se otorgan preferencias, hasta el 31 de Diciembre de 2006, a los artículos anteriormente cobijados por el ATPA, sino que se extienden dichas preferencias a productos como: confecciones, petróleos y sus derivados, calzado y manufacturas de cuero, atún, relojes y sus partes.

El presidente George Bush hijo firmó el 6 de Agosto de 2002 la Ley Comercial, la cual incluyó en su Título XXXI la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas, (ATPDEA) la cual prorroga y amplía los beneficios del ATPA para los nuevos productos, los beneficios se hicieron efectivos a partir del 31 de Octubre de 2002.

Adicionalmente, es importante mencionar que la región andina había venido experimentado una considerable desventaja frente a los países de otras regiones, en sectores clave como el

² Andean Trade Promotion and drug eradication act

calzado, los textiles y las confecciones debido a la entrada en vigencia, a partir del año 2000, de preferencias otorgadas por el Congreso de los Estados Unidos a otros países de la región de Centroamérica y el Caribe CBTPA³ en contraprestación por los efectos causados allí por el ingreso de México al NAFTA⁴, lo cual reflejó a un más la necesidad de esta prórroga y ampliación. De esta manera, se solicitó un tratamiento similar; aunque preferiblemente Mayor, al otorgado a los países centroamericanos y caribeños para textiles y confecciones. Cuyo proceso de aprobación se desarrolló con la presentación de dos proyectos el Congreso de los Estados Unidos; El Senador Bob Graham presentó el 13 de Marzo de 2001 un Proyecto de Ley en el Senado otorgando a la región Andina beneficios como los de Centroamérica y el Caribe. El 29 de Noviembre de 2001 este proyecto fue aprobado por el Comité de Finanzas, y el 23 de Mayo del 2001 por la plenaria del senado.

Los Representantes Bill Thomas y Phillip Crane presentaron el 4 de Octubre de 2001 en la Cámara de Representantes, el Proyecto de Ley Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act mucho más amplio que el del Senado, pues otorga Mayores beneficios a los países beneficiarios del ATPA, con una Mayor duración. Entre los puntos más importantes se encontraban la inclusión de insumos tanto regionales como de los Estados Unidos para las confecciones. El 16 de Noviembre de 2001 fue aprobado en la plenaria de la Cámara. El 26 de Abril de 2002 se presentó finalmente el proyecto de ley en Plenaria del Senado, como parte de un paquete denominado: Ómnibus Trade Bill, junto con los proyectos de autoridad de promoción comercial (TPA)⁵, el cual permite la negociación directa del Presidente de algunos acuerdos de carácter comercial y el tratado sobre Salud de los Obreros (TAA)⁶ el cual pretende dar beneficios laborales y de salud a algunos trabajadores desplazados por importaciones y el Sistema General de Preferencias (SPG).

³ Caribbean Trade Preference Act

⁴ North American Free Trade Agreement

⁵ Trade Promotion Authority

⁶ Health Care y secondary workers

Luego de la aprobación de este paquete el 23 de Mayo de 2002, se realizó la etapa de la conferencia, en la cual se hacía la conciliación entre el proyecto aprobado en la Cámara y el aprobado en el Senado, con miras a determinar el texto definitivo de la ley sobre esta conciliación, sin duda el tema más controversial fue la posibilidad de utilizar insumos regionales en las confecciones, consagrados en el proyecto de la Cámara. Sin embargo, el miércoles 24 de Julio de 2002 se llegó a un acuerdo entre los representantes del Senado y de la Cámara sobre el texto final de la ley, el cual fue aprobado el viernes 26 de Julio de 2002 por la Cámara de Representante de los Estados Unidos y el jueves 1 de Agosto de 2002 por el Senado, dando trámite final al procedimiento dentro del Congreso de los Estados Unidos.

Se estableció su efecto retroactivo al 4 de Diciembre de 2001 para los productos anteriormente cobijados por el ATPA, lo cual permitiría a los exportadores pedir el reintegro de los aranceles pagados después de esta fecha.

Para el reintegro de los aranceles depositados sobre aquellas mercancías importadas desde la fecha de expiración el 4 de Diciembre de 2002 y hasta la fecha en que se haga efectiva la renovación; la Aduana publicó los procedimientos específicos para dichos reembolsos, procedimientos que se debían adelantar antes del 2 de Febrero de 2003. Sin embargo, para que las preferencias fueran efectivas, el Presidente Bush hijo debía determinar que Colombia cumplía con los criterios de elegibilidad establecidos, entre los que se encuentran que el país no sea comunista, que no haya nacionalizado o expropiado propiedades de ciudadanos estadounidenses, que no hubieran anulado acuerdo vigentes o derechos de propiedad intelectual, que no hubiera desconocido decisiones de arbitraje a favor de ciudadanos estadounidenses, que al menos fuera parte de un acuerdo que considerara la extradición de ciudadanos estadounidenses, que estuviese tomando pasos para reconocer internacionalmente los derechos de los trabajadores, además se tienen en cuenta las condiciones económicas, los niveles de vida, el grado de cumplimiento con la Organización

Mundial del Comercio (OMC); el grado de uso de subsidios a las exportaciones y la certificación en materia de narcóticos, participe que en ALCA ,protección de IPR en virtud de TRIPS⁷, eliminación del trabajo infantil, implemente la convención interamericana contra la corrupción, aplique ciertos principios de compras gubernamentales compromiso de lucha contra el terrorismo internacional.

En este sentido, el Gobierno colombiano entregó el 19 de Septiembre de 2002 un documento que comprueba el cumplimiento colombiano con todos estos requisitos, con miras a que esta ley se hiciera efectiva lo antes posible para las exportaciones colombianas.

El 25 de Septiembre de 2002, en el marco de la visita del Presidente Uribe a Washington, el Presidente Bush hijo anunció que Colombia sería declarada elegible, lo cual se hizo formalmente el 31 de Octubre de 2002. Paralelamente a la proclamación de elegibilidad, es la Aduana de los Estados Unidos quien debía emitir la lista taxativa de los nuevos productos cobijados por estas preferencias y determinar los procedimientos aduaneros para ello, lo cual fue publicado pocos días después.

No cabe duda que el programa ATPA es una importante oportunidad, lo es no solo como opción de mercado sino también como opción de inversión extranjera y asociación. Sin embargo no puede perderse de vista que es una oportunidad limitada y costosa. Y es precisamente esa conciencia intuida o conocida por muchos empresarios lo que explica la lentitud de su aprovechamiento actual.

⁷ Cláusula específica del Gobierno Norteamericano para importaciones de productos ATPA sobre los países andinos.

En general, las limitaciones y los costos del programa ATPA tienen que ver con asuntos como los siguientes: la Mayoría de las exportaciones nacionales en las cuales se tiene importante producción, conocimiento, experiencia, calidad y otras ventajas, son excluidas de las preferencias arancelarias (textiles y prendas de vestir, azúcar y calzado); la entrada libre de aranceles no ésta exenta de las demás regulaciones y procedimientos no arancelarios. Los productos ATPA como cualquier otro deben cumplir con la normativa relacionada con la protección a los consumidores, las medidas sanitarias, la protección al medio ambiente y las prácticas desleales al comercio.

Muchos de los productos ATPA deben afrontar serias dificultades en el mercado americano de calidad y oportunidad, deficiencias propiamente técnicas y de la insuficiencia o carencia de canales adecuados de comercialización, además de las propias en cuanto a infraestructura del transporte; de costos, que hacen los bienes colombianos menos competitivos; de negociaciones frente a otros competidores ya instalados y de Mayor capacidad competitiva, incluidos los propios productores americanos.

Por último, conviene recordar que la economía nacional no goza de preferencias exclusivas, son múltiples los beneficiarios de esquemas preferenciales similares al ATPA. Además, muy especialmente en el ámbito de los gravámenes arancelarios, hay que contar con los Acuerdos de Libre Comercio, que poseen características básicas que los diferencia del ATPA, del que los Estados Unidos obtienen reciprocidad mucho más importante en el orden comercial y financiero que las propias de las decisiones preferenciales unilaterales, como es el caso de la Iniciativa de la Cuenca Caribe (C.B.I) donde el ATPA es un extensión de este, el Pacto de Libre Comercio (FAS)⁸ que concede franquicias arancelaria de las islas Marsall y en los Estados federados de Micronesia, el Acuerdo de Libre Comercio con Israel, el, Free Trade American (F.T.A) reduciendo aranceles a productos canadienses y el NAFTA .

⁸ Free American Societaty

Todo lo anterior es importante conocerlo; pero pese a ello gracias a esta preferencia, los productos colombianos beneficiarios son más competitivos en el mercado de Estados Unidos, pues al entrar libres de arancel, se puede ofrecer un mejor precio. Adicionalmente, en algunos sectores como el de las confecciones y el calzado, Colombia tiene gran potencial debido a la calidad de los productos, las características de la industria y la excelente mano de obra; de ahí el interés de conocer el nivel de participación de la ciudad de Cartagena bajo la nueva ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA) y lograr aumentar el nivel de exportaciones abriendo paso a Mayores posibilidades del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Cartagena.

La participación de Cartagena en las exportaciones bajo el ATPA a nivel de todos los sectores productivos en el 2001 en valor US\$, representó a nivel nacional un 3.73% para un valor FOB de \$ 4,252,344; ocupando la octava posición entre las ciudades más representativa del país, siendo Bogotá la primera con una participación del 26.29% seguida de Medellín con un porcentaje de 15.03% y Barranquilla con un 12.27% de participación, cuyo comportamiento se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1. Participación por Ciudad en las Exportaciones FOB US\$ - 2001

CIUDAD	FOB01	PARTICIP. %
BOGOTA	\$ 29.942.838	26,29%
MEDELLIN	\$ 17.112.451	15,03%
BARRANQUILLA	\$ 13.972.499	12,27%
CALI	\$ 12.578.602	11,04%
BUCARAMANGA	\$ 11.218.995	9,85%
ARMENIA	\$ 6.946.355	6,10%
CUCUTA	\$ 6.115.789	5,37%
CARTAGENA	\$ 4.252.344	3,73%
SANTA MARTA	\$ 3.256.515	2,86%
MANIZALES	\$ 2.670.320	2,34%
OTRAS	\$ 5.819.389	5,11%
Total General	\$ 113.886.097	100%

Fuente: Proexport Colombia

Año 2001 a Diciembre.

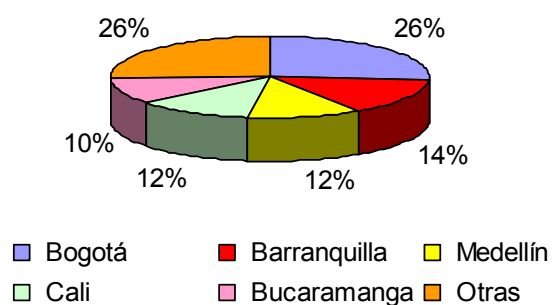
Para el año 2002 el comportamiento por ciudades en la exportaciones del país, para el primer trimestre del 2002, entre las cuales Cartagena no representa una participación porcentual dentro del grupo de ciudades con respecto al año 2001, observándose el predominio de las ciudades más importantes del país como: Bogotá con el 26.1% de participación, seguida de Barranquilla con 14.3% Medellín con 11.9 y Cali con 11.8%, y se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2. Exportaciones Colombianas bajo ATPA 2002

CIUDAD	FOB02	PARTICIP %
Bogotá	\$ 4.313.631	26,1%
Barranquilla	\$ 2.365.001	14,3%
Medellín	\$ 1.968.965	11,9%
Cali	\$ 1.943.830	11,8%
Bucaramanga	\$ 1.710.623	10,4%
Otras	\$ 4.215.043	25,5%
Total general	\$ 16.517.093	100%

Fuente: Proexport Colombia
Primer trimestre del 2002

Gráfica 1. Exportaciones Colombianas bajo ATPA 2002



1.2 LA NUEVA LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS

1.2.1 Definición

Es la Ley para la erradicación de drogas y promoción del comercio andino, la cual prorroga y amplía los beneficios del ATPA esta ley ofrece tratamiento preferencial para los cuatro países designados (Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú) mediante la posibilidad de ingresar al mercado de Estados Unidos una gran cantidad de productos libre de arancel siendo aproximadamente 700 productos adicionales a los 5,600 que ya tenían ATPA. Esta ley expira el 31 de Diciembre del 2006.

El principal objetivo del ATPDEA es promover las exportaciones y el desarrollo de los países beneficiarios ofreciéndoles una opción que les permita tener alternativas económicas diferentes a los cultivos ilícitos.

Dentro de los objetivos específicos a los cuales va encaminada la nueva ley ATPDEA esta en apoyar los esfuerzos de los países andinos en la lucha contra la producción y tráfico de drogas, mediante el fomento de alternativas económicas que promuevan la generación de empleo lícito; estimular el empleo y diversificar la oferta exportable de la región andina a través del aumento del comercio con los Estados Unidos, invirtiendo en sectores no tradicionales, fortalecer la economía legítima, la cual ha sido negativamente afectada por el comercio de drogas, facilitar el acceso de diferentes productos al mercado de los Estados Unidos, aplicar el principio de que “el comercio es más apto que la ayuda económica para el crecimiento económico”, promover la inversión extranjera y fortalecer la confianza en la creación de nuevos negocios y empresas nacionales. Dicha nueva ley ofrece beneficios tales como el ingreso de más de 6500 partidas arancelarias libres de arancel, realizar negocios a través de alianzas estratégicas con empresas de Estados Unidos o de los otros países beneficiarios, ingresar hasta el 2006 en mejores condiciones que los países miembros de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI), ingresar con ventajas comparativas con

respecto a otros productores y exportadores del mundo, acceder al mercado de los Estados Unidos 4 años antes que los otros países del ALCA.

1.2.2 Nuevas proclamaciones sobre la antigua Ley de Preferencias Arancelarias Andinas

Las principales características de la nueva Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de erradicación de drogas, ATPDEA, se describen a continuación: bajo esta Ley se podrá reclamar un tratamiento libre de arancel para ciertos productos anteriormente excluidos e incluidos del ATPA, si se determina que no constituyen importación sensible en el contexto de las importaciones procedentes de los países beneficiarios. Así la cobertura de los beneficios se amplía a ciertas prendas de vestir (confecciones), calzado (que no recibe SPG), petróleo y sus derivados, relojes y sus partes, manufacturas de cuero, atún empacado al vacío en bolsas de aluminio con un contenido no Mayor a 6.8 Kg. a tal efecto, se establecen unas condiciones a cumplir para determinar el origen, en el sentido de que los barcos de la región deben estar registrados en un país beneficiario, con 75% de capital nacional o cuya oficina principal sea de la región, en donde los administradores, presidentes de la junta de directores y que la Mayoría de los miembros sean nacionales de un país beneficiario y en el caso de compañías, el 50% del capital debe ser de nacionales o de organismos estatales de un país beneficiario. El patrón del barco, los oficiales y por lo menos el 75% de la tripulación deben ser de un país beneficiario.

Explícitamente se excluye del tratamiento preferencial productos como: textiles, ron y tafia azúcares, jarabes y productos que contengan azúcar sujetos a sobre cuota; atún preparado o preservado de cualquier manera, salvo el atún señalado anteriormente.

Para algunos de los nuevos productos, como confecciones y atún, el ATPDEA establece normas de origen específicas. Adicionalmente se establece a diferencia de lo que ocurría anteriormente, el certificado de origen de los nuevos productos será llenado por el exportador, ya no es competencia del Ministerio de Comercio Exterior.

Para el sector de las confecciones se incluyeron confecciones con normas de origen que permiten el uso de insumos regionales y de EE.UU. que no tienen impacto negativo, pues las importaciones de países ATPA representan menos del 1% del total de las importaciones de confecciones de EE.UU.

La ley establece que se dará un tratamiento de libre arancel para ciertos productos, los cuales deben cumplir alguna de las siguientes condiciones: confecciones elaboradas con telas o componentes de tela o knit to shape (tejidos preformados) totalmente formados en los Estados Unidos, de hilazas formadas en los Estados Unidos o en uno o más países ATPDEA; que podrán ser cosidas con hilos de origen extranjero (a diferencia del CBTPA). Las confecciones podrán clasificar para el tratamiento preferencial “solo” si el tinturado y terminado (dyeing, printing and finishing) sobre la tela, bien sea de tejido plano o de punto, se ha llevado a cabo en los Estados Unidos (conocida como demint provision); teniendo una cuota del 2% con aumento anual del 0.75% (5% en el 2006).

También las confecciones elaboradas con telas o hilazas de oferta insuficiente en los Estados Unidos o los países ATPDEA, si están identificados bajo NAFTA con categoría de oferta insuficiente (Anexo 401 del NAFTA) o si el Presidente lo determina, las confecciones elaboradas con telas o hilazas que no son abastecidos de manera oportuna por la industria doméstica de los Estados Unidos.

Para el caso de los insumos regionales las confecciones elaboradas con telas o componentes de tela o knit to shape formados en uno o más países ATPDEA y de hilazas totalmente formadas en los Estados Unidos. Se establece una cuota anual de 2% del total de importaciones del total de importaciones de los Estados Unidos en metros cuadrados equivalentes (SME).

Para las confecciones de telares, elaborados a mano y folclóricos, el Presidente de los Estados Unidos determinará que artículos cualifican para recibir este tratamiento y el gobierno del país beneficiario deberá expedir la certificación respectiva para efectos de esta determinación, en representación del Presidente, el Comité de Implementación de los Acuerdos de Textiles (CITA) adelantará el trámite correspondiente de consulta e instruirá al Servicio de Aduanas de los Estados Unidos para que permita la entrada de estos bienes libre de arancel y de restricciones de cuota.

Para brassieres existen unas reglas especiales en tanto que si el costo de las telas, sin incluir adornos y accesorios, formado en los Estados Unidos es de al menos el 75%, en promedio, del valor agregado de la tela declarado en la aduana. En el caso de que el exportador no cumpla con el requisito del 75% del valor declarado en la Aduana, el año siguiente tendrá que cumplir con el 85% del total de la tela de origen de los Estados Unidos.

En cuanto a los adornos y accesorios estos podrán ser de origen distinto a un país beneficiario ATPDEA o de EE.UU. si no exceden el 25% del costo de los componentes del producto ensamblado, ejemplos: hilo de coser, botones snap, encaje decorativo, elásticos, cremalleras, marquillas y otros productos similares.

Para algunas entretelas podrán ser de origen extranjero, siempre y cuando no excedan el 25% del costo de los componentes del artículo ensamblado y cumplan otros requisitos y que sean de tipo “chest type, hymo piece” (ensamble de estampado).

La Cláusula de “minimis” es una regla dentro la normatividad permite que algunas hilazas de origen distinto a un país ATPA o de EE.UU. con tal que el peso total de estas hilazas no será más del 7% del peso total de la prenda.

Para los filamentos de nylon se podrá utilizar filamentos de nylon de países con los cuales los Estados Unidos tenga un acuerdo desde Enero de 1995 (Canadá, México e Israel).

Para las Maletas y artículos de viaje con materias textiles ensambladas en un país ATPDEA de telas totalmente formadas y cortadas en los EE.UU. e ingresen bajo la partida 9802.00.80; o diferentes del CBTPA no tiene requisitos de ser cosidos con hilo de EE.UU.

Por incumplimiento de la normatividad de origen en cuanto a la existencia de triangulación se colocan penalidades y sanciones a los implicados. Si el presidente de EEUU determina, sobre la base de evidencia suficiente, que un exportador ha incurrido en triangulación, al exportador le será denegado los beneficios por un periodo de 2 años y para el país; si el “país beneficiario” es utilizado para hacer triangulación y éste no toma las medidas necesarias, el presidente reducirá las cantidades de artículos en una cantidad equivalente a las cantidades trianguladas multiplicado por 3 y el establecimiento de una salvaguardia bilateral para confecciones dicha salvaguardia se basa en el anexo 300b del NAFTA sobre medidas de emergencia bilaterales.

Existen una serie de indicaciones que debe tener en cuenta el exportador de confecciones bajo la ley ATPDEA entre las que se pueden mencionar, que Colombia tiene un arreglo

comprensivo de visa, bajo el cual todos los embarques textiles y de confecciones son sujetos a un requerimiento de licencia de exportación/ visa para el ingreso de la mercancía al país extranjero.

Se puede implementar una salvaguardia por EE.UU. o un llamado arancel “snap back” después de consultas de acuerdo con los procedimientos establecidos en el NAFTA; en el evento de que el aumento de importaciones libres estén causando daño serio a una industria doméstica.

Por otra parte se deben tener precauciones en cuanto al trasbordo ilegal o fraude, definido este; como solicitud de tratamiento preferencial sobre la base de información falsa concerniente al país de origen, manufactura o ensamble del artículo o cualesquiera de sus componentes, donde se le castigará y al igual que la triangulación suprimiéndose los beneficios a los exportadores por 2 años.

Las empresas de confecciones necesitan prepararse para visitas de la Aduana de EEUU, y deben tener los records o estándares de producción y certificación de los productos, esto es lo que los estadounidenses llaman visitas a factorías, que son muy similares a una auditorías de Aduanas, en donde se revisan los records de la compañía como ya se mencionó, con un enfoque de una entrada específica o varias entradas a los mercados estadounidenses y una inspección a las instalaciones.

En cuanto a los certificados de origen, las regulaciones de la Aduana serán para los importadores que reclamen tratamiento libre de impuestos, que tendrán que tener en su posesión en el momento de la entrada, un certificado de origen preparado por el exportador en el país ATPDEA que respalde la solicitud.

2. GENERALIDADES DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN EN COLOMBIA

2.1. ANÁLISIS HISTÓRICO DEL ENTORNO DEL SECTOR DE LAS CONFECCIONES EN COLOMBIA

La industria textil en Colombia han sido pionera del proceso industrializador, Colombia era en los años 60 la industria textil más desarrollada del área andina. El nacimiento de la industria textil en Colombia se inició en la segunda mitad del siglo XX, debido en gran parte al bajo nivel de importaciones de productos textiles y confección.

Los dos últimos decenios siglo XX, no han sido fáciles para la industria textil colombiana que excesivamente confiada en el esquema proteccionista imperante en Colombia, no mostró el dinamismo productivo y tecnológico necesario y se vio seriamente lesionada por el empuje competitivo de la industria textil de los nuevos países industrializados del extremo oriente.

Algunos de los factores que no favorecían a la industria textil en Colombia como una devaluación permanente, si bien facilitaban algunos niveles de exportación, hacia cada vez más costosa y difícil la necesaria renovación de equipos. Tampoco el suministro de materias primas, particularmente el algodón, no se manejó con la flexibilidad necesaria.

Considerando los factores anteriores uno de los más significativos fue el que se trabajó durante muchos años ciegamente, el esquema de “Mercado Interno” tener que consumir lo que se producía. De la misma manera el aspecto administrativo fue el más indicado durante todo este período ya que se impusieron esquemas de manejo empresarial copiados de las grandes empresas norteamericanas, con un número excesivamente desproporcionado de niveles de cargos de “alta dirección”, que por un lado se convirtieron para la empresa en altos costos de inversión causando un déficit financiero prolongado.

Entre los años 70 y 80 la industria textil en Colombia se modificó en su estructura organizacional y financiera, pero perdió participación, su producción bajó considerablemente al igual que su capacidad para generar empleo.

Durante los últimos 5 años, la industria textil ha realizado un gran esfuerzo por recuperar sus condiciones de competitividad, realizando inversiones muy significativas orientadas hacia la renovación de sus equipos y a la capacitación del personal. Pero el sector es tan complejo que el esfuerzo es inútil; sino se comprende que la industria de la confección, recibe gran respaldo en los otros componentes de la cadena, tanto de aquellos que actúan como sus proveedores, como los que brindan el soporte de sus servicios, la asesoría técnica y administrativa, como aquellos que están en capacidad de tomar su producto y lo proyectan hasta el consumidor final.

Otro factor importante a analizar es el tamaño de la cadena productiva del sector y el comportamiento de los agentes que intervienen en la misma; no es fácil medir con precisión el tamaño del sector de confecciones en Colombia, por el elevado número de empresas del mismo y el altísimo nivel de informalidad que existe en el sector. Se calcula aproximadamente unas 2500 empresas confeccionistas formales y otro tanto las informales o conocidas como “talleres satélites” quienes ejercen esta actividad comercial sin ningún

tipo de estructura administrativa y financiera o apoyo de tipo comercial para el ejercicio del objeto social que debe tener una empresa perteneciente a este sector.

Haciendo referencia al inicio de la industria de la confección en Colombia es bastante reciente si se compara con el surgimiento de la industria textil, la Mayoría de empresas fueron fundadas en los años 80 y por lo general eran empresas de escaso tamaño; pero aún así desde su inicio las empresas de confección han duplicado su participación, demostrando su enorme dinamismo, muy superior al de la industria en su conjunto. Sin embargo, la verdadera importancia de un sector industrial podría medirse por el peso relativo que tiene su capacidad de generar valor agregado, frente al conjunto de la economía y particularmente de la industria; cosa que ha venido logrando Colombia en un proceso relativamente progresivo. Esto se ve reflejado en la generación de empleo del sector de la confección al país, es uno de los sectores que más puestos de trabajo ha generado y con una menor inversión en activos fijos.

La maquinaria utilizada representaba la gran ventaja de permitir la expansión por medio de la sumatoria de maquinarias adicionales, sin cambiar por ello el patrón tecnológico ni el tipo de proceso utilizado. Esto ha permitido una renovación gradual de la tecnología, mediante pequeñas y permanentes inversiones.

Además las empresas han conformado una distribución industrial repartiéndose a nivel de grupos industriales según su producto principal, por ejemplo, ropa exterior masculina, ropa exterior femenina, ropa infantil, ropa interior para hombre, ropa interior para mujer, camisería, ropa deportiva, entre otras.

En cuanto al nivel de importancia la ropa exterior masculina ocupa el segundo lugar dentro de la actividad de confecciones, después de la ropa exterior femenina que presenta la

más alta tasa de crecimiento y al mismo tiempo presenta la estructura más competitiva. Después se encuentran los grupos de ropa interior masculina y femenina los cuales actualmente han cobrado mucha importancia debido al aumento de sus exportaciones y el posicionamiento que tienen algunas marcas colombianas a nivel internacional. El grupo de camisería es de gran importancia, después se encontrarán en menor escala los grupos de ropa deportiva, ropa de trabajo, ropa infantil y de bebé.

Como toda la actividad trascendente a nivel internacional es consecuencia de la globalización de la economía, la industria de la confección Colombiana no se mantiene ajena a este contexto en permanente evolución donde los cambios han dejado de ser una opción para constituirse en una exigencia de adaptabilidad a un medio cada vez más competitivo. En particular en los últimos 20 años estos cambios superaron el aspecto estrictamente tecnológico para enfocarse en aspectos organizacionales de los factores empleados en la producción.

Por tanto, los rápidos cambios que hoy se presentan al interior de la economía internacional y muy particularmente en la producción manufacturera, han obligado a todos los países a replantearse en su papel dentro de las interrelaciones que implica el comercio internacional hoy y transformando la situación actual del sector de la confección en Colombia.

Pero la iniciativa, lamentablemente es tardía e incompleta ante un panorama de competitividad internacional cada vez más complejo para la cadena textil de la confección, mientras que en Colombia se siguen debatiendo diagnósticos y creando comités que se reúnen poco, deciden menos y no actúan nada, la industria mundial acelera su proceso de cambio y nos deja atrás.

El sector textil de la confección de Colombia actualmente atraviesa grandes dificultades y se encuentra surgiendo de la crisis económica que afectan a la gran Mayoría de la industria manufacturera colombiana ocasionadas por medidas macroeconómicas tomadas por el gobierno, por la gran transformación en los componentes de la oferta y la demanda del mercado y por la situación misma de las empresas del sector y de su falta de preparación, capacidad e inelasticidad de respuesta a nuevos retos.

Ante tal panorama de evolución del sector de la confección colombiano se puede afirmar con certeza que la industria textil Colombiana ha sido factor determinante del desarrollo industrial del país. Ella ha constituido una muy compleja y diversificada cadena productiva, generando una importante distribución al crecimiento económico, a las exportaciones y al empleo durante más de 80 años.

2.2 ESPECTRO ORGANIZACIONAL DE LA CADENA PRODUCTIVA FIBRA-TEXTIL-CONFECCION DE COLOMBIA

Habiendo mencionado todo las trasformaciones del sector confeccionista colombiano se da paso a establecer las características del espectro organizacional de la cadena productiva fibra- textil-confección de Colombia el cual se encuentra conformado por cuatro grandes sistemas transversales:

- ✓ Un primer sistema lo construyen las instituciones de perfil tecnológico cuya labor es apoyar dicho conjunto organizacional mediante actividades de investigación, asesoría técnica y consultaría estratégica.
- ✓ El segundo sistema esta compuesto por los productores de fibras (tanto naturales como químicas), por hilanderías independientes y por productores y/o transformadores de bienes finales, como telas (de tejido plano y de punto) y los confeccionistas.

- ✓ El tercer sistema lo conforman una comercializadora de algodón (que compra la materia prima para la Mayoría de las empresas), una red de distribuidores Mayoristas y de comercializadores de productos finales.

- ✓ El cuarto sistema esta constituido por asociaciones gremiales que representan intereses específicos de sus asociados y desarrollan actividades de lobby en defensas de los mismos.

En cuanto al tamaño de la cadena productiva entre productores de fibra, hilanderos, tejedores, acabadores y fabricantes de artículos textiles, el país cuenta hoy con más de 533 empresas, 4000 empresas pequeñas y medianas conforman nuestra estructura industrial en el eslabón de confecciones, sin contar con aquellas clasificadas como informales. Mientras que el textil genera 52.000 empleos directos, los confeccionistas (formales) mantienen más de 100.000 puestos de trabajo.⁹

Las empresas de confección pasaron de ser prestadoras del servicio de confección a ser contratante del mismo. En la actualidad la capacidad instalada para confección solo alcanza a satisfacer una pequeña parte de la demanda de los productos. Es por esta razón que las empresas de confecciones se han convertido en una gran fuente de generación de empleo a través de la subcontratación de “talleres satélites” que permiten satisfacer la demanda de las demás líneas de producción. Actualmente se cuentan con talleres alternos aprobados para el proceso de confección.

⁹ Manual para el control y la producción de una empresa de confección mediana, UPB, Ing. Textil, Medellín 2001.

Entre los dos sectores, los activos totales suman US\$ 3.772. Millones. Las exportaciones de los dos sectores, para 1996, sumaron un valor aproximado de 800 Millones de US\$, constituyéndose en el primer rubro de las exportaciones no tradicionales. Las ventas totales del sector, fueron para el mismo período, aproximadamente, 2.500 millones de US\$. El consumo de fibra es superior a 166.000 toneladas. El algodón participa con 87.000 toneladas y el poliéster con 54.000 toneladas. El consumo per cápita en fibra es de 6 Kg. que equivale a 25 mts. cuadrados por año.

Para tener una idea comparativa de la importancia de esta actividad en Colombia, con respecto al concierto mundial, vale anotar que este consumo per cápita de textiles en Colombia es ligeramente superior al promedio de los países en vía de desarrollo, el cual es de 4.5 Kg. Los países, llamados industrializados, registran un consumo per cápita aproximado de 20.8. Kg.

Haciendo referencia a la localización geográfica de la industria textil, Colombia tiene grandes concentraciones urbanas dentro de las cuales se ubica la industria textil. Históricamente, Medellín es el centro textil de Colombia, pero solo hoy se concentra un 50% de la industria y un 33% de la producción de prendas. Bogotá origina hoy el 36% de la oferta textil y el 33% de la confección. Ibagué a desarrollado una próspera industria y tiende a convertirse en el tercer centro textil del país. Las otras ciudades mantienen una instalación fábrica textil y de confecciones muy importante, con diversos niveles de especialización y diferenciación.

La estructura organizacional de las empresas del sector de la confección se constituyen de acuerdo a las diferentes líneas de producción que desarrollan, es decir por las categorías de productos que manejen. Dichas empresas manejan un comportamiento dinámico por la constante introducción de nuevas líneas de producción ya que la industria cambia acorde a

las tendencias de la moda y las necesidades cada vez más diversificadas en materia de prendas de vestir.

En cuanto a la estructura financiera y administrativa cada una maneja de manera independiente sus Estados financieros (Balance General, Estados de Perdidas y Ganancias), por el grado de complejidad de la cadena productiva y con jefes y directores de línea responsables de su producto desde que consigue los insumos hasta que se despacha el producto final.

Existen criterios comunes en las líneas de producción del sector tales como:

- ✓ Dimensionamiento de los recursos productivos a través de un análisis de la demanda que permite una estimación de la realidad, proyectando el mejor aprovechamiento.
- ✓ Coordinación y programación de los recursos para facilitar el cumplimiento y los mínimos niveles de inventario.
- ✓ Desarrollo de metodologías efectivas de control de producción hacia el ejercicio de calidad en los productos terminados; implementándose como herramienta gerencial del proceso, desarrollando procedimientos que permiten una toma de decisiones oportunas y efectivas.

Analizando todo los componentes de la cadena productiva del sector de la confección y la conformación orgánica de la empresas del sector y además los indicadores comunes en la gestión industrial se puede afirmar que es un modelo de trabajo integral sistemático y ordenado que debe tener el área de producción en una industria de confecciones; aunque la capacidad de ejercer un control y programación efectiva depende directamente del

aprovechamiento de los recursos y el manejo de las actividades de los niveles gerenciales y de los mandos medios de la empresa enfocados hacia la garantía de una correcta implementación de los sistemas de producción de la cadena productiva del sector.

2.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA CONFECCIONISTA COLOMBIANA COMO EXPORTADORA Y EL ENTORNO INTERNACIONAL

La industria de la confección es una industria vital en todo el mundo. Esta emplea más mano de obra directa que cualquier otra industria, así que a menos que surja una tendencia dramática de la moda hacia la desnudez, la misma continuará creciendo y prosperando.

“La industria textil colombiana es una de las más importantes del país con respecto a la producción nacional y la generación de empleo y a las exportaciones. El sector textil-confección ocupa el segundo renglón en la industria manufacturera, después del grupo de alimentos y bebidas; es el primero en las exportaciones de productos manufacturados.

Las industrias de la confección produce todo tipo de prendas de vestir y exporta desde hace más de 20 años principalmente ropa exterior para mujeres y niños, pantalones informales de mujeres y hombres en algodón, saco para hombres en lanas, ropa interior para mujeres y hombres, camisetas deportivas, calcetines y toallas de algodón; son los productos más destacados que se producen en el sector.

Colombia cuyo principal centro de confección se encuentra en la ciudad de Medellín seguida de Bogotá, Cali, Pereira, Barranquilla, Bucaramanga e Ibagué exportan fundamentalmente bajo la modalidad 807 (ensamble); según la reglamentación del arancel de Aduanas, hacia Estados Unidos para firmas como Oxford industries Inc, Sara Lee, Levis Strauss & Co, Liz Claibone, Gitano y Vanity Fair, entre otras.

A través de estos centros de confección Colombia ha venido desarrollando sus exportaciones haciendo notorio su participación como macrosector de la economía colombiana a través de las PYMES¹⁰; en relación con sector tales como: manufacturas e insumos, agroindustria y el sector de servicios y entretenimiento. Este comportamiento se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 3. Exportaciones Primer Trimestre 2002 vs. FOB por Macrosector

MACROSECTOR	FOB02
MANUFACTURAS E INSUMOS	\$ 6.571.372
PRENDAS	\$ 5.532.032
AGROINDUSTRIA	\$ 3.778.392
SERVICIOS Y ENTRETENIMIENTO	\$ 635.297
Total general	\$ 16.517.093

Fuente: Proexport Colombia

Pero además de sus productos y los tipos de exportaciones Colombia como exportador de textiles y confecciones tiene ventajas geográficas significativas, queda cerca de Estados Unidos y Europa, acceso fácil de los productos ensamble 807 del arancel de Aduanas a Estados Unidos y buena mano de obra; entendiéndose que posee costos favorables para el importador y calidad de fabricación.

Otra ventaja que posee es la existencia de Zonas Francas; las cuales se definen como áreas geográficas delimitadas en las cuales aplica un régimen normativo aduanero diferente a el resto del país; tal como la exención total de impuesto de renta, exención total de impuesto de repatriación de utilidades¹¹, libertad cambiaria. Existen siete Zonas Francas entre las cuales Cartagena es una de ellas, también se encuentran otras ciudades como: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Santa Marta y Cúcuta.

¹⁰ Pequeñas y medianas empresas

¹¹ Mecanismo de exención tributaria concedido a las compañías con sucursales en países extranjeros, que realizan proceso de importación en un país específicos

Pero no sólo Colombia se encuentra dotada de ventajas que propician el ejercicio del comercio internacional como exportador de confecciones sino que posee limitantes que le impiden un Mayor aprovechamiento de sus potencialidades exportadoras la cuáles no solo son referentes a la composición y desempeño industrial del sector sino a la dinámica económica del país; entre estas limitaciones se mencionan algunas como:

- ✓ Un sistema financiero con altas tasas de interés que no son competitivas en el mercado internacional
- ✓ La mayoría de los fabricantes de ropa son relativamente pequeños y no gozan de una economía de escala.
- ✓ La tela es comprada en fábrica o distribuidores que no tienen precios competitivos en el mercado internacional; lo cual da como resultado un producto terminado no competitivo. Sin dejar de lado los costos de las telas y materias primas complementarias son más altos en los países que están desarrollando sus exportaciones.
- ✓ Una infraestructura débil. La cual le dificulta a los fabricantes desarrollar programas 807 (ensamble) con la rapidez que estos requieren. Hoy en día los negocios piden que se de una respuesta rápida y producción 807 que deben ser entregadas rápidamente.
- ✓ Falta de ejecutivos que hablen el idioma inglés. Como parte determinante en desarrollo de los negocios internacionales; el cual permite identificar que exportadores e importadores trabajen bajo los mismos parámetros de negociación y el mismo lenguaje de negocios.
- ✓ Falta de oficinas compradoras. Con muy pocas excepciones, no existen oficinas compradoras que trabajen para diferentes compradores a quienes estos les pagan para que busquen los fabricantes que puedan suplir las necesidades de dichos compradores. La oficina compradora no solo une al comprador con el vendedor, sino que cumple con

una función muy importante de orientar al vendedor. Las oficinas compradoras presionan al vendedor para que mantenga los precios bajos y mejore la eficiencia.

- ✓ Las oficinas de compra trabajan para el comprador. Los compradores van donde ellos con sus necesidades. La oficina busca los mejores manufactureros en el país para hacer el pedido. Las oficinas compradoras tiene vendedores y los compradores traen sus muestras y si se hace el negocio, la oficina se responsabiliza de las comunicaciones entre el comprador y el manufacturero, hacer el control de calidad y no despacha si todo no esta bien.
- ✓ Moneda estable. Es un factor clave en todo tipo de intercambio comercial entre distintos países. Los grandes exportadores de textiles y confecciones tienen una moneda estable ligada al dólar. Lo que quiere decir, que la moneda debe subir a la misma tasa de inflación con relación al dólar de modo que el verdadero costo del producto no se altere por cuestiones financieras.
- ✓ Respaldo del gobierno. El gobierno colombiano no le da el apoyo adecuado a la industria de la confección. El sector necesita apoyo estatal en cuanto a la creación de instrumentos de promoción del sector hacia los mercados internacionales más comprometidos, Mayor inversión para el sector hacia el crecimiento de la capacidad instalada y niveles de desempeño productivo.

Por otra parte el país no debe dejar de lado el contexto internacional del sector de La confección. En el mundo desarrollado el sector de la confección, tiene segmentos claramente delimitados ya sea por el mercado, el precio o la función que desarrollan en el mundo de la moda. Las estaciones, totalmente desconocidas en Colombia por nuestra situación ecuatorial; han sido factores determinantes en la proyección de los ciclos de vestuarios. La moda y la confección en ese mercado tiene connotaciones totalmente diferentes y a veces opuestas, pero que a pesar de ser un factor determinante la producción

de tipologías de vestuario es superable si evalúan los ciclos estacionales, en lo cual ya Colombia no se encuentra tan limitado; pues ha venido preparándose para dichos mercados.

Francia e Italia son los líderes de la moda, pero la realidad es que los alemanes y los americanos obtienen más utilidades de ella, porque hacen más énfasis en lo que el cliente quiere, son desarrolladores de productos que venden, el mercadeo tiene igual o más importancia que el diseño, sin que ello signifique menospreciar la parte creativa del negocio.

Si la industria colombiana de la confección, aparte del dominio que debe tener de su mercado doméstico, es capaz de conocer las reglas que rigen ese mercadeo y suplir los mercados desarrollados con los diferentes diseños que los clientes quieren dependiendo de su situación geográfica, para ello no es aplicable considerar la opción de ensamble y mucho menos trabajarlo para los mercados de América Latina (de México a Argentina) ya que posee ventajas comparativas tales como similitud de idiosincrasia, clima, idioma y cercanía geográfica con lo cual ; el país estaría renunciando a utilidades inherentes al desarrollo del producto.

Aunque ya se haya mencionado que Colombia posee fácil acceso bajo la modalidad de ensamble hacia los Estados Unidos y es una forma de realizar negocios dentro de este sector con Mayor rapidez; entonces la sugerencia es que el país debe comercializar su propio producto con objeto de establecer su propio segmento en el mercado internacional, meta que no es fácil de cumplir para un país con tales factores económicos ya mencionados.

Si el país se proyecta a tener éxito en esta actividad se hace necesario dominar diferentes variables en lo respectivo a la producción de confecciones; factores como el tejido, color y estampados acertados, diseños, tallaje y precio correctos, tiempo de entrega exacto, legislaciones y regulaciones de cada país, estructuras locales de distribución y porcentaje de utilidad debidamente estudiado, para ofrecer el precio apropiado, dependiendo del escalón de distribución y el área de mercado que se este trabajando.

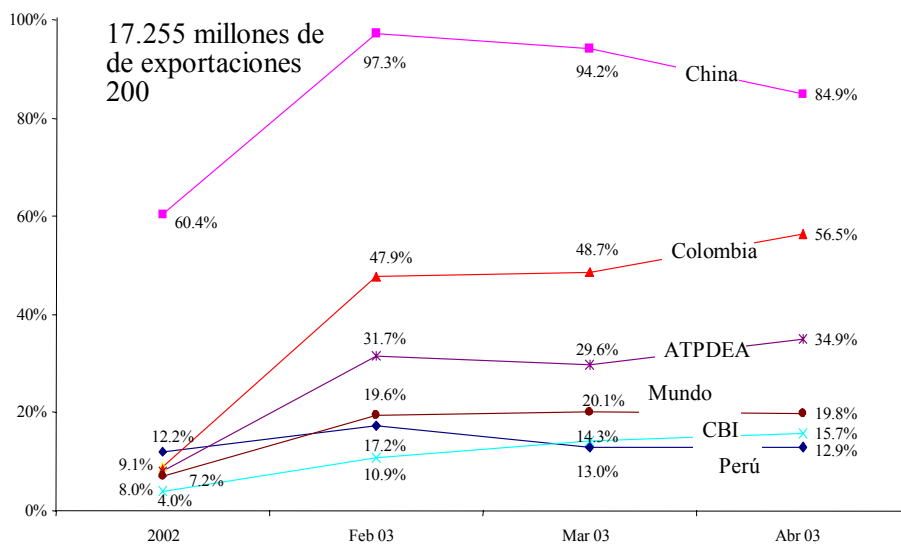
2.4 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES DE CONFECCIONES DE ESTADOS UNIDOS DESDE COLOMBIA Y LOS PAÍSES APTDEA

Para proyectar las exportaciones de confecciones los empresarios de Cartagena requieren el conocimiento del comportamiento de las importaciones de APTDEA para poder determinar la programación productiva y estructurar la cadena de abastecimiento acorde con las exigencias de los consumidores; en lo que se refiere al tipo de producto a producir y la cantidad de insumos a utilizar y aprovechar las oportunidades APTDEA en los diferentes nichos de mercado. Por ello las siguientes gráficas y tablas analizan el comportamiento de las importaciones en confecciones de EE.UU. con Colombia y el resto del mundo; por categoría de producto e insumos de producción. Las cantidades de insumos y producción se encuentran relacionadas en metros cuadrados equivalentes (SME).

El mercado de los EE.UU. es un mercado de 60,000 millones en el 2002, con más de 17,000 millones SME. Las importaciones están mostrando una tendencia creciente en el cual China ha mostrado el mayor dinamismo, llegando a crecer cerca del 100% en el mes de Enero de 2003; es claro que las tasas de crecimiento de China son bastante elevadas; pero se observa que este crecimiento no se está manteniendo durante el año manifestando un descenso del 94.2% al 84.9%.

Colombia bajo el ATPDEA también ha elevado en altas tasas su participación de mercado. En el mes de Enero creció 48%, en el mes de Febrero 49% y en Abril en 56.5% en comparación con los mismos meses del año 2002. El resto de los países ATPDEA han crecido también de manera positiva, inclusive por encima del promedio mundial que es de 19.8% y en particular por encima de los países del CBI que representan un 15.7%, mostrando una gran diferencia en la dinámica de crecimiento de Colombia. En conclusión las preferencias bajo ATPA están funcionando para el país.

Gráfica 2. Comportamiento de importaciones de EE.UU. en Confecciones* (SME)



Fuente: OTEXA

Tabla 4. Importaciones de EEUU en Confecciones* desde Colombia Ene – Abr 2003 (SME)

	2002	Ene – Abr 2002	Ene – Abr 2003
<u>Total Importaciones</u>	82.913	24.249	37.960
Maquila con cualquier tela cortada en EEUU (807)	23.465	9.194	1.24
<i>Total Importaciones bajo ATPDEA</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>16.217</i>
Con tela de EEUU (Terminado en EEUU)	0	0	3.775
Con llama, alpaca o vicuña	0	0	0.186
Short Supply (NAFTA 401)	0	0	0.13
Short Supply (ATPDEA)	0	0	0.196
Combinaciones de las anteriores	0	0	0.058
Brassieres cortados y ensamblados en EEUU y/o ATPDEA	0	0	0.113
Insumos regionales	0	0	11.759
<i>Total Importaciones bajo NMF</i>	<i>59.448</i>	<i>15.055</i>	<i>20.503</i>

La distribución de estas importaciones presenta un comportamiento interesante para la industria de confección colombiana. De los cerca de 38 millones que EE.UU. ha importado desde Colombia hasta Abril 2003, el Mayor aprovechamiento ha sido bajo ATPDEA con cerca de 12 millones con utilización de insumos regionales.

Se observa que 3.8 millones aún ingresan con tela de EE.UU. y solo un 0.18 bajo llama y alpaca y 0.13 por short suplí NAFTA 401 (suministro corto) y 0.19 short supply APTDEA. Además se han exportado brassieres bajo la modalidad de ensamble, con un total de 16.2 millones de dólares bajo ATPDEA.

Es interesante ver que aún ingresan confecciones bajo maquila 807 y un gran porcentaje bajo NMF (nación mas favorecida) más de 20 millones de dólares de los 37 millones de las importaciones, de manera tal que no cumplen con las normas de origen del ATPDEA.

Tabla 5. Importaciones de EEUU en Confecciones bajo ATPDEA con Insumos Regionales Oct 2002 - May 2003 (SME)

Metros Cuadrados Equivalentes	SME	% Part de la cuota
Total Utilizado	7,536,846	2.17%
Bolivia	288,573	0.08%
Colombia	2,409,141	0.69%
Ecuador	672,699	0.19%
Perú	4,166,433	1.20%

Fuente: OTEXA

Cuota Anual = 347, 010,859 SME

La gráfica anterior muestra que Colombia ha sido el país que más ha utilizado la cuota del 2% del total de las importaciones en SME, con un 0.69% del total de ese 2%, Perú con un 1.20%, Ecuador con un 0.19% y Bolivia con un 0.08%.

Teniendo una cuota disponible de 347 millones de SME y que hasta Abril solo se ha utilizado 7.5 millones de SME; indicando una subutilización de las cuotas ofrecidas por el sistema de parte de los países APTDEA.

**Tabla 6. Principales importaciones de EE.UU. en Confecciones* desde Colombia:
Algodón (SME)**

	2002	Ene – Abr 2002	Ene – Abr 2003
Algodón	56.981	16.167	27.580
Ropa Interior	14.265	3.407	7.572
Pantalones para H/N	13.810	4.251	7.565
Pantalones para M/N	10.055	3.214	4.484
Medias	6.459	1.428	2.111
Knit Shirts,H/N 338	2.839	0.925	1.509
Total bajo ATPDEA	0	0	10.377
Insumos Regionales	0	0	8.211
Con tela de EEUU (Terminado en EEUU)	0	0	1.934

Fuente: OTEXA

La distribución en la utilización del algodón como insumo en la elaboración de confecciones se manifestó para el año 2002 con 56.9 millones. Para ropa interior 14.2 millones, para pantalones de hombres y niños 13.8 millones, para pantalones de mujeres y niñas 10 millones, en medias 6.4 millones y para Knit Shirts (camisa de tejido de punto) de hombres y niños 2.8 millones.

Para el período de Enero a Abril de 2003 con 27.5 millones de los cuales 10.3 millones fueron bajo ATPDEA, 8 millones con utilización de insumos regionales y cerca de 2 millones con tela de los EE.UU. sumando un total de 38 millones de dólares de importaciones de EE.UU. desde Colombia; siendo para ropa interior y pantalones de hombres y niños millones 7.5 millones respectivamente, para pantalones de mujeres y niñas 4.4 millones, en medias 2.1 millones y para Knit Shirts de hombres y niños 1.5 millones. Donde el comportamiento para el mismo período en los 2 años respectivos se manifiesta un descenso en la utilización de dicho insumo.

**Tabla 7. Principales importaciones de EEUU en Confecciones* desde Colombia:
Fibras Sintéticas y Artificiales (SME)**

	2002	Ene – Abr 2002	Ene – Abr 2003
Fibras sintéticas y artificiales	22.084	6.891	8.833
Confecciones diversas (vestidos de baño, shalws, overoles, etc)	5.065	2.216	2.903
Ropa Interior	4.290	1.236	1.377
Medias	0.318	0.082	1.079
Total bajo ATPDEA	0	0	5.125
Insumos Regionales	0	0	3.146
Con tela de EEUU (Terminado en EEUU)	0	0	1.831

Fuente: OTEXA

En el caso de productos elaborados con fibras sintéticas y artificiales para el 2002 se dió un total de 22 millones, 5 millones en confecciones diversas, 4.2 a ropa interior y solo un 0.3 millones para medias.

Cerca de 9 millones se han exportado hasta Abril del 2003, de los cuales 5.1 millones han ido por ATPDEA. Con un 3.1 millones de insumos regionales y 1.8 millones con tela de EE.UU. lo cual muestra un buena participación de las fibras sintéticas y artificiales colombianas para elaboración de confecciones bajo ATPDEA.

**Tabla 8. Principales importaciones de EE.UU. en Confecciones* desde Colombia:
Lana (SME)**

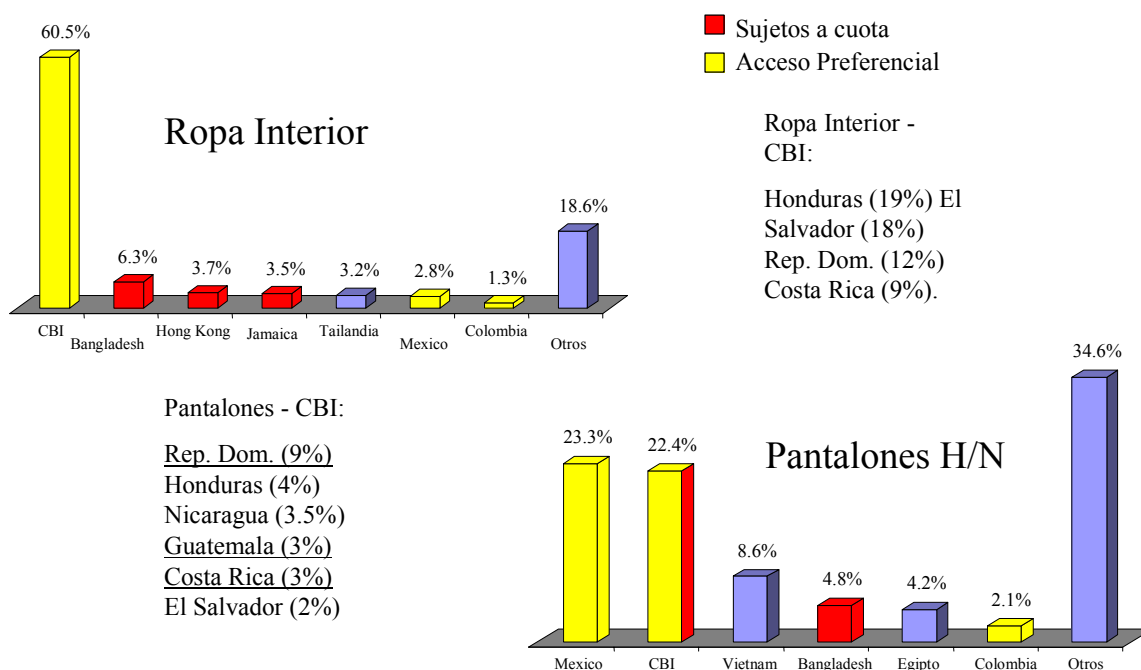
	2002	Ene – Abr 2002	Ene – Abr 2003
Lana	3.683	1.085	1.425
Abrigos para H/N	1.613	0.525	0.717
Pantalones de paño de lana para H/N	0.970	0.379	0.395
Vestidos en paño de lana para H/N (CUOTA)	0.606	0.162	0.243
Total bajo ATPDEA	0	0	0.689
Insumos Regionales	0	0	0.399
Con llama, alpaca o vicuña	0	0	0.184

Fuente: OTEXA

En el caso de productos de lana para el 2002 3.68 millones, 1.61 millones para abrigos para hombres y niños, en vestidos de paño de lana para hombres y niños 0.6 millones.

Se han exportado cerca de 1.5 millones y bajo ATPDEA más del 65%. en conclusión la mayor parte de las exportaciones se han hecho bajo la utilización de insumos regionales y en menor medida con telas de los EE.UU.

Gráfica 3. Principales importaciones de EEUU en Confecciones: Algodón (SME)



Fuente: OTEXA

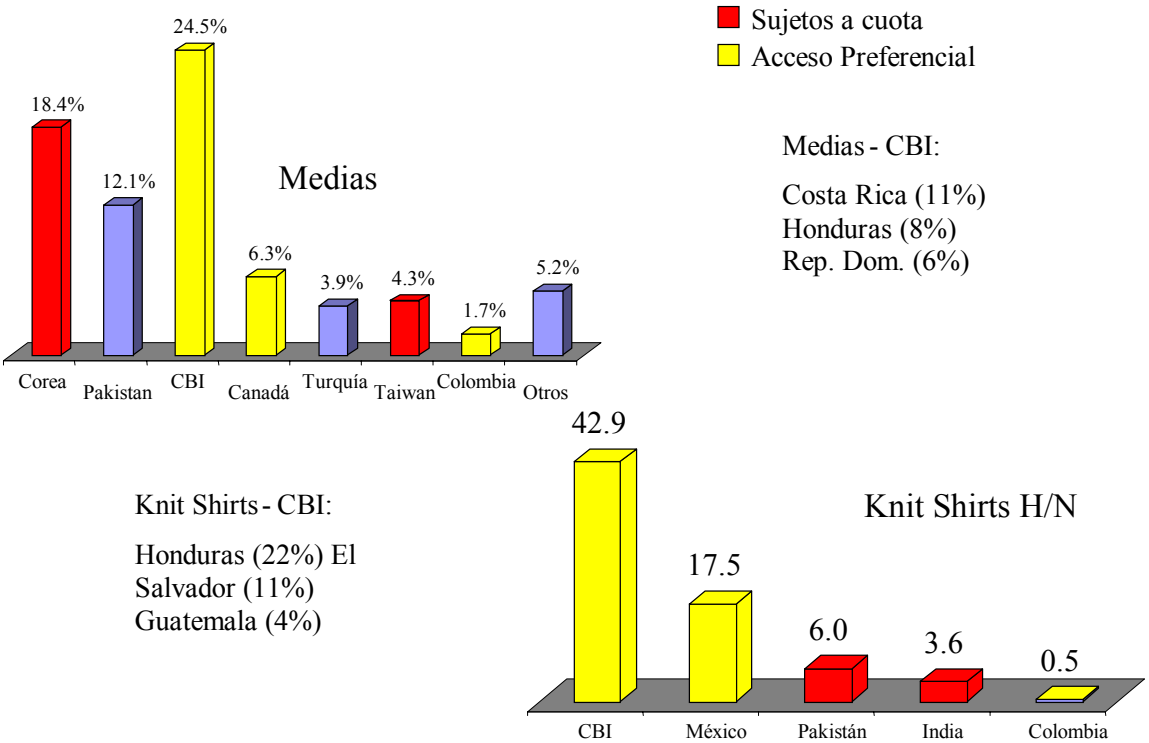
Dentro de CBI, en ropa interior sobresalen: Honduras (19%), El Salvador (18%), República Dominicana (12%) y Costa Rica (9%).

En el caso de pantalones para hombre o niño, los principales abastecedores dentro de CBI son: República Dominicana (9%), Honduras (4%), Nicaragua (3.5%), Guatemala (3%), Costa Rica (3%) y El Salvador (2%). Adicionalmente, República Dominicana, Guatemala y Costa Rica están sujetas a cuota.

Es interesante observar que en ropa interior los principales abastecedores son CBI, Bangladesh, Hong Kong, Colombia tiene 1.3% del total de las importaciones.

En pantalones de hombres y niños México y CBI son los principales abastecedores y república Dominicana, Guatemala y Costa Rica tienen cotas. Bangladesh también es un gran abastecedor. Colombia tiene el 2.1% del total.

Gráfica 4. Principales importaciones de EE.UU. en Confecciones: Algodón (SME)

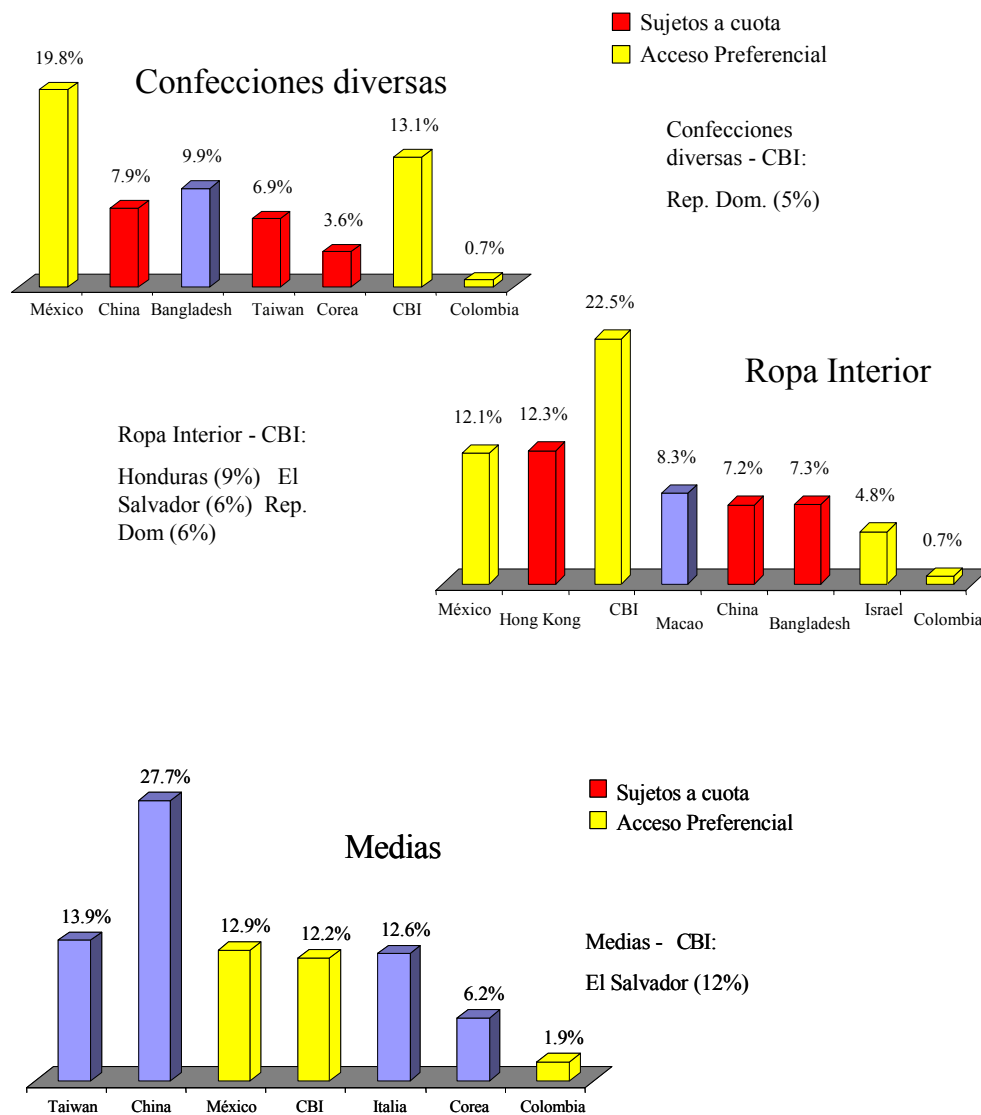


Fuente: OTEXA

Dentro de CBI, en medias sobresalen: Costa Rica (11%), Honduras (8%) y República Dominicana (6%). Otros competidores son Pakistán y Corea que tienen cuotas de ingreso. Canadá también tiene una buena participación en este mercado.

Para el caso de camisas en tejido de punto para hombre o niño, dentro de CBI sobresalen: Honduras (22%), El Salvador (11%) y Guatemala (4%) dentro del CBI, seguidos de México, Pakistán e India son otros mercados proveedores importantes.

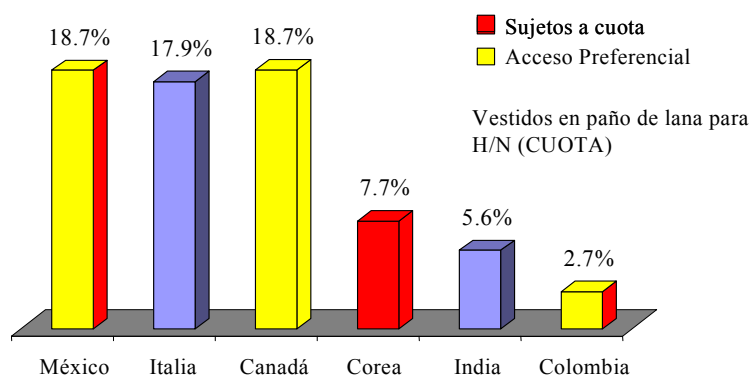
Gráfica 5. Principales importaciones de EE.UU. en Confecciones*: Fibras Sintéticas y Artificiales (SME)



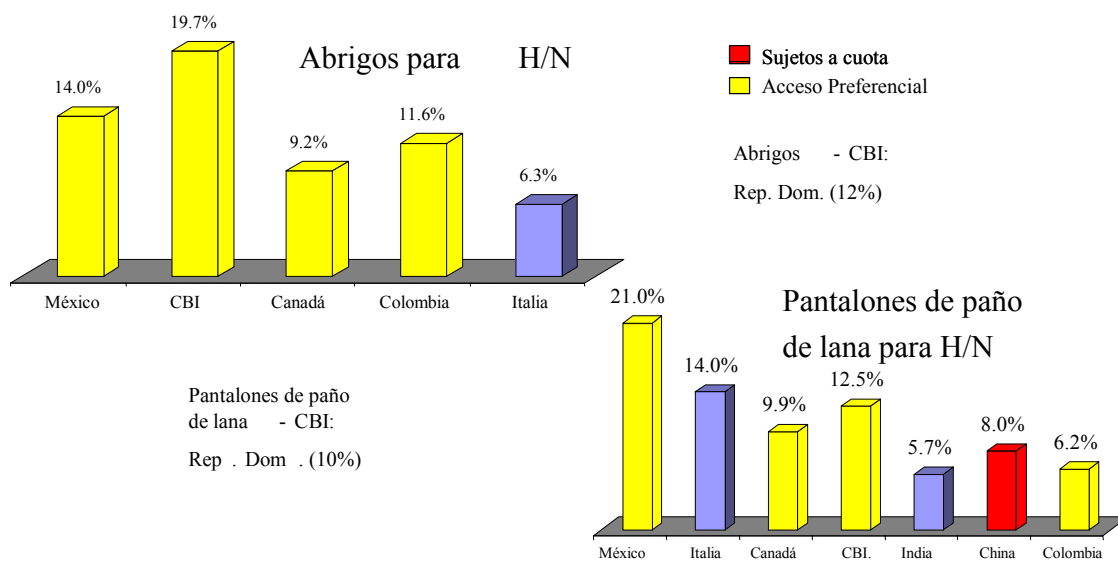
En fibras sintéticas y artificiales diversas están los vestidos de baño, los vestidos de esquiar y otras manufacturas, es importante México (19.8%) el CBI y dentro de estos República Dominicana, (13.1%) China (7.9%) y Bangladesh (9.9%) también son grandes competidores; Colombia 0.7% respectivamente en ropa interior el CBI es el gran competidor al igual que México y Bangladesh.

Se encuentran sujetos a cuotas en confecciones diversas China, Taiwán y Corea y en ropa interior Hong Kong, China, Bangladesh. En medias sobresale China (27.7%), Taiwán (13.9%), México (12.9%), Italia (12.6%), CBI (12.2%), Corea (6.2%) y Colombia con 1.9%.

Gráfica 6. Principales importaciones de EE.UU. en Confecciones*: Lana (SME)



En las confecciones de lana sobresale como fuertes en este mercado México y Canadá con un 18.7% respectivamente, seguido de Italia 17.9%, Corea 7.7% Italia con 5.6% y Colombia con 2.7%.



En abrigos de Lana sobresalen con 19.7%, México con 14%, Colombia con 11.6%, Canadá con 9.2% e Italia con 6.3%. Para los pantalones de paño de lana México con 21%, Italia con 14%, CBI con 12.5%, China con 8% y India con 5.7% y Colombia 6.2% siendo estos dos últimos los porcentajes más bajos.

3. IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN EN CARTAGENA

3.1 CARACTERÍSTICAS DE CARTAGENA COMO PRODUCTOR Y EXPORTADOR DE CONFECCIONES

- El confeccionista cartagenero típico tiene entre 5 y 10 máquinas, pero no puede producir una cantidad aceptable internacionalmente, además de no tener un objetivo claro a seguir para obtener resultados concretos en el esfuerzo exportador. El perfil ideal que necesitan las empresas de confecciones en Cartagena en cuanto a infraestructura productiva es mínimo de 100 máquinas y menos del 10% de las empresas del sector cumple con este requisito. Si desea aprovechar las ventajas del APTDEA.
- El sector en su mayoría está conformado por empresarios informales (talleres satélites) que no poseen estructura administrativa y financiera, caracterizado con el no desarrollo de tecnologías en los procesos productivos y es difícil la clasificación de los productos por categorías por la diversidad de producción que lleva a cabo cada empresario; donde en ocasiones un solo productor puede entrar hasta en 20 categorías en una sola línea productiva.
- Está culturizado por las prendas de marca, pero no a los extremos del mercado norteamericano y europeo, por ello le da total importancia a la marquilla original del confeccionista como representación de su producción regional, pero es una marca poco desarrollada, es decir no posee una estrategia de marca definida hacia un mercado objetivo.

- El confeccionista cartagenero sigue la moda (tendencias) no por conocimiento del tema o estudio del mismo; sino porque “ve”, observa lo que se esta usando, en otras palabras va detrás de las evoluciones de la moda sigue a los esquemas de moda de los centros de confección del país (Medellín, Cali, Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla), diferente del consumidor que si es rápido en la adopción de nuevas propuestas y muy propenso al cambio. La mayoría de las veces la colección del confeccionista solo sirve al comprador para juzgar su calidad e idoneidad para interpretar su pedido, el cliente entrega el producto que desea, sus tallas, sus colores, sus adornos y la marquilla que debe llevar, esto es lo que se llama desarrollo del producto, sea por las modalidades de ensamble o paquete completo y ese proceso incluye márgenes de utilidad que el confeccionista no está negociando.

- Posee un canal de distribución ocasional e intermitente y como producto de ello, los volúmenes exportados son solo una parte marginal del valor de la producción a pesar de los grandes esfuerzos de las entidades de promoción comercial. De otro lado podemos decir que las exportaciones están sometidas a fluctuaciones muy fuertes que no esta dentro de nuestro presupuesto analizarlo.

- Poseen un aparato productivo poco desarrollado, el cual se basa en un esquema de manufactura doméstico y poco convencional y por lo tanto la carencia en la aplicación tecnologías avanzadas en los procesos; es decir la maquinaria y equipo utilizado es aún rudimentario en relación a las empresas de confección del resto del país.

- Falta de recursos para la inversión hacia la modernización de la infraestructura productiva y un desconocimiento generalizado de las fuentes y formas de adquisición de financiación de recursos a través de las entidades de promoción comercial y apoyo de las exportaciones y las entidades financieras y crediticias ó la diferentes cooperativas

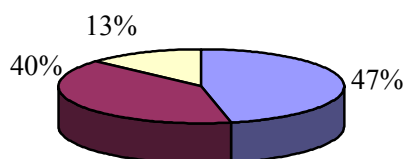
o gremios que apoyan financieramente a los diferentes sectores económicos en la ciudad

- Desarrollan un sistema de control de calidad efectivo semisistematizado desde los insumos básicos y los componentes, los productos en proceso hasta los productos finales; pero existe el diseño de una estrategia de operaciones específica de tal manera que la empresa pueda utilizar sus capacidades de producción para brindar soporte a la programación de la distribución de los insumos y el ejercicio de la funciones de mercadeo y finanzas.
- Por no poseer una producción continua; sino la aplicación de una programación del proceso productivo por pedidos dirigido al mercado local y solicitados por los clientes con especificaciones diferentes, que no permiten el desarrollo de un portafolio de servicios uniforme no se ha realizado esquema de producción organizado y sistematizado

3.1.1 Descripción del proceso de exportación

Gráfica 7. Categorías productivas bajo los requerimientos APTDEA

Número de empresas (30)	Tipo de Producto	Porcentaje (%)
14	Confecciones prendas de vestir/ ropa interior/ entretelas/ adornos y accesorios	47%
12	Telares manuales y folklóricos	40%
4	Maletas de tela	13%



- Confecciones prendas de vestir/ ropa interior/ entretelas/ adornos y
- Telares manuales y
- Maletas de tela

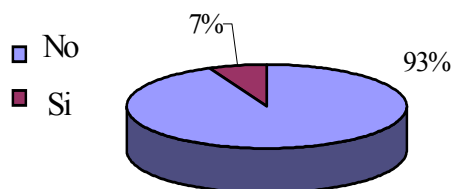
El 47 % de las empresas confeccionan prendas de vestir, ropa interior, entretelas, adornos y accesorios. El 40% Telares manuales y folklóricos y el 13% restante maletas de tela.

Gráfica 8. Categorías productivas bajo los requerimientos APTDEA

Número de empresas (30)	Tipo de Producto	Numero de empresas exportadoras
14	Confecciones prendas de vestir/ ropa interior/ entretelas/ adornos y accesorios	3
12	Telares manuales y folklóricos	2
4	Maletas de tela	0

Gráfica 9. Capital disponible para inversión en exportaciones

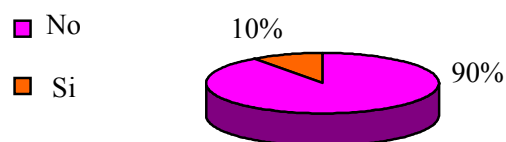
Número de empresas (30)	Respuesta	Porcentaje (%)
28	No	93%
2	Si	7%



El 93% de las empresas considera no poseer capital disponible para invertir en exportaciones y el 7% restante tiene capital disponible para realizar inversiones en exportaciones.

Gráfica 10. Excedente de producción para exportaciones

Número de empresas (30)	Excedentes de Producción	Porcentaje (%)
27	No	% 90
3	Si	% 10

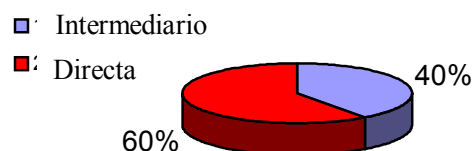


El 90% de las empresas no poseen excedentes de producción para la exportación y el 10% si se posee excedentes de producción.

3.1.2 Descripción de proceso de distribución y precios

Gráfica 11. Canales de distribución de los productos

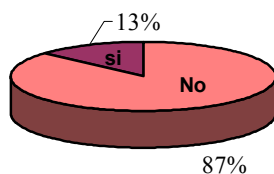
Número de empresas (30)	Canal de distribución	Porcentaje (%)
12	Intermediario	40%
18	Directa	60%



El 40% de las empresas de confección de Cartagena utiliza intermediarios para la distribución de sus productos y el 60% lo hace de manera directa. Esto obedece a que las empresas no producen grandes volúmenes de producción debido a que su capacidad instalada no es suficiente para atender altos volúmenes de demanda; por ello venden directamente al consumidor; diferente de las empresas que utilizan intermediarios que no solo producen sino que compran el producto terminado y lo comercializan.

Gráfica 12. Competitividad de precios en el mercado e internacional

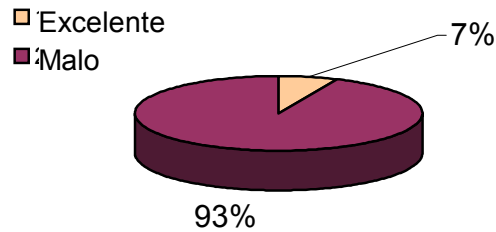
Número de empresas (30)	Competitividad de precios	Respuesta	Porcentaje (%)
26	Mercado internacional	No	87%
4	Mercado internacional	Si	13%



El 87% de las empresas consideran que sus precios no son competitivos en el mercado internacional, argumentando que se venden a precios inferiores a los que se ofrecen en el mercado nacional. Y el 13% afirma que si son competitivos en el mercado internacional.

Gráfica 13. Conocimientos de los procesos logísticos para las exportaciones

Número de empresas (30)	Conocimiento sobre procesos logísticos	Porcentaje (%)
2	Excelente	7%
28	Malo	93%

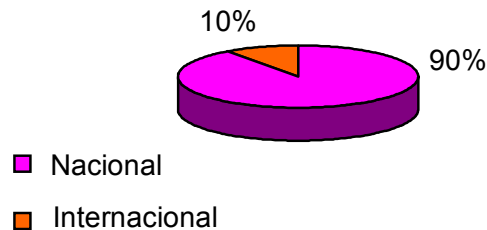


El 7% de las empresas consideran que conoce de manera excelente los procesos logísticos para exportar y el 93% presenta un mal conocimiento de los procesos logísticos de exportación.

3.1.3 Descripción de proceso de Mercadeo

Gráfica 14. Estrategias promocionales y publicitarias hacia el mercado nacional e internacional

Número de empresas (30)	Estrategias promocionales/ publicitarias	Porcentaje (%)
27	Mercado nacional	90%
3	Mercado internacional	10%



El 90% de las empresas realizan actividades promocionales y publicitarias enfocadas hacia el mercado nacional y solo el 10% realizan sus actividades promocionales y publicitarias hacia el mercado internacional cuyo porcentaje de empresas se encuentran realizando exportaciones.

Gráfica 15. Conocimiento de estrategias de penetración de mercados internacionales

Número de empresas (30)	Estrategias de penetración a mercados internacionales	Porcentaje (%)
3	Franquicias	10%
27	Ninguna	90%



El 90% de las empresas no conoce ninguna de las estrategias de penetración a mercados internacionales y solo un 10% conoce las franquicias.

3.1.4. Descripción de proceso financiero

Gráfica 16. Obtención de los recursos financieros

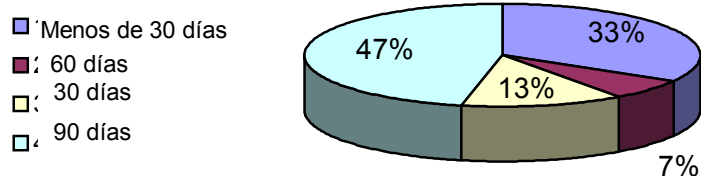
Número de empresas (30)	Recursos financieros	Porcentaje (%)
26	Recursos propios	87%
4	prestamos a terceros	13%



El 87% de las empresas dice que su única fuente de financiación por la cual obtiene recursos para el desarrollo de las operaciones de empresa a través de sus propios recursos y el otro 13% se financian con préstamos a terceros.

Gráfica 17. Periodo de recuperación de cartera.

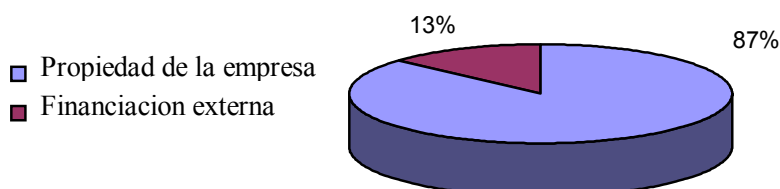
Número de empresas (30)	Recuperación de cartera	Porcentaje (%)
10	menos de 30 días	33%
2	60 días	7%
4	30 días	13 %
14	90días	47%



El 47% de las empresas recuperan su cartera en 90 días, el 33% la recupera en menos de 30 días, el 13% la recupera en 30 días y el 7% restante la recupera en 60 días.

Gráfica 18. Adquisición activos fijos.

Número de empresas (30)	Activos fijos	Porcentaje (%)
26	De propiedad de la empresa	87
4	Por financiación externa	13



El 87% de las empresas posee activos propios y el otro 13% fueron adquiridos por medio de una financiación externa.

4. ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR DE CONFECCIÓN DE CARTAGENA HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Buscando darle una solución a los problemas a la industria de la confección en Cartagena, como enfoque básico para su desempeño estas deben replantear sus estrategias enfocándolas más hacia la obtención de una visión empresarial con conocimiento global profundo; brindar una capacitación permanente, ya que el capital humano es el elemento más importante para asegurar la supervivencia; la innovación, el desarrollo y la creatividad en los productos y servicios y en la atención al cliente antes y después de la venta son fundamentales, para ser más competitivos.

Las nuevas condiciones de competencia llevan a que se identifiquen nichos de mercado que permitan con Mayor especialización, ser más competitivos por precio, calidad del producto, por oportunidad más que por variedad.

4.1 ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA

Las iniciativas de las empresas, en aumentar sus ventas, comprar insumos y materias primas a precios competitivos hoy día no son suficientes para que las empresas tiendan a proyectarse en los mercados internacionales. Es imperativo desarrollar planes estratégicos que incluyan el mejoramiento de sus sistemas de distribución, el incremento de sus niveles de productividad y de la calidad de sus productos, un introspectivo replanteamiento de la gestión de sus costos industriales a través de aplicaciones tecnológicas puntuales en la actividad industrial que implementen las empresas. Lo estratégico aquí se origina en el enlace propuesto de variables; es decir que las empresas que componen la cadena

productiva deben presentar planes estratégicos de reconversión industrial que le permitan sobrevivir en el aspecto global que dibuja el espacio económico; donde cada empresa debe crearse así misma una metodología por medio del cual estudie, analice y evalúe su proceso productivo como herramientas de control de sus niveles de efectividad y productividad.

Con base en la medida de la capacidad se podrán hacer proyecciones de la producción con el fin de establecer plazos de entrega bajo el conocimiento de los recursos necesarios trabajando así sobre objetivos reales.

Los exportadores de confecciones deben tener en cuenta el significado que implica factores básicos como la calidad, el cumplimiento de entrega, precios y las variables que abarcan cada uno de ellos.

La calidad exige que esta sea uniforme y exacta. Comprende todos los componentes que debe tener una confección en su proceso de producción y producto terminado, esto se refiere a los insumos:

- Telas
- Entretelas
- Adornos
- Hilos
- Diseños
- Botones
- Cierres
- Marquillas
- Talla
- Corte de Tela
- Costura

Procesos Especiales Tales Como:

- Planchado
- Pulida
- Termosellable
- Presentación
- Embalaje

Es también una estrategia de oportunidad de exportación para el confeccionista cartagüense aplicar las modalidades del mercado americano como es la modalidad de ensamble 807 o la modalidad de ventas con tela e insumos regionales.

La modalidad de ensamble 807 se emplea con mucho éxito en el Caribe y Centroamérica, consiste en recibir del cliente el pedido, la tela cortada, los insumos y las marquillas para ensamblar y reexportar las prendas terminadas que pagan arancel solo por el valor agregado. Este sistema, que tiene muchos detractores en el país y es una excelente escuela para iniciar la exportación.

Financieramente también facilita el proceso de costeo de materiales y como bono adicional, generalmente el cliente supervisa y da instrucciones para el manejo de su tela que se convierte en transferencia de tecnología aplicada, que permitirá a ese confeccionista acceder a esquemas de exportación más sofisticados. Además esa exposición a calidad, procesos y moda más exigentes, mejora paulatinamente la oferta de la línea nacional de esa empresa.

Para la segunda modalidad de ventas con tela e insumos regionales incluidos, lo que generalmente se llama paquete completo. Si hay disponibilidad de tela, es la modalidad ideal para el país, por su Mayor valor agregado y ha sido la estrategia de los textileros que explica el aumento en confección mas no en telas exportadas. Con este sistema, se venden generalmente blue jeans y camisetas o en otros tipos de prendas que se asciende después del ensamble. Aquí también, entrega el cliente el desarrollo del producto, salvo el corte de la tela.

Cuando el confeccionista ya domina el papeleo y las exigencias de tiempo, puede dedicar sus capacidades a reunir los componentes necesarios para cumplir los tiempos requeridos. A veces es una tarea agotadora que atenta contra la planeación nacional de la producción. Este tipo de venta necesita un sistema de corte tecnificado pues la medida en las fallas de exportación exigen uniformidad en toda la producción.

El comprador norteamericano le interesa ver gerentes de planta involucrados en el proceso de producción, que es deseable desarrollar una relación estable con su proveedor y que no dan programas de moda, aunque la suministren ellos, a las plantas que no manejan bien el tema. Además opera con volúmenes muy grandes, no puede fraccionar demasiado sus necesidades, pues sería irracional el volumen de contratos a supervisar.

Lo que se busca es tener socios que puedan proveer soluciones integrales y que le proporcionen valores en toda y cada una de las diferentes etapas de la cadena productiva. Por ende los cluster y las cadenas productivas brinden la posibilidad de entrada con costos bajos y precios competitivos para que las confecciones colombianas ingresen al mercado estadounidense.

Es observación general, que los precios además de ser competitivos al momento de iniciar relaciones comerciales, estén respaldados por políticas que permitan su estabilidad razonable, evitando fluctuaciones bruscas, lo que hace que el proveedor sea discontinuado para siempre.

Proexport como entidad promotora de las exportaciones colombianas, conjuntamente con los sectores productores de los insumos y los confeccionistas, estructuren sistemas que permitan dar estabilidad razonable de precios.

Además, sería conveniente subsidiar, en forma especial, las exportaciones de algunas de las líneas de gran volumen para colocarlas en situación competitiva con otros grupos de exportadores de confecciones como: Turquía, Asia, Medio oriente, Sudamérica, CBI, NAFTA, Unión europea, Sur África.

Para lograr una estructura productiva con enfoque exportador se requiere estrategias basadas en:

- ✓ Reorganización de distribuciones del aparato productivo.
- ✓ Consultoría para adquisiciones de nuevas maquinarias dentro de un análisis de reemplazo evaluando el costo - beneficio de la inversión.
- ✓ Preparación para la obtención de la norma ISO 9000 hacia la obtención de la certificación con el concepto de una producción limpia trabajando bajo factores específicos e inherentes a la producción.

- ✓ Bajo el apoyo de las entidades de promoción comercial y entidades no gubernamentales proporcionar a las empresas las herramientas necesarias para normalizar los procesos de diseño, compras, ensayos, logística de almacenamiento despachos y ventas.
- ✓ Elaborar manuales de calidad y procedimientos para cada una de las diferentes secciones de la empresa con base a los indicadores de calidad exigidos por la APTDEA.
- ✓ Establecer mecanismos de creación y de retroalimentación de información para el ejercicio de las relaciones con los proveedores y clientes obteniendo a través de programas de intercambio de información entre las diferentes industrias de la confección.
- ✓ Obtener socios que puedan proveer soluciones integrales y que le proporcionen valores integrales en toda y cada una de las diferentes etapas de la cadena productiva. Por ende los clusters y las cadenas productivas brindan la posibilidad de entrada para los confeccionistas colombianos ingresen al mercado estadounidense.
- ✓ La obtención de información estadística de entidades o asociaciones como: Proexport, Zeiky, Mincomex, Las embajadas, los carce, las cámaras de comercio, entidades educativas y los diferentes ministerios del gobierno.
- ✓ Implementar un proceso de producción en las relaciones producto-calidad-valor agregado.
- ✓ El manejo directo de las operaciones para producir genera Mayor seguridad en el potencial comprador.

4.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LAS LÍNEAS PRODUCTIVAS:

Es preciso ser cuidadoso al dar un enfoque dirigido por oportunidades de mercado, así sea necesario cambiar las líneas de productos tradicionales debido a que en muchas ocasiones las mejores oportunidades se encuentran en líneas diferentes a estas. Para tener éxito en esta actividad hay que dominar diferentes variables: tejido, color y estampados acertados, diseño, tallaje y precios correctos, tiempo de entrega exacto, legislaciones y regulaciones de cada país, estructuras locales de distribución y porcentaje de utilidad debidamente estudiados.

Algunas de las líneas como por ejemplo las de vestuario femenino, son seriamente afectadas por las variaciones de la moda por ello es conveniente desarrollar las líneas bajo las siguientes alternativas en desarrollo de diseños:

- ✓ Diseños Originales: entendidos como aquellos creados por el equipo de diseño del confeccionista y que se presenten al cliente en el momento de la venta.
- ✓ Diseños Modificados: aquellos tomados de ideas obtenidas básicamente en revistas (figurines), ferias, pronósticos, material editado, por casas especializadas, los cuales se presentan al comprador como en el caso anterior.
- ✓ Diseños copiados: aquellos producidos sin ninguna modificación generalmente en base a muestras obtenidas en el exterior.
- ✓ Diseños Presentados: son los sugeridos por el cliente y esto ocurre con mucha frecuencia, ya que después de haber establecido los contactos iniciales con el cliente, este suministra el modelo de la prenda o prendas que desea con sus respectivos moldes y especificaciones en cuanto a tela, colores y otros aspectos del modelo.

Estudios de mercadeo de confección realizados en Estados Unidos; han permitido sugerencias prácticas para clasificar las líneas de productos que dicho mercado exige:

El vestuario de niños, es de las líneas más recomendables como gran oportunidad por las siguientes razones:

- En forma diferente a muchas otras líneas, su consumo aumenta permanentemente, aún en épocas de depresión económica, debido a que el crecimiento de los niños hace forzosa la reposición de su vestuario.
- Las telas utilizadas no requieren diseños exclusivos o sea que, pueden utilizarse las telas de producción permanente.
- Los colores están menos afectados por los cambios en la moda que en los adultos.

Los jeans, esta es otra línea que presenta buena posibilidad para exportación en razón a:

- Es la prenda básica de grupo, atractivo económicamente, como es el usado por los jóvenes.
- Las telas utilizadas varían poco.
- Las telas en su gran mayoría, son elaboradas a base de algodón, materia prima propia de nuestro país.

La línea de vestuario informal femenino especialmente blusas, faldas y vestidos, pantalones de algodón y paño; no obstante son tipos de prendas muy influenciadas por la moda, es decir sufren frecuentes cambios en modelos, colores, estilo, y tipo de tela.

La ropa interior femenina como brassieres, vestidos de baño, medias y ropa interior masculina; todos elaborados en fibras sintéticas y artificiales son las tendencias exigidas en este tipo de línea. Otra línea demandada para hombres, niños y mujeres son los abrigos de lana y algodón

Las camisas para hombre en tejido de punto (knit Shirts), es una línea importante para exportación pero exige mucho cuidado con la calidad, especialmente en cuanto a cuellos, puños y costura; esto hace pensar, que sería conveniente obtener asesoría técnica para una correcta confección.

Por ello la manera más efectiva de optimizar los recursos en el desarrollo de líneas productivas no solo es atender a los indicadores de los estudios de mercado sino estar solo en aquellos mercados que sean más rentables para la empresa; esto quiere decir que las empresas de confecciones deben concentrar los esfuerzos en los mercados que generen mayor rentabilidad al menor costo posible.

4.3 ENFOQUE ESTRATÉGICO DE MERCADEO

Es importante conocer las variables que conforman el compuesto de mercado, factores controlables como el producto, el precio, la promoción, la publicidad y el lugar a ocupar en el mercado y las incontrolables como la situación económica, la situación cultural, política y social, la competencia externa y la interna a nivel del sector industrial nacional o local, corresponde a la investigación de mercados bajo la cual se diseñan las estrategias.

Para exportar a EE.UU. hay que entender que es un mercado de procesos claros en su sistema de operar, distribuir y vender, pero al mismo tiempo es un mercado diversificado en cuanto a sus consumidores y por consiguiente a la variedad de productos creando segmentación y nichos de mercado. Por ello las estrategias se formulan bajo las variables del mercado las cuales siguen siendo a través de sus años de aplicación en el mercado internacional la clave del éxito en la penetración de mercados externos.

Los aspectos básicos para penetrar en dicho mercado se pueden fundamentar en las alternativas del mercadeo estratégico como:

- Definir un sistema de mercadeo a través de la implementación de un protocolo publicitario que lleve a promover a las empresas su portafolio de productos detallando lo que ofrece en revistas, boletines o servicios electrónicos del ramo. Lo importante es identificar la publicación que más satisface las necesidades de promoción de una empresa y que al mismo tiempo el costo quede dentro del presupuesto. Los asesores o consultores proporcionan toda una variedad de servicios que tienen como objetivo el mejorar y/o promover a una empresa. Los medios promocionales de venta de confecciones en el mercado estadounidense más recomendables para abrir e impulsar mercados de exportación de confecciones son las siguientes: Ferias comerciales especializadas – prensas y revistas especializadas – reuniones privadas con exhibición de productos – “Shows de ventas” realizadas preferiblemente en el país de destino y contactos a alto nivel. Utilice medios de promoción en inglés como folletos, catálogos, cdcards, videos, tarjetas de presentación.

En el caso de las ferias comerciales especializadas estas ferias se consideran muy útiles y prácticas si se entienden y aplican de acuerdo a sus fines. Una feria comercial especializada se define como una reunión de quienes elaboran, compran y venden al por Mayor, determinado tipo de producto, con el fin de obtener los siguientes beneficios:

- Vender más con menores costos de venta
- Establecer nuevos contactos de ventas
- Intercambiar conocimientos
- Conocer la competencia con sus productos y precios
- Agilizar el conocimiento y las comunicaciones de mercadeo entre proveedor y cliente.

Para obtener los resultados deseados en las ferias especializadas una empresa debe ser cuidadosa de poner en práctica lo siguiente:

- El Stand puede estar cerrado y con entrada reservada a los clientes, con el fin de evitar molestias y pérdidas de tiempo.
- Trasladar al stand elementos de oficina tales como: escritorios, sillas, muestrarios, formularios de pedidos, información sobre características de la tela y la prenda, precios en dólares, \$ CIF. \$CFR, y \$ FOB, garantías, plazo y demás condiciones, tiempo de entrega, cantidad disponible por talla y color, presentación y empaque unitario, embalaje, etc. personal de ventas que atienda los clientes.
- Exhibición de los productos que contengan etiqueta con especificaciones y carta de colores.
- Folleto u hojas volantes ilustrativas de la empresa y sus productos.
- Tarjetas de registro, de visitas para efecto de seguimiento posterior.

Es importante anotar que la participación en este tipo de ferias, cuentan en muchos casos con subsidios especiales, por parte del gobierno del país en donde se efectúa la feria para la exposición del exterior. Si va a asistir a una feria tenga en cuenta que: El trabajo pre – feria y post feria son quizás más importantes que la feria misma. Para obtener resultados efectivos se requiere como mínimo participar 3 veces consecutivas.

Existen formas de obtener resultados satisfactorios en viajes de venta de confecciones en el exterior:

Para lograr éxito en estos viajes y compromisos, es necesario tener presente lo siguiente:

- a) Pedir citas al menos con un mes de anticipación.
- b) Viajes oportunos en tiempos de compra, ya que fuera de estos es difícil efectuar negocios, puesto que estos trabajan bajo estricta programación. En términos generales, compran en los meses de Agosto y Septiembre, para la temporada de primavera y verano; y en los meses de Febrero, Marzo y Abril, para la temporada de otoño e invierno.
- c) Llevar muestras con cartas de colores.
- c) Llevar información sobre particularidades de las prendas o productos y de las telas con que están elaborados.
- e) Llevar las prendas preferiblemente en exhibidor con rodachines ya que este agiliza y facilita el desarrollo de la reunión de ventas.

4.4 ENFOQUE ESTRATÉGICO DE COSTOS Y LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN

La oferta individual disgregada y en cantidades pequeñas, hecha directamente por el productor hace que el proceso de penetrar un mercado difícil como el americano, aún en condiciones óptimas, sea irracional y predestinado al fracaso. No se hace referencia del confeccionista grande que ya exporta, cuyo porcentaje es muy pequeño y a quienes no esta dirigida esta estrategia.

El confeccionista pequeño, generalmente no habla inglés, el viajar se le vuelve un proceso traumático y desconoce el medio y el mercado; no sabe si debe dirigirse a la boutique, a los almacenes de cadena o a los grandes compradores, que necesitan una oferta con distintos planteamientos de moda, tiempo, cantidad y precio, con un resultado final negativo, porque lo único que logra percibir el comprador es una gran inseguridad que crea desconfianza para hacer el negocio.

Por ello le es importante la descripción de la conformación de los canales de distribución hacia el vecino país. Están compuestos por los principales clientes potenciales de compra de las confecciones los cuales son:

- a) Almacenes de cadena.
- b) Cooperativas, almacenes de supermercados y almacenes de descuento.
- c) Organizaciones de compra; es decir que resultan de las asociaciones de comerciantes pequeños los cuales efectúan aproximadamente el 80% de las compras de estos; ya que el 20% restantes lo hacen dichos comerciantes en forma individual.

- d) Almacenes de venta por correo; son almacenes que hacen parte o la totalidad de sus ventas a través de órdenes y envío de mercancías por correo.
- e) Importadores Mayoristas; quienes reciben la mercancía, la almacenan en bodegas propias y las venden o distribuyen al por Mayor.
- f) Confeccionistas; quienes además de su producción propia, importan mercancía, la venden y distribuyen al por Mayor, en algunos casos prestan asistencia técnica a su proveedor en el exterior.

Las principales formas para llegar a los clientes son:

- a) Directamente: en caso de los grandes microempresarios, es preciso o recomendable vender directamente, según el tamaño o tipo de cliente, el agente o representante intermediario, pueden ser causa de pérdida de las relaciones comerciales. Además, en algunos casos, según el tamaño; el cliente tiene su propio agente de compras en calidad de empleado o a comisión con sede en el país de origen de la compra; por lo tanto, esto hace también que el agente o representante del exportador sea un obstáculo para las ventas.
- b) A través de agente o representante de ventas; esta forma es conveniente especialmente cuando se trata de ventas a clientes pequeños.
- c) A través de una organización propia para ventas y distribución al por mayor.

En algunos casos el exportador, grupo de exportadores o país exportador tienen su propia organización para el almacenamiento, ventas y distribución. Se encuentra estructurada en el área de ventas con personal del país importador; este último debido a las ventajas en las relaciones comerciales. Otra forma es aprovechar las redes de distribución de las compañías multinacionales en el mercado estadounidense.

En cuanto a las entregas, el cumplimiento que se haga de estas en las fechas prometidas ya que los países estadounidenses trabajan en función de las estaciones las cuales permiten las ventas al detal y se efectúen en periodos cortos de tiempo, además cuando un proveedor incumple, es retirado y en el caso de un país como el nuestro puede incidir no solo sobre el proveedor local sino en el país y lógicamente sobre el conjunto de exportadores. Por lo tanto es impostergable la necesidad de establecer sistemas que permitan el control de las diferentes etapas que conforman el flujo total de la confección de una prenda, desde la producción de la tela, el corte y la confección de la prenda, el embalaje y el transporte.

La organización en compras; por lo común, todos los grandes clientes tienen organizados en forma especializada sus departamentos de compras; o sea que tienen varios compradores quienes compran separadamente en oficinas diferentes; según el tipo de prenda, producto o línea de productos. Están agrupados generalmente según el sexo, grupos de edad, ocasión de uso de la prenda, aplicación del producto etc. Por ejemplo: niños, jóvenes, ropa formal masculina, ropa informal femenina, hogar, decoración, entre otros. Por otra parte las empresas deben generar un sistema de compras clasificado que ayude a determinar un requerimiento ajustado a la tipología de productos; es decir cantidad de material, maquinaria equipo, partes y componentes, y servicios requeridos.

Originalmente las compras a nivel internacional constituían un intento de reducir los costos de producción frente a la competencia; sobre todo la competencia extranjera, es ahí donde hace su presencia la subcontratación extranjera (outsourcing extranjero) que ha ido mucho más allá de los motivos relacionados con la reducción de costos, llegando a otros más estratégicos que consideran la disponibilidad, de tecnología y plazos de entrega de los productos de manera efectiva y oportuna, al igual que la disponibilidad y calidad de la mano de obra. Para hacer de la subcontratación un arma competitiva se liga a la manera como se utiliza entendiendo que esta exige usualmente una producción estable, diseños sencillos, número de componentes reducidos y subensambles manufacturados, al igual que una calidad mejorada hacia la promoción de una Mayor cooperación entre el personal de fabricación, de mercadeo y compras.

Ante este escenario de necesidades de la subcontratación las empresas de confección de Cartagena requiere para su efectivo desempeño productivo apoyo logístico basándose en los fundamentos que propone el esquema de distribución internacional como lo son:

- Mejores precios disponibles en fuentes extranjeras.
- Disponibilidad de productos extranjeros que no existen internamente.
- Operario y actitud internacionales de la firma.
- Disponibilidad de una tecnología avanzada en fuentes extranjeras.
- Disponibilidad de productos de la más alta calidad en fuentes extranjeras.
- Intensificación de la competencia en el sector.
- Ayudar a generar presencia extranjera en el sector.
- Ajustarse al comercio compensatorio o a los requisitos locales.
- Mejores entregas o servicios disponibles en fuentes extranjeras.

El apoyo logístico fundamental requerido para las exportaciones está en contratar:

- Una agencia de exportación (SIA): que realice los tramites de documentación requerida como: cotización internacional para el proceso exportador, trámites aduaneros, licencias, facturación comercial entre otros trámites requeridos dependiendo del tipo de exportación.
- Operador logístico: que se encarga del proceso de movimiento y almacenamiento de la carga desde el proveedor o comprador hasta el cliente final.

Implementar un sistema de planeación logística en el largo plazo trabajando en función de:

- Costos de producción.
- Manejo de inventarios.
- Transporte.
- Almacenamiento.
- Embalaje.
- Manipuleo de materiales.
- Procesamiento de pedidos.
- Manejo de desechos.
- Valor agregado.
- La rentabilidad empresarial.
- Normas de calidad.

- Etiqueta o marca.
- Volumen por unidad.
- Empaque.
- Partida arancelaria.
- Términos de negociación.

Establecer un sistema de costos efectivo que integre criterios que conformen la producción del producto:

- Precio unitario.
- Impuestos a la exportación.
- Costos del transporte internacional.
- Seguros y derechos de aduana.
- Costos de representación / intermediación.
- Carta de crédito, si la hay.
- Costo del dinero (tipo de cambio/ interés).
- Costos de los fletes terrestres / aéreos o marítimos (nacionales y extranjeros).
- Costos de artículos rechazados.
- Daños en el tránsito.
- Costos de mantenimiento de inventarios.
- Soporte técnico.
- Costos de viaje de los empleados.

Realizando las producciones de bienes APTDEA en las zonas francas las cuales ofrecen exenciones importantes que reducen costos y facilitan algunos procedimientos tales como:

- La exoneración de impuestos a la renta y de derechos de aduana.
- Manejo y posesión libre de divisas.
- Libertad de giros en el exterior.
- Inversión extranjera sin aprobación.
- Libre entrada de bienes y servicios.
- Compra de servicios públicos en bloque o autogeneración de los mismos.

4.5 ENFOQUE ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO:

El enfoque administrativo para empresarios que deseen exportar tiene como objetivo central definir las áreas básicas funcionales de la empresa:

- ✓ La organización del negocio es vital ya que indicará al importador a quien dirigirse en el ejercicio de las relaciones comerciales. Es preciso definir la estructura básica (organigrama) y las funciones de cada uno de los componentes, lineamientos de autoridad, mecanismos de dirección y control, y estilo directivo.
- ✓ Establecer la conformación del personal ejecutivo de la empresa; se refiere a las personas que ocuparán los cargos básicos, incluyendo su experiencia aporte posible a la organización y las políticas de administración de personal; esto hace referencia a tipos de contratos, políticas salariales, prestaciones, bonificaciones, honorarios, aportes parafiscales y los aportes a la seguridad social. La administración de personal requiere atender a las necesidades cuantitativas del personal, mecanismos de selección, contratación y desarrollo y programas de capacitación.

- ✓ También dentro del proceso administrativo se debe determinar el perfil del grupo empresarial y del personal que exige la empresa describiendo:
 - Los miembros que lo conforman, experiencias y habilidades de cada uno que son útiles para la empresa.
 - Nivel de participación en la gestión.
 - Nivel de participación en la junta directiva.
 - Condiciones salariales.
 - Políticas de distribución de utilidades.

- ✓ Estructurar e implementar mecanismos administración de procesos productivos en lo respectivo al diseño y el control de los sistemas responsables del uso productivo de materias primas, recursos humanos, equipos e instalaciones para el desarrollo de las confecciones lo cual es la base para la orientación necesaria para adquirir y preservar una ventaja competitiva en los mercados externos.

Es importante que las empresas de confección de Cartagena opten por adoptar formas administrativas estratégicas enfocadas hacia el mercado extranjero como:

- ✓ Conformación de consorcios especializados para la exportación enfocado a mejorar los procesos logísticos, incrementar los niveles de productividad , optimizar las operaciones de comercio desarrollando así una actuación comercial en bloque; creando un ambiente propicio con las condiciones básicas para el conjunto de los empresarios interesados en entrar al sector. Los consorcios de exportación consiste en una entidad independiente de propiedad de un grupo de empresas que por su reducido tamaño o falta de

conocimiento o experiencia en actividades internacionales, no realizan por su cuenta la exportación de sus productos.

- ✓ Casas exportadoras; la cual es una firma que actúa como si fuera el departamento de exportación de la empresa, vendiendo en el extranjero en representación de esta. Generalmente trabaja en comisión para otras pequeñas firmas exportadoras.
- ✓ Trading company (compañía de comercio); esta es una empresa general de comercio que opera en muchos países estableciendo toda una red de conexiones internacionales.
- ✓ Oficina de representación o enlace; es la cara visible de la empresa en el país de destino de las exportaciones encargada de brindar apoyo comercial y actúa como fuente de información entre el productor y el comprador.

En el proceso de exportación trabajan conjuntamente la gestión administrativa y financiera. En lo financiero como base para el manejo básico de las decisiones financiera se tiene en cuenta aspectos tales como:

- El volumen de activos fijos que se desea mantener, es decir, la estructura de la planta física acorde con la demanda de exportación.
- El plazo que se le concederá a los clientes en las ventas a crédito; mientras Mayor sea dicho plazo, Mayor será la cantidad de dinero que habrá que inmovilizar en las cuentas por cobrar y así será el manejo de las divisas.
- La cantidad de inventario (materias primas, producto en proceso y producto terminado) que se mantendrá para sostener la producción de acuerdo a la programación de la producción.

- La combinación de activos fijos y corrientes y la adquisición de los fijos a través de mecanismos financieros, como el Leasing; es uno de los mecanismos de financiación de activos generadores de renta resultando más económicos otros sistemas de financiación el cual opera mediante un contrato de arrendamiento financiero así:

1. El cliente elige el activo que necesita.
2. La compañía de Leasing se lo entrega en arrendamiento durante un periodo de tiempo pactado.
3. Al final del contrato puede ejercer la opción de adquisición para obtener la propiedad del activo.

A través del Leasing el empresario puede financiar todo tipo de activos generadores de renta; ya sean muebles o inmuebles, por ejemplo:

- Maquina de producción.
- Plantas Industriales.
- Equipos de computo.
- Maquina agrícola.
- Oficinas, bodegas, locales comerciales.
- Vehículos de carga liviana, mediana o pesada (excepto buses y busetas).
- Equipos requeridos por los proyectos de infraestructura.

- ✓ Otra fuente es hacer uso de las líneas de crédito blando aquellas que financian capital de trabajo del servicio de factoring que cubre los riesgos comerciales y demoras en la cartera.

Por otra parte las decisiones de inversión no solo es la cantidad de activos corrientes y no corrientes; sino que están relacionadas con el tamaño de la empresa dependiendo de sus expectativas de ventas; sin dejar de lado que las decisiones financieras se originan en las diferentes áreas funcionales de la organización, por ejemplo, el inventario de materia tiene relación directa con el área de producción, las cuentas por cobrar y el producto terminado con mercadeo y así todas las áreas que conformen la estructura empresarial.

La estructura financiera maneja otros indicadores inherentes de los cuales depende el éxito de su manejo y la rentabilidad de la empresa es el caso de los indicadores macroeconómicos y de mercado como: aceleración de los mercados financieros, Inflación, Target monetario (meta máxima de la inflación), desempleo productividad industrial y tecnológica, oferta y demanda monetaria, sensibilidad en los precios, movimiento de las cuentas monetarias (registran el nivel de la economía en el sistema bancario), nuevas tendencias de comercio como E-commerce E_business (negocios y comercio electrónicos) comportamiento del esterilizador monetario, tasa de cambio real, políticas económicas nacionales e internacionales y la distorsión económica (barreras que impiden el alcance del equilibrio económico), tasas de interés, balanza comercial y fiscal y IPC (índice de precios al consumidor) Y IPP (índice de precios al productor).

CONCLUSIONES

- ✓ Se requiere agrupar en primera medida los empresarios informales (talleres satélites) del sector de la confección de Cartagena en asociaciones / grupos de empresarios por líneas de producción a miras de estructurarlas en ejes por la tipología de producto y así poder recibir asesoría comercial sectorial integrada de las entidades de promoción y apoyo a las exportaciones.

- ✓ Se hace necesaria una capacitación especial para el sector de la confección de Cartagena en el conocimiento del Sistema de Preferencias Arancelarias Andinas en cuanto al tipo de beneficio arancelario que recibe el país para la exportación de productos, requisitos de origen, categorías de productos, entidades de promoción y apoyo del sistema.

- ✓ Existe una falta de conocimiento en las estrategias y formas de penetración a mercados internacionales como: Join Ventures, Licencias, franquicias, contratos de administración y manufactura, estructuras de mercado y potencialidad de los productos en el mercado estadounidense.

- ✓ Se requiere el establecimiento relaciones con los consulados y a su vez contactos con la embajada colombiana de los EE.UU. con apoyo de las entidades de promoción comercial para la realización de exportaciones con efectivo uso de las relaciones comerciales bajo el marco de la legalidad entre países.

- ✓ Se hace necesaria la promoción dentro de los empresarios hacia el pleno conocimiento de la estructura de comercialización de los productos en Estados Unidos para la ubicación correcta en el canal de distribución adecuado para el tipo de producto y el volumen de productos indispensables en este mercado y los costos del mismo.

- ✓ Debe existir claridad que al vender unidades exportadoras a EEUU y al concretar negocios si el empresario no habla el idioma, no maneja con idoneidad los precios y costos, no documenta al futuro comprador con catálogos, folletos y muestras, y no reciba programas de capacitación de las entidades de apoyo comercial para la exportación, el proceso de exportación podrá ser más complejo y con pocas posibilidades de éxito.

- ✓ Las empresas de confección de Cartagena necesita hacerse partícipes en los proyectos relacionados con la seguridad de importación de mercancías con la aduana local y nacional, para evitar la violación de las normas aduaneras y territoriales que régimen en control de mercancías en su entrada, salida y movilización dentro del país y así no incurrir en costos adicionales al proceso de exportación y garantizarle al importador las condiciones de calidad requeridas por del producto en su llegada al país extranjero.

- ✓ Necesitan asesoría en los procesos logísticos de exportación, en cuando a la documentación requerida, entidades que intervienen en el proceso, costos de transporte (fletes, seguros), costos aduaneros, normatividad de empaque y embalaje, licencias.

BIBLIOGRAFÍA

CAÑAS ARIAS, Gloria Inés. Subdirectora de Registros de comercio exterior 2002.

FERREYROS, Barrante Fernando; “Acerca del ATPA”.

www.estrategiapro.tripod.com/atpa.html-10k.

GÓMEZ, De SUBIRIA, Nicolás. Ley de promoción de comercio andino y erradicación de drogas ATPDEA

www.amchambermed.com

HOYOS, Horacio. Dirección de relaciones comerciales, Ley de Preferencia Comercial Andina para la erradicación de narcóticos 2002.

www.proexport.com.co

MUÑOZ GÓMEZ, Eduardo. Director Relaciones Comerciales. El ATPA más de 6000 maneras de aprovecharlo.

www.mincomex.gov.co

PACHECO, Mariana. Oficina Comercial de Colombia en Washinstong, D.C. Certificación de origen bajo la ley de preferencias arancelarias andinas y de erradicación de drogas (ATPDEA)

www.mincomex.gov.co

URIBE,Camila; El ATPA mas de 6000 maneras de aprovecharlo.

www.mincomex.gov.co

URIBE Camila. Mincomex coordinadora de Norteamérica 2002.

Ley de preferencias Arancelarias Andinas ATPA preguntas frecuentes.

www.mincomex.gov.co

ATPDEA: nuevas oportunidades de negocio para Colombia.

www.colombia.com/especiales/2002/atpa/estado.asp.estadoactualdelapta

Boom Exportador “el reto ahora considerarse en los mercados internacionales, revista Gerente, Bogota, Julio de 2001.

Extensión de los Privilegios del ATPA para Colombia.

www.usembassy.state.gov/Colombia/wwwsatp0.shtml.

Memorias del seminario ATPA, 3 de Septiembre de 2002.

www.mincomex.gov.co

Novedades ATPA, “Renovación y ampliación del ATPA”

www.prompex.gov.pe/prompex/ATPAindice.htm-8k.

Preguntas más frecuentes acerca del ATPA.

www.mincomex.gov.co

Respuesta textil a la competencia de los chinos (APTDEA), el Colombiano, Medellín, 19 de agosto de 2002.

Regiones para el mundo, revista Dinero, Bogotá, Julio 19 de 2001

Revista Cambio Dic. 2001 Artículo “Sacarle el jugo al ATPA”

[www.Sica.gov.ec/comext/doc5/14 aueordos_c..documentos.1html](http://www.Sica.gov.ec/comext/doc5/14%20aueordos_c..documentos.1html)

Servicio de información agropecuaria del ministerio de agricultura y ganadería del ecuador.

[www.Sica.gov.ec/comext/doc5/14 aueordos_c..documentos.1html](http://www.Sica.gov.ec/comext/doc5/14%20aueordos_c..documentos.1html)

Texto de la Ley de Presencias Andinas Arancelarias.

www.mincomex.gov.co

ANEXOS

**ANEXO A. ESTUDIO SOBRE EL SECTOR DE LA CONFECCION DE
CARTAGENA
PARA EXPORTACIONES BAJO APTDEA**

1. Elabora la empresa alguno(s) de los siguientes productos. Si cual(s)? Marque con una **x**. el nombre del producto. De lo contrario marque **No**.

Sí

Cuál(s)?

- a) Ropa interior femenina
- b) Telares manuales y artículos folklóricos
- c) Maletas de Telas
- d) Adornos y accesorios
- e) Prendas de Vestir
- f) Entretelas
- g) Confecciones de Nylon

No

2. ¿Exporta usted alguno de los productos?

Sí

No

Por qué?

3. Puede indicar cuánto produce mensualmente (número de unidades) dicho producto(s):

a) Ropa interior femenina _____

b) Telares manuales y artículos folklóricos _____

c) Maletas de Tela _____

d) Adornos y accesorios _____

d) Prendas de Vestir _____

e) Entretelas _____

f) Confecciones de Nylon _____

4. En cuanto a la comercialización la realiza de manera:

Directa

Intermediarios

5. Realiza actividades promocionales o publicitarias para sus producto para el mercado nacional o internacional.

Sí

Nacional

Internacional

No

6. ¿Conoce usted algunas de las siguientes estrategias de penetración de mercados internacionales?

Sí

a) Join Ventures

b) Licencias

c) Franquicias

d) Contratos de Administración

e) Contratos de Manufactura

f) Exportaciones indirectas

g) Exportaciones directas

No

7. ¿Considera sus precios son competitivos en el mercado nacional o internacional?

Sí

Nacional

Internacional

No

8. Su conocimiento sobre los procesos logísticos para la realización de una exportación lo considera:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

9. ¿cuál(es) la fuente de financiación por la cual obtiene los recursos de su empresa?

Recursos Propios

Prestamos a Terceros

10. Los activos fijos de la empresa son:

De propiedad de la empresa Otros

Arrendados

Por financiación Externa

Por Almacenes

11. En que periodo recupera la cartera de la empresa:

menos de 30 días

30 días

60 días

90 días

12. Considera tener capital disponible para invertir en exportaciones:

Sí

No

13. Posee excedentes de producción para la exportación.

Sí

No

