

Ruta exportadora para el Sector Confección de la Ciudad de Medellín

Erika Zulema Botero Montoya

Maestría en Economía Aplicada

Ebotero3@eafit.edu.co

RESUMEN EJECUTIVO

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son grandes generadoras de empleo en el país y constituyen un gran dinamizador de la base empresarial colombiana, por lo cual es importante investigar sus mecanismos de mejoramiento, fortalecimiento y proyección hacia los mercados internacionales. En la industria textil y confección es una de las más representativas de la economía de Antioquia y algunas empresas líderes del sector han incursionado en la exportación de manera exitosa. Sin embargo, existen aún muchas Mipymes que aún no han iniciado ningún proceso de internacionalización.

El proyecto tiene como objetivo central establecer una ruta de exportación para las Mipymes del sector confección de la ciudad Medellín, ubicadas especialmente en el centro de la ciudad. Para llevaron a cabo este cometido, se realizó una revisión de la literatura existente que sirvió para ubicarnos en el contexto actual del sector. Esta información fue contratada con los resultados obtenidos de una encuesta a veinte empresas, con el fin de evaluar como están actualmente para afrontar los procesos de internacionalización. Esta entrevista fue realizada a los directos y jefes de las firmas.

Al analizar el ámbito del sector, se sugiere que las empresas necesitan planes de negocios que las articule y generen sinergias entre ellas. Los hallazgos a lo largo de la investigación arrojaron que las principales razones por las cuales estas compañías no están exportando actualmente, son el desconocimiento en todos los procesos de exportación, falta de personal capacitado dentro de las empresas, y en especial, la falta de información. En respuesta a esto, se sugiere el establecimiento de un consorcio de

exportación como la herramienta indicada para lograr la inserción de las Mipymes del sector confección en el mercado externo.

1. INTRODUCCIÓN

La industria textil en Antioquia tuvo sus orígenes a principios del siglo XX y gracias al liderazgo empresarial la región se convirtió en el principal centro industrial del país. La conformación de empresas textiles como Coltejer, líder del sector, fundada por Alejandro Echavarría Isaza en 1907 pese a las escasas condiciones para la producción de algodón de la ciudad de Medellín, inició una pujante industria textil, con grandes centros de producción. No obstante, en la década de 1990 ante el cambio del modelo económico del país, la industria entró en crisis por el cambio de los precios relativos de las mercancías al permitirse la entrada al país de productos manufacturados en otros mercados, a precios menores y en términos generales, por una mayor competencia.

Como respuesta a esta realidad, el proceso de adaptación a la globalización y apertura económica dio lugar a la conformación de alianzas público-privadas que permitieron el desarrollo del clúster textil confección, diseño y moda, generando así las condiciones para que la agremiación de empresas y las instituciones interactuaran entre sí. Este trabajo conjunto favoreció el posicionamiento de Medellín como un referente de moda y permitió la consolidación de ferias reconocidas como Colombia Moda y Colombia Tex. Adicionalmente, se han adelantado esfuerzos para mejorar los indicadores de competitividad del sector tales como: la conformación de la Cámara Colombiana de la Confección, el grupo Antioquia Exporta Más liderado por la Cámara de Comercio de Medellín, la comunidad clúster, entre otras. Estas entidades comparten el objetivo común de facilitar el acceso de los productores nacionales a los mercados internacionales.

La mayor participación del sector la tienen las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante Mipymes), quienes son grandes generadoras de empleo en el país y constituyen un gran dinamizador de la base empresarial colombiana, por lo cual tienen un

papel definido dentro de la política general de desarrollo productivo. Es por ello, que se deben investigar mecanismos de mejoramiento y fortalecimiento a las mismas, y de esta forma, poder impulsar los procesos de internacionalización, diversificación de la producción nacional y reducir la dependencia de la exportación de materias primas. No obstante, una cantidad representativa de Mipymes aún no aprovechan los programas ofrecidos. Esto se debe a que el aparato productivo de estas empresas es insuficiente, lo cual dificulta su expansión.

Cabe resaltar que las Mipymes en Colombia, como en otros países en vía de desarrollo, tienen grandes retos en aspectos como: desconocimiento de la legislación aduanera, barreras al comercio en términos de participación de mercado (monopolios), productos importados con alta diferencia en precios, y falta de conocimiento de las entidades de apoyo (en particular de aquellas que ofrecen capacitación en comercio exterior, fomento a las exportaciones y créditos), entre otros.

En estudios previos, se han identificado que las firmas no poseen información suficiente de los mercados externos, y coinciden en la importancia de vincular el estado-empresa- academia como mecanismo para consolidar las Mipymes en el proceso productivo del país. Se han encontrado también una serie de falencias en su proceso de internacionalización, en especial, la falta de madurez de las firmas; el poco acceso a la tecnología y sistemas de información; la falta de innovación en los procesos y estructura organizativa, entre otros.

Ante este contexto, el objetivo del presente estudio es establecer una ruta exportadora para las Mipymes del sector confección de la ciudad de Medellín. Partiendo de la revisión de literatura existente, se pretende elaborar una breve caracterización de las empresas del sector, mencionar los programas de apoyo existentes, identificar las dificultades que han presentado las firmas al momento de exportar (quienes hayan iniciado esta actividad), estudiar cuántas de estas están utilizando los programas de apoyo como fomento a las exportaciones y profundizar en el por qué las empresas no están utilizando estos programas que existen actualmente. Por lo tanto, se realizará una encuesta a los directivos

de veinte Mipymes del sector con el fin de evaluar cómo están actualmente para afrontar cualquier proceso de internacionalización.

Como respuesta a los desafíos identificados a partir de la revisión de la literatura y de las encuestas formuladas a los empresarios, se sugiere la conformación de un consorcio de exportación, en el cual las empresas se agremien para facilitar todos los requerimientos y procesos que se necesiten para penetrar otros mercados.

2. MARCO TEÓRICO

En Colombia, la denominación de micro, pequeña, mediana empresa está determinada por la sigla (Mipyme) y está soportada en la Ley 590 de 2000, modificada por la Ley 0950 de 2004, la cual establece la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Según el artículo 2 de la misma ley “Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros” Fundes (2010). Empresa micro, está determinada por una planta de personal no superior a 10 trabajadores y activos totales por valor inferior a 501 salario mínimo legal vigente (SMLV). La Empresa pequeña, cuenta con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores y unos activos totales por valor de entre 501 y 5000 (SMLV). Por su parte, la empresa mediana tiene un personal entre 51 y 200 trabajadores con unos activos mayores a 30001 (SMLV).

El Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes 2007) da un diagnóstico donde describe las características de las Mipymes, y las políticas públicas que se han diseñado para su fomento y promoción. Dentro de este documento se proponen estrategias de política para la transformación productiva y promoción de esos segmentos empresariales, y se establecen recomendaciones para su implementación.

Los autores Goldstein, & Kulfas., (2011) sugieren en su investigación, que hay varios elementos que deben repensar la política Mipymes en América Latina. Sostienen que en los últimos años los países de la región han introducido modificaciones en el marco normativo, perfeccionado así los sistemas de ejecución de los programas y estableciendo nuevos instrumentos y servicios de apoyo a las empresas de menor tamaño. Sin embargo, argumentan que, pese a los esfuerzos, aún existen desacoples respecto a las necesidades de las empresas y los resultados son limitados. Esto podría ser producto de la falta de maduración de las políticas; por lo que recomiendan contemplar alternativas para mejorar los sistemas de ejecución, a través de incentivos a los vínculos público- privado y aquellos encaminados a recopilar los aprendizajes.

Varios autores, (Figuroa, 2010; Gómez Restrepo, Botiva León, y Guerra Forero, 2010; Franco Ángel, Urbano, y Toledo Garrido, 2012.), coinciden con los planteamientos sobre la importancia de los vínculos público-privado, y van más allá al plantear la importancia de vincular el estado-empresa- academia como mecanismo para consolidar las Mipymes en el proceso productivo del país. Desde su perspectiva, estas son necesarias en vista que entre las mayores falencias en el camino de internacionalización de las Mipymes se encuentran la falta de madurez de las firmas, el poco acceso a la tecnología y sistemas de información, la limitada innovación en los procesos y estructura organizativa que adolecen este tipo de empresas, entre otros.

Por otro lado, autores como Franco Ángel, Urbano, y Toledo Garrido, (2012), investigaron los factores que determinan el dinamismo de las Mipymes en Colombia analizando los factores tanto internos como externos. Los resultados más relevantes que señalan los autores son: los empresarios deben evaluar tanto los factores externos como internos y partiendo de ese análisis, generar estrategias para lograr un mayor dinamismo empresarial. Desde la perspectiva de estos autores, las compañías Mipymes, deben replantear su pensamiento de pequeños empresarios y su visión de corto plazo, de esta manera construir y asegurar el crecimiento empresarial, que requiere de cambios estructurales y especialmente de actitudes.

Evidencia de la importancia de dichos cambios puede verse en los trabajos de Figueroa, (2010), Urrea Herrera, y Abello Urueña, (2012); Castellón, (2015); quienes coinciden en la incidencia que tiene la implementación de nuevas tecnología en la productividad y competitividad que tienen las Mipymes de la confección en Medellín, pero más exclusivamente el sector de El Hueco donde se ubican numerosas empresas. Los autores destacan también el papel de la tecnología como estrategia funcional para el fortalecimiento de la calidad productiva y competitiva. Sugieren que los vínculos entre las Mipymes y las empresas extranjeras pueden facilitar el acceso de aquellas a los mercados internacionales, y por ende a recursos financieros, tecnológicos, a capacidades y conocimientos de gestión. Por lo tanto, indican que las Mipymes deben desarrollar los componentes de asociatividad, globalización, apoyo y desarrollo empresarial, tecnologías de información y comunicación, características del producto y/o servicio, entre otros, para poder tener una penetración mundial que permita su sostenibilidad.

Comprendiendo las estrategias como parte fundamental de todo proceso evolutivo en las firmas, es de gran interés mencionar teorías que lo sustenten. Porter (2016), sostiene que es tan importante la eficiencia operativa como la estrategia; argumenta que estas en conjunto consiguen grandes resultados, propósito de toda firma. A partir de ello, las empresas buscan involucrar las estrategias adecuadas para cada tipo de comercio.

Una manera de percibir el comportamiento y la dinámica de los clúster y la importancia de fortalecimiento de estos es entender qué son, Porter lo expone de la siguiente manera: *“Un clúster o cúmulos es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí”* (Porter, 2016:). Estas con característica que poseen las empresas de confección de la ciudad de Medellín, razón por la cual hace más interesante el estudio y la integración de ellas.

En el mismo sentido, Cardona, Vásquez, Montes, y Monsalve, (2007), luego de realizar un estudio de casos aplicado a 23 empresas ubicadas en Medellín y el área

metropolitana, (Mipymes del sector textil- confección), determinaron que su principal falencia al momento de internacionalizarse es el desconocimiento y la desarticulación de los empresarios. Estudios posteriores de Carmona, y Quintero, (2010); Mesa, y Pérez, (2012), obtuvieron resultados similares al analizar el desempeño exportador de las Mipymes, sus clúster y la incidencia de los programas como el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES) en las experiencias de integración productiva y de asociatividad de éstas hacia los mercados globalizados.

A lo anterior, Carmona, y Quintero, (2010) sugieren que la productividad del clúster mejora cuando las compañías generan valor agregado; por ello, la prioridad debe ser la creación y comercializaciones de marcas propias que integren toda la cadena productiva; además, les permite una diferenciación de los competidores. Argumentan además que las empresas deben aprovechar el hecho que la ubicación regional de Antioquia facilita los tiempo de entrega de los productos a los mercados consumidores.

Por otra parte, Morales (2012), en su investigación pretende identificar qué tan preparadas están las Mipymes para enfrentar los procesos de internacionalización, cómo está su capacidad exportadora en varios ámbitos, y plantea estrategias que sirven de soporte o guía para emprender el camino. A su vez, concluye que aunque el sector textil y de confección es fuerte y se ha logrado consolidar, falta más integración de la academia-Estado- empresa para desarrollar a pleno su capacidad exportadora.

Es necesario introducir un tema que está ganando mucha importancia en varios países: el consorcio de exportación. En CEPAL (1981) se evaluaron diferentes alternativas para lograr exitosos procesos de exportación entre las Mipymes; entre ellas expusieron el caso de los consorcios de exportación donde explican las ventajas de la formación de estos consorcios como modelo de negocio. La definición de “consorcio” de CEPAL (1981) es:

Una asociación permanente de empresas, cuyo objetivo principal es agrupar ofertas de productos/servicios nacionales o demandas de productos/servicios del exterior; eventualmente, aumentar la capacidad técnica o financiera de sus miembros, sin que estos pierdan su individualidad. Pueden unirse estas empresas en forma horizontal cuando

negocian los mismos productos o servicios, o en forma vertical cuando ofrecen productos o servicios complementarios. (1981, p. 6)

Por otra parte, desde la perspectiva de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), se entiende por consorcio de exportación “una alianza voluntaria entre empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas” (ONUDI, 2005, p. 2)

Autores como Renart Cava, (1999); Liendo, y Martínez, (2001), Lozano Monroy, (2010) y Huerta, (2013) plantean la asociatividad como modelo de negocio, en el cual los consorcios de exportación tiene un papel central impulsando a las Mipymes a lograr con éxito incursionar en otros mercados, a la vez que genera sinergias en los factores productivos de estas. Finalmente, Mathews, (2009) hace una explicación clara de todas las oportunidades de internacionalización de las empresas Mipymes, argumenta porqué los consorcios aplican como prototipo de competitividad en las empresas peruanas, expone algunos casos de éxito y también explica los de no éxito.

Como resultado de la investigación, y el análisis de varios autores sobre el tema, se evidencia la importancia de vincular al academia- Estado- empresa en todo el proceso para el desarrollo productivo de las Mipymes. Es por ende importante generar estrategias que articulen lo anteriormente mencionado y con esto ofrecer al sector (confección) alternativas para el avance en términos de internacionalización, tales como una ruta de exportación diseñada con las necesidades y requerimientos que se adapten a ellas. Ante este escenario, una excelente opción sería un consorcio de exportación. Este modelo de asociatividad está siendo exitoso en varias partes del mundo como Perú, que ha logrado consolidar vario sectores productivos, entre ellos, el de confección.

Aunque todos los autores dan recomendaciones al respecto, lo hacen de manera general sin aportar herramientas suficientes e idóneas para las Mipymes del sector, como lo evidencia el hecho que el sector sigue produciendo para la demanda local, su limitada

interacción con los programas y entidades de apoyo a las exportaciones, y en su incipiente enfoque hacia los mercados internacionales.

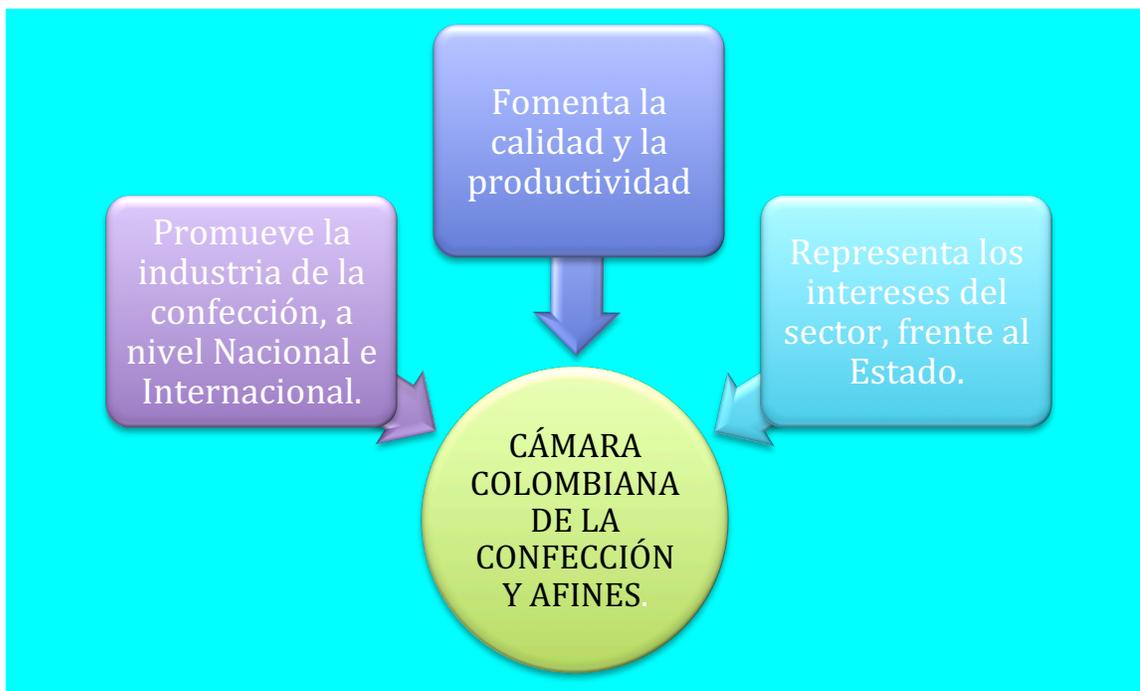
A continuación se presentan las principales entidades y programas de apoyo del sector confección:

Gráfico 1: ENTIDADES DE APOYO AL SECTOR CONFECCIÓN



fuentes: elaboración propia.

Gráfico 1: continuación



fuentes: elaboración propia.

3. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

Según el Registro Público Mercantil de la Cámara de Comercio para Antioquia a diciembre 31 de 2013, existían en la ciudad de Medellín 10.344 empresas presentes en el sector confección, textil, diseño y moda. De este universo de empresas, el 87,1%¹ es micro, el 10% son pequeñas, 2,3% son medianas y solo el 0,7% son de gran tamaño. Por lo tanto, se evidencia gran concentración de las Mipymes en el mercado local, demostrando la importancia de estas en la producción nacional a su vez, y el gran número de empleos que estas generan en la ciudad. A partir de Legiscomex, las empresas

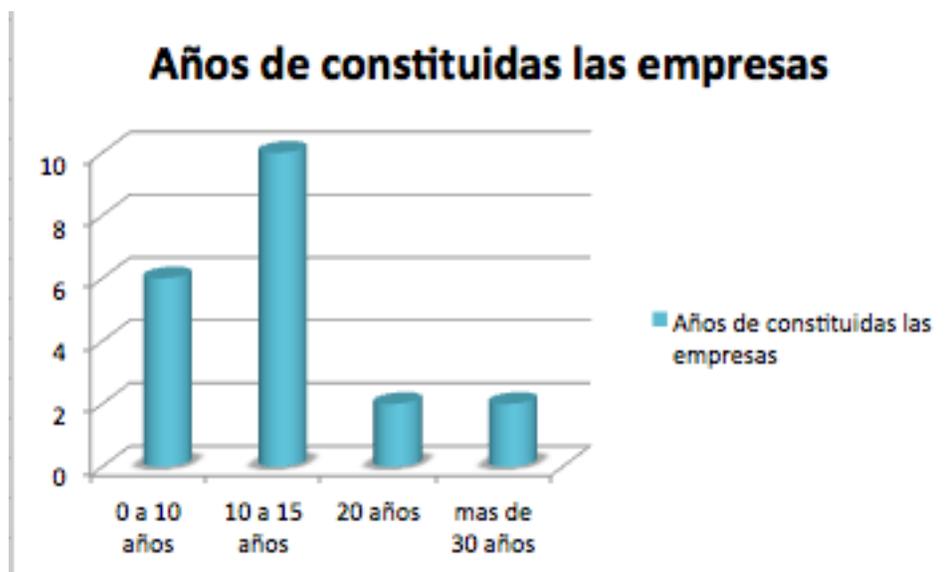
¹ Recuperado de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Cluster-textil-confeccion-diseño-y-moda.aspx>, mayo 18 de 2017.

del sector que han exportado en los últimos cinco años son 993, solo el 9,6% del total de estas han tenido presencia en los mercados internacionales.

Para hacer una mejor caracterización de las Mipymes del sector confección en Medellín, objeto de estudio del presente trabajo, se llevó a cabo una muestra de veinte empresas y se diseñó una entrevista semiestructurada de carácter cualitativo que permitió formular preguntas diseñadas para el contexto actual de las compañías. Esta entrevista fue realizada a los directores de producción y jefes de las firmas, quienes tienen el conocimiento pleno del funcionamiento de ellas.

De las empresas encuestadas, diez llevan entre 10 y 15 años en el mercado; dos, más de 30 años, seis, entre 4 y 8 años, y las dos últimas llevan 20 años haciendo presencia en el gremio.

Grafico 2: AÑOS DE CONSTITUIDAS LAS EMPRESAS.



Fuente: elaboración propia sobre la encuesta aplicada.

Para la selección de las firmas se tuvo en cuenta el tiempo que tienen de constituidas, la concentración de estas en el centro de la ciudad, el reconocimiento de marca y que la mayoría, a pesar de la larga trayectoria que llevan en el sector, no tienen presencia en el

mercado externo; de hecho, según los datos de Legiscomex, solo cuatro de las veinte empresas encuestadas han realizado algún proceso de exportación. Por lo tanto, resulta pertinente entender las dificultades que han tenido y las razones por las cuales no están exportando y aprovechando los actuales acuerdos comerciales.

Así mismo, al realizar las entrevistas con los empresarios, los cuales se les preguntó si están exportando actualmente, se encontró que solo el 20% han realizado algún proceso de exportación.

Grafico 3: EMPRESAS QUE HAN EXPORTADO



Fuente: elaboración propia sobre encuesta aplicada.

La empresa de más trayectoria, "Grupo Babalu", lleva más de 5 años vendiendo sus productos al mercado externo; dos de las encuestadas, entre 1 y 2 años y una última ha realizado exportaciones esporádicas, lo cual sugiere, que aunque existen mecanismos de promoción, fomento a las exportaciones y acuerdos comerciales vigentes, las compañías en su mayoría aún no están haciendo uso de ellas.

Los resultados de las encuestas permiten además evidenciar una gran concentración de producción hacia el mercado de ropa femenina, representando por el 80%. Las blusas son las de mayor participación, seguidas por los pantalones jeans “levanta cola”, una pequeña participación moderada de línea deportiva, seguida por la producción, y en menor cuantía, del mercado de ropa infantil.

Siguiendo el mismo contexto, se les preguntó cómo era la manufactura de las prendas, a decir, si estas eran efectuadas por talleres propios o confeccionaban a maquila. Los resultados de estas preguntas fueron: un 90% que fabrica con “terceros” (maquila), pero los cortes son realizados 100% dentro de las empresas.

Por otra parte, se les preguntó a los gerentes de las firmas, en qué porcentaje podrían incrementar su capacidad actual de producción para atender los mercados externos, a lo que ellos contestaron: siete de las compañías podrían incrementar su producción en un 30%, cuatro, en un 50%, y el resto solo podrían incrementar en un 20%. Los empresarios argumentan que esto lo podrían hacer, reduciendo su producción al mercado interno y enfocándose en atender el externo, ya que el local los tiene tan golpeados.

De las firmas encuestadas, los principales mercados externos a los cuales está llegando su producto es Estados Unidos, seguido por Centro América y Ecuador, los cuales tienen características similares al nuestro. Solo dos empresas han hecho presencia con sus productos en el mercado Europeo (España, Holanda, Israel, entre otros). Lo anterior, da cuenta de la falta de presencia de las Mipymes del sector en el mercado externo. A pesar de ser una industria muy consolidada y de bastante trayectoria en el ámbito nacional, su preparación es incipiente frente a la demanda externa, al momento de asumir los retos que trae la globalización y el dinamismo de una economía cada día más exigente.

4. RESULTADOS

Al analizar el ámbito del sector y de contrastar la literatura con los hallazgos obtenidos como resultado de las entrevistas, se infiere que las empresas tienen grandes

motivaciones para iniciar los procesos de incursión en la demanda externa, esto no solo porque el mundo y los mercados están cada día mas globalizados y exigen sectores más preparados, sino por las propias motivaciones de los empresarios con respecto a la situación de la demanda local. Es una realidad que la economía colombiana está exhibiendo una desaceleración en los últimos tiempos, como muestra de ello, podemos ver el índice de precios de confianza al consumidor (ICC), para el mes de marzo del presente año se ubicaba en -21.1%, con una leve recuperación, ya que en enero del mismo año, se presento el peor registro desde hace 15 años². Esta se ve reflejada en todos los sectores, de hecho, el gremio de la confección está cada día más golpeado, no solo por el diferencial en precios que llega desde el mercado asiático, sino desde los mismos clientes locales. Así lo argumenta la colectividad de los empresarios: “la mayoría de la clientela nacional esta muy difícil, los tiempos de recolección de cartera se han ampliado cada día más, hasta llegar a pagar pasados 6 meses y con devoluciones de las prendas vendidas mucho tiempo atrás, esto sin contar que compran condicionando que si en un termino de 15 a 20 días no han vendido, devuelven la mercancía”³; situación que los tiene muy preocupados ya que, si no tienen un buen flujo de caja, no pueden responder con sus obligaciones.

Todo lo anterior genera un ambiente de incertidumbre dentro de las firmas, situación que los motiva a querer comercializar con otros destinos. No obstante, todos reconocen las falencias que tienen como empresas, y lo que deben reestructurar para lograr lo que desean.

Siguiendo en la misma línea, la literatura sugiere que las compañías, en su mayoría, desean exportar sus productos, por ello se les preguntó a los propietarios si estaban interesados en incursionar en los mercados internacionales y un 90% contestó que sí, de hecho es lo que más desean. En ese mismo orden de ideas, la documentación apunta a que las empresas no se han consolidado o no han podido llegar al mercado externo por varios factores como la falta de personal capacitado en temas relacionados al comercio

² Recuperado de: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/tendencia175.pdf> , Junio 29 2017.

³ Comerciantes del sector El Hueco de la ciudad de Medellín, y el Centro de la Moda en Barrio triste.

exterior. Esto puede corroborarse en los resultados de la encuesta cuando se les preguntó si contaban con recurso humano capacitado en comercio exterior dentro de las compañías, a lo cual el 90% contestó que no, solo dos empresas afirmaron contar con este recurso: Grupo Babalú y Saray Clothing quienes tienen consolidado su departamento de comercio exterior.

Otro falencia que mencionan los estudios teóricos es el desconocimiento por parte de los empresarios de Mipymes de los procesos necesarios para llevar a cabo un proceso de internacionalización, incluso los más básicos para la exportación de sus productos. Los datos arrojados de la entrevista ofrecen una perspectiva similar, ya que el 100% de las firmas expresan que la principal razón por la que no están exportando es la falta de conocimiento. Un entrevistado expresó: “no sabemos cómo hacerlo”, a lo cual se concluye que la falta de información es uno de los principales motivos del porqué no están exportando.

No obstante, la literatura expone que hay mecanismos de promoción y fomento a las exportaciones, entidades de apoyo tanto públicas como privadas; sin embargo, las entrevistas revelan que dichas herramientas no están siendo usadas por las compañías, ya que ante la pregunta de si conocen las entidades de apoyo del sector, el 80% coincidió en no conocerlas. Adicional a ello, se indagó si sabían la función de ProColombia y solo el 30% la conocía y el 20% ha utilizado sus servicios. Una de las compañías que alguna vez utilizó a ProColombia expresa no haber tenido una buena experiencia: “nos invitaron a una macro rueda de negocios y no nos explicaron a qué tipo de clientes nos enfrentaríamos, nos tocó unos empresarios europeos con unas ordenes de pedidos muy grandes, lo que nos dejó sin argumentos para negociar con ellos, ya que no teníamos la capacidad para producir la cantidad que nos solicitaban, esto nos dejó muy desilusionados, ya que si ProColombia nos hubiera instruido en esa parte, no hubiéramos quedado tan mal”. Pero también de las empresas encuestadas dos tuvieron una buena experiencia concretando negociaciones con empresarios externos.

Lo mismo pasa con Bancoldex, en la medida que muchos empresarios encuestados mencionaron no conocerlo y solo el 10% ha aplicado para créditos con la entidad. En el mismo contexto, después de analizadas las preguntas entre las cuáles estaba si habían realizado alguna investigación de mercado en otro país con el cual desearan comercializar, solo el 20 % lo ha realizado. Todo lo anterior comprueba lo que se había planteado en la hipótesis sobre las razones por las cuales muchas Mipymes del sector no están exportando actualmente: desconocimiento, falta de personal capacitado dentro de las empresas, miedo de no saber cómo hacer las cosas y fracasar en el intento, y la falta de información.

Tabla 1: análisis de algunas preguntas de la encuesta.

Preguntas	Empresas que han realizado exportaciones	empresas que han utilizado ProColombia	Empresas que han aplicado para crédito con Bancoldex.	Empresas que han realizado investigación de mercados.	Empresas que cuentan con personal capacitado en comercio exterior.
Frecuencia					
No lo han realizado	80%	17 empresas	90%	80%	18 empresas
Lo han realizado	20%	3 empresas	10%	20%	2 empresas

Los hallazgos encontrados en la investigación van en la misma dirección que aquellos encontrados en la revisión de la literatura, lo cual sugiere que el problema no está en el diagnóstico de los estudios previos, sino en la difusión de estos. Se observa además que las empresas necesitan planes de negocios que las articulen y generen sinergias entre ellas. En una de las preguntas realizadas, se indagó qué opinan del modelo de asociatividad en el cuál las empresas interactúen entre sí, suman esfuerzos para enfrentar como grupo los retos de nuevos mercados y la respuesta fue positiva en su totalidad, ya que los empresarios argumentan que uno de los grandes problemas del sector es precisamente la falta de colaboración entre ellas. Por lo tanto, la ruta de

internacionalización que necesitan es un consorcio de exportación que las reúna como grupo sin perder su identidad como empresa.

5. RUTA DE EXPORTACIÓN

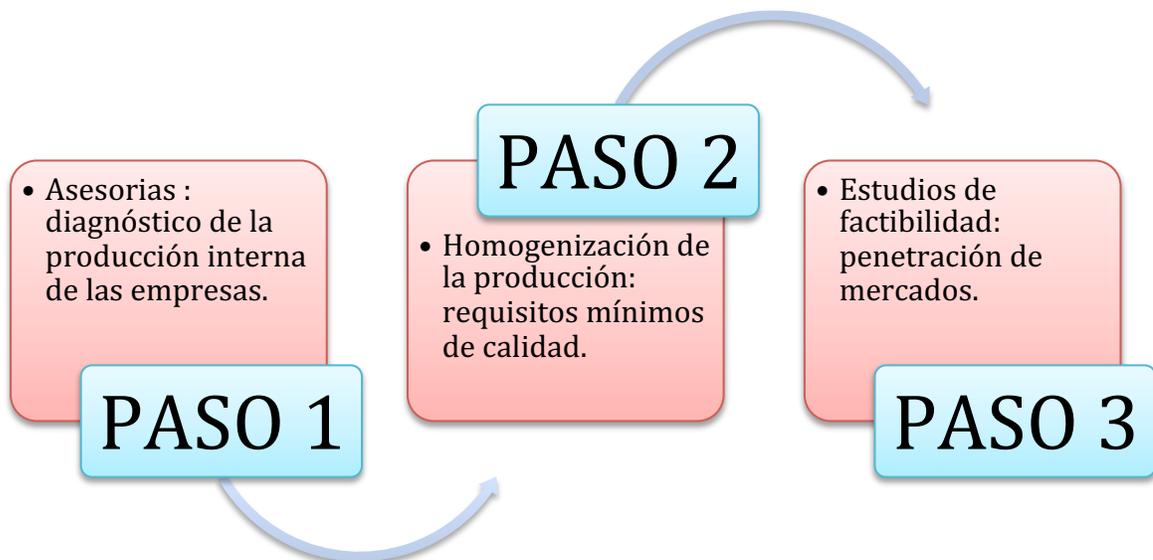
Después de un análisis profundo del sector y de las entrevistas a las empresas, se puede concluir que la ruta más adecuada para incluir a más Mipymes del sector confección en el mercado externo es la asociatividad, modelo muy exitoso en varios países de Latinoamérica como Argentina y Perú. El modelo de asociatividad propuesto son los Consorcios de Exportación cuyo objetivo principal es agrupar la oferta de las Mipymes y con ello, aumentar la capacidad financiera de sus miembros y conservar en todo momento su identidad como marca. Dentro de las razones por las cuales un Consorcio de Exportación sería la solución para el gremio pueden mencionarse las siguientes: al trabajar como grupo pueden las empresas ampliar y fortalecer los conocimientos en los temas relacionados con el comercio internacional, debido a que esta es una de las mayores debilidades que se identificaron en el sector, no solo en la parte de los requerimientos y exigencias aduaneras, sino en temas como investigación de mercados, punto importante al momento de iniciar una buena expansión de la oferta y con ello minimizar los riesgos y costos que implican. La mayoría de las firmas no cuentan con personal capacitado en el tema, y mucho menos tienen departamento de comercio exterior; la ventaja del consorcio es precisamente esta; crear aquello que como empresa individual es muy costoso. El Consorcio de Exportación sería la cara visible frente a los compradores externos, garantizando un abastecimiento suficiente y una mayor diversidad de productos cuando así lo requieran, ya que esta es una de las falencias de muchas Mipymes cuando salen a comercializar con el exterior, no tienen capacidad de producción suficiente para atender a grandes compradores internacionales. La asociatividad genera economías de escala (mayor volumen a menores costos unitarios) no solo en la venta y producción, sino en la compra de insumos, lo cual puede generar mejores precios y así los participantes del consorcio ser más competitivos.

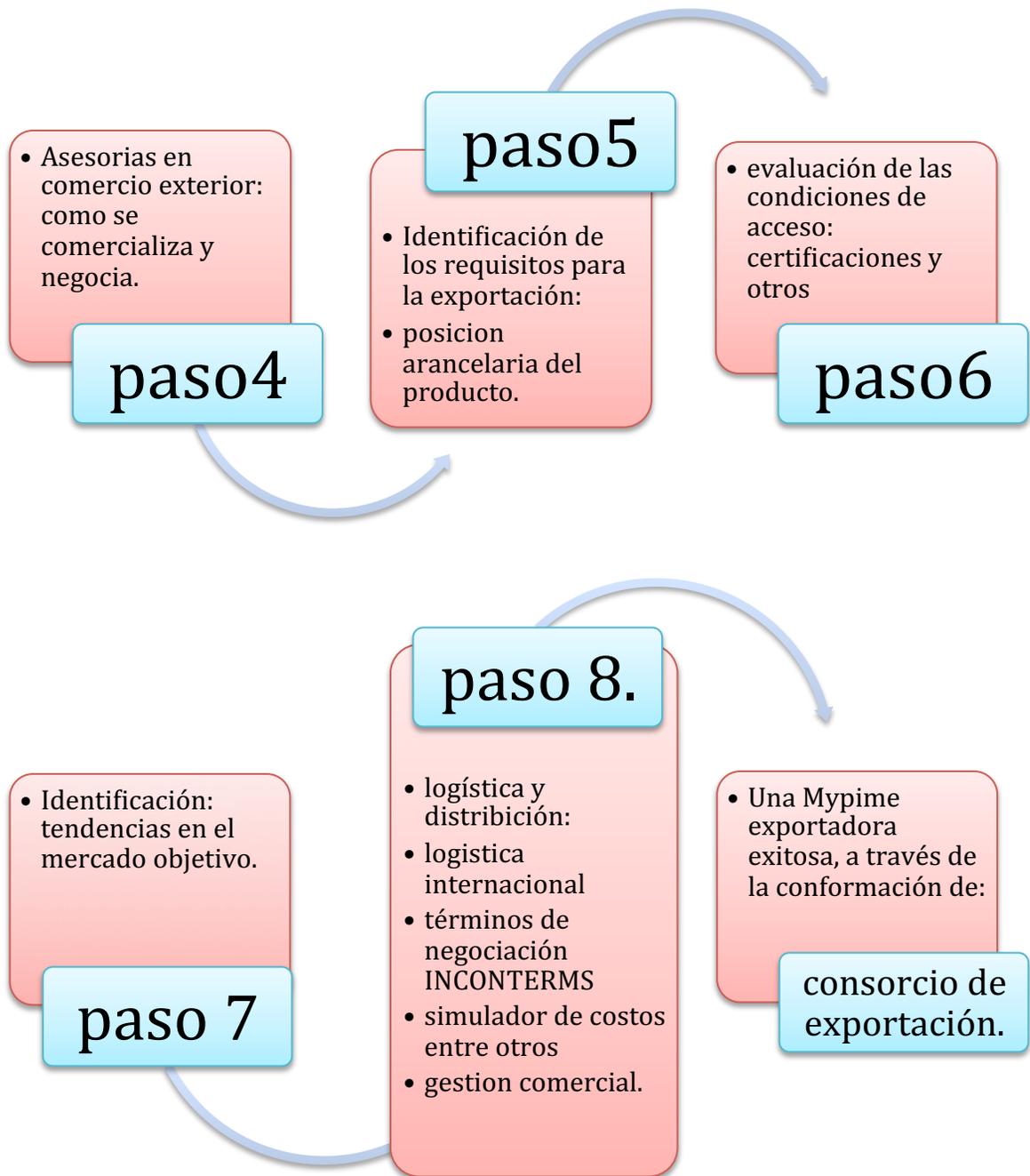
Estos consorcios podrían conformarse en el contexto de las Mipymes de confección en Medellín con alianzas público- privadas, en el cual el sector privado, en cabeza de empresas padrino (grandes empresas que ya están consolidadas e internacionalizadas) lideren la iniciativa. Por lo tanto, se podría articular con el programa de desarrollo económico de la Alcaldía de Medellín, que se encarga de gestionar este tipo de proyectos.

Las empresas interesadas en participar del consorcio, deberían ser de las mismas características a las encuestadas a lo largo de la investigación. En el inicio del consorcio, podrían participar un total de 12 a 15 de ellas, que estuvieron interesadas desde el inicio, y ven en esta iniciativa una gran oportunidad de internacionalizarse.

Este modelo de consorcio de exportación es pertinente para nuestro sector Mipymes, ya que de ser exitoso en el sector objeto de estudio, se podría replicar en otros sectores de la economía, dinamizándola y fortaleciendo la oferta exportable. Con ello, se podría analizar futuras alianzas con organismos internacionales.

Gráfico 4: Ruta





fuelle: elaboración propia

6. CASO DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN PERUANO

Las Mipymes de todos los sectores de la economía, enfrentan grandes retos en la medida que los mercados son cada día más cambiantes y exigentes, y la dinámica de la demanda lleva a transformar constantemente las empresas. Estos cambios no son tan bien recibidos en las Mipymes, ya que su aparato productivo no es tan vertiginoso como si lo es, el de las grandes empresas. Gracias a estas condiciones, el mercado peruano ha leído muy bien el mensaje y se ha ido preparando para afrontar estos cambios, muestra de ello, son los importantes avances en materia económica que ha registrado en los últimos años.

A lo anterior, varios sectores de la economía peruana le han apostado a los consorcios de exportación, ya que ellos permiten aprovechar las economías de escala, que es el principal argumento para convocar a un consorcio. El Perú, inicia su programa de asociatividad y consorcios de exportación en el año 2006, con apoyo del Ministerio de Producción, organismos como la ONUDI, Promperu, entre otros, y con financiación del gobierno de Italia. Algunos de los sectores de la economía en los cuales se han constituido consorcios son: eléctrico, muebles, productos naturales, confección entre otros. El factor clave de éxito de estos consorcios, es la Alianza Pública-Privada que promueven y sostienen el desarrollo de los Consorcios.

En el Perú, existen varias formas de organizaciones empresariales, pero el consorcio de exportación le ha sido más beneficioso ya que le ha permitido a las empresas distribuir los gastos, comparten los riesgos; y lo más importante las firmas pueden realizar sus propias transacciones de manera individual, lo que les ha generado ventajas en todo el ámbito comercial.

Los problemas de las microempresas en el Perú, al igual que en el resto de la región, son los mismos desarrollados a lo largo de la investigación. Cabe resaltar la importancia de la conformación de estos consorcios de exportación, para la solución de muchos de ellos. Sin embargo, existe mucha desconfianza para asociarse, porque piensan que los socios les podrían fallar y podría haber poca comunicación entre ellos. De

acuerdo a las lecturas, la mayoría de las microempresas de confección del Perú, así como las de Medellín Antioquia, buscan expandirse al mercado internacional y ven en el consorcio una buena oportunidad.

7 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Cardona, M., Vásquez, J. J., Montes, I. C., & Monsalve, E. P. (2007). La micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) exportadora del sector textil confección en el Valle de Aburrá: hallazgos a partir de análisis de casos. *Ecos de Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*, 11(25), 187-216.

Carmona, R. J., & Quintero, J. D. G. (2010). COMPETITIVIDAD Y RETOS EN LA PRODUCTIVIDAD DEL CLUSTER TEXTILCONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA EN ANTIOQUIA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 247-263.

Castillón, M. M. C. (2015). Implementación de tecnologías estrategia para fortalecer la productividad y competitividad de las Pymes de la confección en Medellín. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 7(12), 105-119.

Corcuera, G. P., Carrasco, V., & Cárdenas, c., (2010 Noviembre). Marcos Legales para el formato a la MIPYME en América latina, N 3. Edición, Gutiérrez, I., Torres, E. Recuperado de: www.fundes.org/asset/documents/513

Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes), agosto 13 de 2007. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. Ministerio de Comercio, Industria y

Turismo y Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de:
<http://www.huila.gov.co/documentos/C/CONPES3484de2007.pdf>

CONGRESO DE COLOMBIA // Ley 590. - 10 De Julio de 2000.

Figuroa, A. M. C. (2010). Modelo de internacionalización para la empresa colombiana. *Universidad & Empresa*, 9(12), 168-193.

Franco Ángel, M., Urbano, D., & Toledo Garrido, N. (2012). Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia.

Goldstein, E., & Kulfas, M. (2011). Alcances y limitaciones de las políticas de apoyo a las pymes en América Latina: Debates para un nuevo marco conceptual y de implementación. *En: Apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe. Santiago: CEPAL, 2011. p. 429-490. LC/R. 2180.*

Gómez Restrepo, H. J., Botiva León, M. A., & Guerra Forero, A. (2010). Institucionalidad y estrategias para el desarrollo exportador y la innovación en Colombia: diagnóstico inicial.

Quesada-Castro, M. D. S. (2007). Gestión de la Productividad Actual de las Organizaciones Pequeñas y Medianas del Sector Textil-Confección del Valle del Aburrá. *Tecno Lógicas*, (18), 43-62.

MORALES, J. A. R. (2012). Aplicación de un método multicriterio, basado en lógica difusa, para evaluar la capacidad exportadora de las Pymes: validación en el clúster del sector textil-confecciones de la ciudad de Medellín.

Porter, M. On Competition. Updated and Expanded Edition, Harvard Business School, Editorial planeta, Paidós, Febrero de 2106, 5ta Edición, pp, 69, 267.

Mesa, R. J., & Pérez, S. P. (2012). Desempeño exportador de Antioquia y marco institucional para su desarrollo: el papel de la Mipyme. *Perfil de Coyuntura Económica*, (17), 123-139.

Vargas Álvarez, J. F. (2013). Análisis de oportunidades de mejora para el clúster textil, confección, diseños y moda en Medellín, de acuerdo a las tendencias de la moda en el ámbito local.

Urrea Herrera, L. M., & Abello Urueña, W. (2012). Análisis sobre la internacionalización de las Pymes en Colombia.

Tomado del informe anual 1992, Del fondo de Promoción de Exportaciones, PROEXPO, al Banco de Comercio Exterior S.A., Bancoldex. Recuperado de <https://www.bancoldex.com/acerca-de-nosotros92/Historia.aspx>

Tomado de la Página principal de inexmoda disponible en: <http://www.inexmoda.org.co/Inexmoda/Prop%C3%B3sitoSuperior/tabid/261/Default.aspx>

.

Tomado de la Página principal de Procolombia, visitada, 2017-02-06 disponible en: <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia>

Tomado de la Página principal de Fundes Latinoamerica, visitada 2017-03-13,
disponible en: <http://fundes.org/soluciones/redes-de-mipymes/>

Recuperado de: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/tendencia175.pdf> , Junio 29 2017.

López Cerdán, C. R. (2017). El programa de consorcios de exportación en el Perú,
disponible en: <http://200.37.9.27/CCLWeb/Publico/eventos/descargas/CarlosLopez-AsociatividadEncadenamientoProductivo.pdf>

Tendencia económica, informe mensual de FEDESARROLLO, 175. (2017). Disponible
en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/tendencia175.pdf> consultado
mayo 05/2017

ANEXOS

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Se realizó las entrevistas entre febrero 1 y abril 15 del presente año, se seleccionó una muestra de veinte empresas, se efectuó una entrevista semi estructurada; las entrevista fueron realizadas personalmente por : Erika Botero.

Fueron efectuadas a los directores de producción y jefes de las firmas.

ENCUESTA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIÓN.

1. ¿ Cuánto tiempo tiene de constituida la empresa?
2. ¿Qué productos produce la empresa?
 - a) Camisas
 - b) Pantalones
 - c) Ropa deportiva
 - d) Vestidos de baño
 - e) Línea infantil
 - f) Ropa de dormir
3. ¿ A quienes están dirigidos los productos que producen?
4. ¿ La producción da la compañía es realizada por talleres propios, o confeccionan a maquila?.

5. ¿Están exportando actualmente?.
6. ¿En los años que lleva la empresa?, ¿han exportado en algún momento?
7. ¿A que mercados están exportando actualmente?.
8. ¿Está esta empresa interesada en incursionar en los mercados internacionales, ¿cuáles, y por qué?.
9. ¿Cuál es la razón, por la que no están exportando?
10. ¿En que porcentaje podría incrementar su producción actual para atender nuevos mercados de exportación?.
11. ¿Cuáles son los factores diferenciales con los que cuenta la empresa frente a sus demás competidores?.
12. ¿Considera usted que hay condiciones para desarrollar una vocación exportadora de las mi pymes en Antioquia? ¿estas condiciones son sostenidas en el tiempo?.
13. ¿Conoce los programas ofrecidos para el desarrollo de las mi pymes en Colombia?.
14. ¿Sabe usted cuál es el propósito de Pro Colombia? ¿Han utilizado los servicios de Pro Colombia?.
15. ¿Tiene conocimiento de Bancoldex? ¿Han utilizado los servicios de esta entidad?.

16. ¿Cuenta con personal capacitado en comercio exterior dentro de la empresa?.
17. ¿La empresa ha realizado alguna investigación de mercado en otro país con el cual desee comercializar?.
18. ¿Tiene conocimiento de los requerimientos y exigencias aduaneros para los procesos de exportación?
19. ¿Falta conocimiento de los mercados a los empresarios mi pymes?.
20. ¿Usted considera que los costos logísticos son muy altos?.
21. ¿ Cree usted que las empresas presentan dificultad para cumplir con los requisitos de entrada (aranceles, normas técnicas) al momento de exportar?.
22. ¿ Considera que las compañías presentan dificultad al momento de competir con precios en el extranjero?.
23. ¿ Que opinan del modelo de asociación entre empresas?.