

**LA TERCERIZACION COMO ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA EN
UNA EMPRESA DE CONFECCION.**

EL CASO DE LA EMPRESA MANIZALEÑA DE CONFECCIONES

CAMALEÓN.

**PROYECTO DE GRADO PARA ACCEDER AL TITULO PROFESIONAL EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LUISA FERNANDA RINCÓN ARANGO .Cód. 16200811740

JUAN CAMILO ROZO VALLEJO. Cód. 16200710857

MAURICIO GIRALDOGIRALDO. Director Proyecto

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

Manizales, NOVIEMBRE de 2012

CONTENIDO

RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVES.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
1. PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	7
2. JUSTIFICACIÓN.....	12
3. OBJETIVOS.....	14
3.1 <i>Objetivo general</i>	14
3.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
4. MARCO TEÓRICO.....	15
4.1. <i>ANTECEDENTES</i>	15
4.2. <i>MARCO CONTEXTUAL</i>	17
LA HISTORIA DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES CAMALEON DE LA CIUDAD DE MANIZALES.....	17
<i>PERFIL DELNEGOCIO</i>	18
<i>MERCADO Y CLIENTES META</i>	18
<i>DOMINIO SOBRE EL PRECIO DE VENTA</i>	19
El personal que compone la empresa es el siguiente:.....	19
<i>Organización Comercial</i>	20
4.3. <i>MARCO CONCEPTUAL</i> :.....	22
4.3.1. <i>EL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA</i>	22
4.3.2. <i>LA TERCERIZACION</i>	24
4.3.3. <i>LA COMPETITIVIDAD</i>	38
5. <i>METODOLOGIA</i>	45
5.1 <i>DESARROLLO METODOLÓGICO</i>	46
5.2 <i>DEFINICIÓN DE VARIABLES</i> :.....	46
5.3 <i>DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION</i>	48
5.4 <i>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</i>	54
CONCLUSIONES.....	61
BIBLIOGRAFIA.....	67

RESUMEN

Este trabajo de investigación pretende explorar la tercerización como una opción de estrategia empresarial para que las empresas de Manizales dedicadas al ramo de la confección, puedan encontrar alternativas a sus altos costos de producción y así se puedan centrar en ser competitivas en la región para lograr su supervivencia. Esto se plantea para ser puesto en marcha específicamente en la empresa CAMALEÓN CONFECCIONES de Manizales. La formulación del problema se centra en **¿Es la tercerización una opción estratégica para que la empresa de confecciones CAMALEON de Manizales pueda ser competitiva y logre su sostenibilidad económica en el tiempo?** La que se abordará desde el estudio de la teoría de competitividad de Michael Porter y su estrategia la tercerización. Como objetivos el estudio definió: Objetivo general: Analizar las posibilidades que brinda la tercerización de servicios como una opción estratégica que ayuda a generar ventaja competitiva para la empresa de confecciones CAMALEON de la ciudad Manizales. Y Objetivos específicos Identificar las variables de tercerización que intervienen en la competitividad de la empresa CAMALEON de la ciudad de Manizales. Analizar la ventaja competitiva que puede ofrecer la Tercerización de servicios en la empresa CAMALEON de la ciudad de Manizales. La unidad de análisis: es el objeto de estudio de esta investigación que está centrado en las empresas de confecciones de Medellín y Manizales y La Unidad de Trabajo son los jefes o directores de producción o directores generales de las empresas de confecciones de Medellín y Manizales.

PALABRAS CLAVES

Tercerización, Cadena de valor, Competitividad, Confecciones.

ABSTRACT:

This research aims to explore the option of outsourcing as a business strategy that Manizales companies dedicated to the field of clothing can find solutions to their high production costs so they can focus on being competitive in the region to achieve its survival. For Manizales economic environment is very important that companies find their niche and that can deal with quality and efficiency in business conditions. This poses to be launched in the company specifically dedicated to apparel CAMALEON in Manizales. The problems generated This permitted generate the following question. Is outsourcing a strategic choice for the apparel company Manizales chameleon can be competitive and achieve economic sustainability over time?

To address the study focused on the study of the theory of competitive strategy MichaelPorter and outsourcing. As the study defined objectives: Overall objective: To analyze the potential benefits of outsourcing as a strategic option that helps generate competitive advantage for apparel company CAMALEON Manizales city. And specific objectives: This research is descriptive qualitative research, including establishing a simple relationship of partnership. This implies that in some sections rests project to analyze the quantitative change of a variable, without

requiring what variable change influences the other. It aims to identify, interpret and understand the meaning of the possible variables that affect outsourcing in CAMALEON Apparel Company.

KEY WORDS:

Outsourcing, value chain competitiveness, Clothing

INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende determinar la viabilidad de la aplicación del modelo de tercerización en la empresa Camaleón Confecciones, la cual es una empresa manizaleña dedicada a la confección de prendas de vestir exteriores para dama y caballero.

Se plantea la opción de aplicar el modelo de tercerización basado en la ventaja competitiva, desde la necesidad que tiene la empresa Camaleón Confecciones de conocer como el desarrollo de estrategias ha permitido a las empresas prestar mayor atención a su actividad primaria creando el valor para el producto en que está centrada, además por medio de esta actividad se llegan a reducción de costos que se ven plasmados en beneficios bilaterales, mejorando la calidad de su producto y aprovechando la mano de obra local.

Este modelo ha significado a través de los años un gran desarrollo empresarial, y en la actualidad más aún; puesto que las compañías ahora se ven enfrentadas a una economía globalizada, lo que hace que las empresas busquen formas y medidas que puedan verse reflejadas en beneficios sin sacrificar la calidad ni los atributos del producto y por medio de la tercerización se pueden cumplir estas exigencias.

1. PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Manizales es una ciudad que por su condición económica y social de ser una ciudad con desarrollo limitado de la industria, ha centrado el desarrollo de su economía en el crecimiento y fortalecimiento de empresa manufacturera de carácter Mipyme, en las que uno de los ramos amplios es la empresa de las confecciones.

Este tipo de empresa se origina desde tiempos ancestrales en los cuales la mujer manizaleña empezó a hacer por sí misma la costura de los vestidos de su grupo familiar, esto hizo que se crearan centros educativos famosos en la ciudad en los que se orientaba la media vocacional para que las mujeres aprendieran el corte y la confección; el centro educativo que tuvo mayor afluencia de estudiantes fue el colegio San Cotallegno OROZCO(2012)¹ ubicado en el área cercana al parque de San José, colegio auspiciado por el Estado y que hoy es administrado por comunidades religiosas.

Así mismo se planteo en la educación de la región, en la década del 60, que los colegios en general debían enseñar un arte, esto permitió que los programas de

¹ Información entregada en forma de relato por la señora Policarpa Orozco, docente pensionada del centro educativo, quien laboro como docente de corte y confección nombrada por la Secretaria de Educación de Manizales del año 1.970 al 2002. En entrevista realizada para este trabajo, octubre de 2012.

alfabetización para adultos creados como programa de la Secretaria de Educación de Caldas, ofrecieran los cursos de modistería para las señoras en los barrios, lo que fue de gran aceptación por parte del gremio femenino en Manizales. En la actualidad esta vocación la sigue laborando la fundación Cruzada Social formando jóvenes de estratos bajos en la ciudad.

Estos proyectos educativos fueron apoyados por la empresa Singer en el año 1970, que establece en Manizales su almacén de venta de maquinas de coser y hace que se incremente en la ciudad los negocios de ventas de telas, adornos y lo relacionado con el ramo de las confecciones. El crecimiento de este tipo de producción logro que en Manizales se montara la empresa Tejidos Única, desaparecida por exigencia de las condiciones de competitividad para exportar. Esto incremento en Manizales la vocación de los negocios hacia la confección; en la actualidad a la fecha de este estudio, se registran más de 54 negocios orientados hacia las confecciones verificadas en las Páginas amarillas Publicar del directorio telefónico de Manizales, entre los cuales se cuentan entre los grandes negocios de confecciones: Antospi, Cotexcal, Creaciones Samy, Color Siete, Coveta.

Las condiciones anteriormente presentadas han permitido tener en la ciudad un alto número de personas capacitadas para ejercer el oficio de la modistería y la confección en general, lo que conlleva a que en muchos hogares manizaleños de estratos 2 y 3 se dediquen a las actividades de apoyo a estas labores y se crean muchas microempresas algunas registradas ante el Estado, esto hace que la mano de obra sea de fácil acceso y que el negocio de las confecciones sea muy

manufacturero de carácter artesanal en Manizales, en los que la tecnificación industrial es escasa, por lo tanto es un negocio en el que es fácil acceder al mercado familiar de adquisición de los productos elaborados por las confecciones.

Siendo de fácil acceso los elementos requeridos para constituir un negocio en Manizales de las confecciones y contando en la ciudad con mano de obra calificada, insumos de telas y adornos, y maquinaria requerida, se crean permanentemente muchas microempresas que dan cobertura a la necesidad de vestuario de los manizaleños. En este contexto nace la empresa de confecciones Camaleón que empieza a incursionar en este tipo de producción, pero que encuentra los problemas que en la actualidad impiden que los negocios de este ramo de la producción sean de difícil crecimiento. Entre estos problemas encontramos los siguientes:

1. El incremento en el número de negocios de las confecciones hacen que solo prevalezcan aquellos que tienen buena capacidad de capital para invertir en maquinaria y materiales de trabajo y sostener trabajadores.
2. El acceso a la mano de obra calificada en confecciones se dificulta ya que los trabajadores capacitados quieren tener su propio taller y no les interesa dejarse contratar como trabajadores dependientes, porque esto disminuye sus ingresos.

3. El sostenimiento del sistema laboral al contar con trabajadores dependientes, incrementa el costo de producción y dificulta la permanencia de la empresa en el mercado.

4. La orientación de la empresa a la producción se dificulta por estar atendiendo problemas de capacitar a trabajadores que no se han formado en el ramo de las confecciones y que se contratan así por bajar costos.

Los anteriores problemas han hecho que los empresarios de las empresas de confecciones empiecen a buscar opciones estratégicas para ser más competitivos y permanecer con sus empresas abiertas, buscando entregar parte de la producción a las personas capacitadas que tienen pequeños talleres, para que sean ellos los que produzcan y que las empresas de confecciones se centren en buscar mercados y comercializar los productos. El problema que esto acarrea es la aplicación de estrategias para tercerizar los servicios y que el empresario de las confecciones aprenda no solo a permanecer en su mercado, sino que cree o apoye microempresas de base para las confecciones, cambiando su rumbo de entregarle parte del proceso productivo a aquellos pequeños que saben de la confección para dedicarse al negocio de la comercialización del producto y entregar a un tercero la producción, a través de empresas más familiares y así contribuir a hacer crecer los negocios de las empresas de las confecciones en Manizales, buscando la salida de los productos elaborados.

Este tipo de estudio deja evidenciar que en la ciudad existe todavía mano de obra en costura con buena experiencia, ya que tras el cierre de la fábrica de camisas Arrow, muchas de las antiguas trabajadoras abrieron talleres de costura en sus hogares y que además conocen los parámetros para producir en cantidad; se plantea el aprovechamiento no solo de esta mano de obra, sino de muchas personas que en la actualidad se dedican al oficio de la confección en la ciudad para crear prendas de vestir para dama y caballero que puedan comercializarse tanto a nivel local, regional, nacional y porque no internacional.

La empresa Camaleón Confecciones, se plantea como una nueva empresa en el mercado que se encuentra enfocada hacia la confección de prendas de vestir exteriores para dama y caballero, con ubicación en la ciudad de Manizales, y con miras a satisfacer el mercado local, regional y nacional, por lo que le interesa entrar a hacer alianzas con terceros para que apoyen el proceso productivo y CAMALEON dedicarse a comercializar. Debido a que en la actualidad el mercado de las confecciones se encuentra tan competido, es prioritario que la dirección de la empresa deba desarrollar una política clara de tercerización de forma que permita la sostenibilidad económica en el tiempo.

El anterior planteamiento permite generar el siguiente interrogante. **¿Es la tercerización una opción estratégica para que la empresa de confecciones Camaleón de Manizales pueda ser competitiva y logre su sostenibilidad económica en el tiempo?**

2. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación pretende explorar la tercerización como una opción de estrategia empresarial para que las empresas de Manizales dedicadas al ramo de la confección, puedan encontrar alternativas a sus altos costos de producción y así se puedan centrar en ser competitivas en la región para lograr su supervivencia. Para el medio económico Manizaleño es muy importante que las empresas encuentren sus nichos de mercado y que los puedan atender con calidad y en condiciones de eficiencia empresarial.

Este trabajo permite analizar acciones que deben mejorar las empresas de confección, porque es necesario que se conozcan formas de contratar, proveerse y producir eficientemente para que mejoren sus desempeños valorativamente y propendan porque todo su sistema de producción cumpla con los estándares de calidad requeridos.

La novedad de este estudio se centra en la capacidad propositiva que tiene el tema para ofrecerle específicamente a la empresa de confecciones CAMALEON de la ciudad de Manizales, el conocimiento de este estudio, de tal manera que le permita encontrar estrategias de negocio a través de la tercerización de servicios, toda vez que el interés de esta empresa está en el de trabajar en los mercados de

las confecciones, otorgándole a otros la posibilidad de que aporten su taller de confecciones al proceso de maquila.

La pretensión es que sea la academia la que ponga el debate sobre la pertinencia de la tercerización al permitirle a los estudiantes de administración de empresas próximos a graduarse, estudiar estas posibilidades estratégicas en las que pueden confrontar sus conocimientos adquiridos en el aula, con las experiencias que presentan las empresas en el medio, adicionalmente es brindarles la posibilidad de estudiar en la realidad cuales son las exigencias que tiene la ciudad de Manizales, para permitir que se creen nuevas empresas en las cuales ellos pueden apuntarle a ser empresarios, con unas bases más firmes y claras para analizar las posibilidades reales que se tiene en el medio empresarial para hacer empresas eficientes y competitivas.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general.

Analizar las posibilidades que brinda la tercerización de servicios como una opción estratégica que ayuda a generar ventaja competitiva para la empresa de confecciones CAMALEON de la ciudad Manizales.

3.2 Objetivos específicos

3.2.1. Identificar las variables de tercerización que permiten a la empresa CAMALEON de la ciudad de Manizales, que sea competitiva en los procesos de comercialización como maquila de confecciones.

3.2.2. Analizar las acciones encaminadas a lograr ventaja competitiva en el proceso de comercialización a través de la tercerización, en la empresa CAMALEON de la ciudad de Manizales.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. ANTECEDENTES.

Las confecciones ocupan un puesto especial en los renglones de la economía manizaleña, por esto varios estudiosos le han dedicado tiempo a investigar las características de este sector entre ellos se encontraron los siguientes estudios:

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LAS CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE MANIZALES Por: Mauricio López Giraldo y Adrián de Jesús Vargas del Río. Investigación realizada por los autores durante el año 2003, como trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas de la Facultad de Ciencias y Administración de la Universidad Nacional de Colombia, en la Sede Manizales en el que se aborda la problemática administrativa de las empresas del sector de las confecciones en el departamento de Risaralda, se estudia la conducta de las empresas a partir de sus decisiones estratégicas y las implicaciones de estas decisiones en la estructura del sector.

INCIDENCIAS DE LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN LA CREACION DE CAPACIDADES, FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR DE LA CONFECCION DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA DEL EJE CAFETERO. Por: Paula Andrea Cruz Mejía dirigida por Gregorio Calderón investigación de la

maestría en administración de la Facultad de Ciencias y Administración de la Universidad Nacional de Colombia, en la Sede Manizales en el año 2006, en el que se aborda la problemática para explicar la incidencia que tiene la adaptación al cambio en la creación y renovación de capacidades, a través de la teoría de recursos y capacidades, que permita generar ventajas competitivas para las medianas y grandes empresas del sector de la confección del eje cafetero

EL TALENTO HUMANO Y LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DE LAS REDES EMPRESARIALES: EL CLÚSTER DE PRENDAS DE VESTIR EN CALDAS. COLOMBIA. Por FREDY BECERRA RODRÍGUEZ, CLAUDIA MILENA ÁLVAREZ GIRALDO en el 2011, trabajo de investigación de los profesores universitarios en los que se abordan el estudio sobre redes empresariales y la innovación empresarial ha cobrado especial interés en la literatura reciente; en particular, el recurso humano como un aspecto vital que contribuye al desarrollo de redes de conocimiento e innovación dentro de las redes empresariales. El artículo estudia la relación entre el nivel de formación del recurso humano y los vínculos entre empresas dentro del clúster de confecciones en el departamento de Caldas (Colombia), como determinantes del desempeño innovador empresarial. Se presentan los referentes teóricos, el contexto regional y los principales resultados. Se concluye que la formación del recurso humano, la existencia de áreas especializadas, planes estratégicos de recurso humano y acciones conjuntas entre las empresas que involucran el recurso humano, influyen positivamente en la innovación empresarial.

CARACTERIZACIÓN DEL OUTSOURCING EN LAS EMPRESAS DE

MANIZALES Y MUNICIPIOS ALEDAÑOS por: Alex Mauricio Ovalle Castiblanco y Yesid Forero Páez. Universidad Autónoma de Manizales, Manizales (Colombia).

En la cual, estudiaron los criterios que conducen a las empresas a implementarlo, detectar sus ventajas y desventajas, los cambios que conlleva su aplicación y los tipos de outsourcing aplicados, resaltan que en el outsourcing los factores culturales, sociales, idiomáticos, geográficos y políticos además de la relación cliente – proveedor juegan un papel importante y decisivo.

4.2. MARCO CONTEXTUAL:

LA HISTORIA DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES CAMALEON DE LA CIUDAD DE MANIZALES.

Camaleón Confecciones es una empresa fundada el 13 de diciembre de 2011 con el fin de prestar el servicio de maquila enfocado a empresas diseñadoras de prendas de vestir, mediante el ensamble de alta calidad del patronaje entregado por ellos, asegurada con la contratación de personal, capacitado y experto en la confección, con la utilización de maquinaria adecuada de tejido de punto y plano que garantice la calidad del servicio.

Camaleón Confecciones cuenta con maquinaria adecuada para el ensamble de prendas de vestir, la maquinaria es la siguiente: maquinas planas, fileteadora,

collarín, enresortadora, contando con la disponibilidad de poder aumentar el modulo en maquinaria. Aunado a esto se cuenta con mecánico de planta especializado en punto y plano, lo cual garantiza el óptimo acondicionamiento de la maquinaria para cada tipo de prenda a confeccionar.

Capacidad en confección de plano: de acuerdo al estándar que se ha manejado Camaleón Confecciones tiene un promedio de 5000 unidades mensuales.

Capacidad en confección de punto: de acuerdo al promedio, varia la capacidad entre 5000 y 10.000 unidades mensuales, teniendo en cuenta el estilo y el minuto promedio de la prenda a confeccionar.

PERFIL DELNEGOCIO:

Servicio de maquila enfocado a empresas diseñadoras de prendas de vestir mediante el ensamble de alta calidad del patronaje entregado por ellos, asegurada con la contratación de personal, capacitado y experto en la confección, con la utilización de maquinaria adecuada de tejido de punto y plano que garantice la calidad del servicio.

MERCADO Y CLIENTES META

Pequeñas y medianas empresas diseñadoras de prendas de vestir, ubicadas en el área metropolitana de Medellín (Rio negro) y Manizales (Vi llamaría) con un nivel de facturación medio-alto y una alta capacidad de pago (30 días) que tercericen la producción de camisería y pantaloneria en tejido de punto y plano en todos los materiales a excepción del denim.

DOMINIO SOBRE EL PRECIO DE VENTA.

El precio de venta varía de acuerdo al tipo de prenda que se confecciona; dependiendo también de los requerimientos del cliente, pero hay un precio estándar y en el cual nos basamos: por ser una empresa prestadora de servicio, lo cual vamos a vender es el minuto de confección; en la actualidad el precio del minuto de confección es de \$183, aunque el precio total de la prenda es de acuerdo al hilo y las especificaciones requeridas por el cliente, la dificultad de la confección de la prenda difiere también en el precio; teniendo en cuenta el tiempo de confección de la prenda se hace un balance y se obtiene un valor total.

VISION 2015 Seremos reconocidos como una empresa líder en la prestación de servicios en la confección, a empresas diseñadoras de prendas de vestir en Manizales (Villamaría) y Medellín (Rio negro).

Apoyados en un modelo de mercado efectivo, maquinaria adecuada y con tecnología de punta, personal con excelentes capacidades y alta experiencia, orientados a alcanzar altos niveles de satisfacción en nuestros clientes

El personal que compone la empresa es el siguiente:

NUMERO	CAPACITADAS EN	EXPERIENCIA
4 operarias	Manejo de maquinas plana, fileteadora, collarín y enresortadora;	mayor a ocho años en la confección y manejo de dichas maquinas.
1 supervisora	Capacitada en manejo de personal y alta calidad	experiencia laboral de 27 años en la confección,

1 Operaria de maquinas especiales	En maquinas especiales	experiencia laboral de 5 años
1 jefe de producción	mecánico de dichas maquinas	Con una experiencia laboral de 12 años.
1 administrador de empresas	Practicante en dicha empresa	Estudio de 2 años en proyección de maquilas de prendas de vestir.

Organización Comercial

De acuerdo a la investigación de mercados y a la poca experiencia que tiene la empresa CAMALEÓN, la mejor forma de organización comercial son los eventos como: ferias, ruedas de negocios, todos los eventos relacionados con moda y confección. Normalmente en dichos eventos asiste el Gerente y el Jefe de producción, con muestras físicas y portafolio de servicios; se abordan los clientes preguntándoles si tercerizan su producción, se desenlaza una conversación respecto al producto del cliente y se ofrecen los servicios que se prestan. Es la mejor forma de organización comercial, pues todos los asistentes a dichos eventos buscan interrelacionarse entre compradores y oferentes, para lograr acuerdos empresariales que beneficien a ambas partes.

En la actualidad las tecnologías de la información son una herramienta clave a la hora de promocionar o dar a conocer la empresa. Por esta razón Camaleón Confecciones pretende crear una página web en la cual se ofrecen los servicios y productos, la página web será promocionada en el directorio textil ya que es la fuente más fuerte para este tipo de negocios. El directorio textil es manejado a nivel nacional pero hace énfasis en el departamento de Antioquia, dicho departamento es fuerte para Camaleón Confecciones ya que es uno de los departamentos en el cual se hace énfasis para el comercio.

Los competidores fuertes son los talleres caseros, los cuales no utilizan comercio electrónico; pero hay empresas grandes donde ofrecen el servicio de confección y ellos utilizan dicho comercio por medio de la página web, enviando correos dando a conocer los productos que confeccionan a las empresas que tercerizan su producción. Camaleón Confecciones ha desarrollado una estrategia, la cual va acompañada por un correo electrónico a los clientes; especificando mano de obra, maquinaria, productos que se confeccionan y enviando muestra física al cliente. De esta manera dicho cliente puede observar la calidad de la confección, ya que es el factor más importante a la hora de tomar una decisión para el cliente.

De acuerdo a la experiencia y lo estudiado en la confección, la empresa ha tomado decisiones para el plan de mercadeo y son las siguientes:

Asistir a todos los eventos y ferias de moda y confección en el país, de esta manera se pretende dar a conocer Camaleón Confecciones.

Brochure de productos y servicios que se manejan dentro de la empresa.

Atender las ruedas de negocios programadas en dichos eventos, dándole la confianza al cliente con muestras físicas, tiempos de entrega y pagos.

Así mismo la empresa tiene un método para atraer el cliente y mantenerlo. La estrategia consiste en aprovechar las ventajas competitivas, dichas ventajas son los tiempos de entrega y calidad; sin embargo a la hora de contratar con un cliente se hace una muestra física del producto a confeccionar, de manera que el cliente dé el visto bueno y entregue las observaciones pertinentes para la elaboración de la prenda. Después de entregado el producto se hace un seguimiento con el cliente que consiste en preocuparse por el concepto en el que queda el consumidor final, de este modo atender observaciones y mejorar el servicio.

4.3. MARCO CONCEPTUAL:

4.3.1. EL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA.

En el talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales, (Becerra y otros, 2011) hacen el siguiente recorrido de lo que ha sido en Colombia el sector textil. En la historia de la industria textil-confección en Colombia se remonta a los años veinte cuando se establecieron las primeras fábricas, principalmente en la ciudad de Medellín.

Las tres últimas décadas del siglo pasado estuvieron marcadas por el estancamiento y la pérdida de competitividad; no obstante, en el 2000 Colombia inició un proceso de recuperación. En este año la industria pasó a ser un motor de crecimiento con una tasa cercana al 10%, contribuyendo con el 44% del crecimiento del PIB total (ANDI², 2002, p. 82). Para el 2001 en el país existían 749 establecimientos en el subsector de las confecciones que representaban el 11% de los establecimientos productivos del país y el sector específico de las prendas de vestir creció el 18% en la generación de empleos directos para el año 2001 (CIDETEXCO, 2003). En confecciones la industria satisface el consumo interno y presenta una tasa de exportaciones creciente en el período 1990-2003. Actualmente el sector textil-confección está conformado por 5.330 empresas de las cuales 4.000 son pymes, y en el mercado informal existen alrededor de 10.000 empresas entre unidades micro y pequeñas. El sector representa el 9% del PIB Nacional.

De acuerdo con CIDETEXCO (2003) el sector en el país es fragmentado y heterogéneo, compuesto fundamentalmente por pymes cuya demanda tiene tres orígenes básicos: confección (43,5%), ropa de hogar (33,0%) y aplicaciones inteligentes (23,5%). No obstante, sigue siendo un sector muy representativo en la economía colombiana. Durante el período enero – diciembre del 2006 las exportaciones de textiles y confecciones fueron el 11% del total de las ventas externas de productos no tradicionales y el 5% de las ventas totales (Proexport, 2010).

A pesar de la competencia internacional de los países asiáticos con China a la cabeza, esta industria es la segunda en Suramérica después de Brasil, generando alrededor de 400 mil empleos directos y 600 mil indirectos. Además, goza de incentivos como zonas francas, el Plan Vallejo³ y régimen de comercializadoras internacionales. También cuenta con preferencias arancelarias para la introducción de los productos a Estados Unidos, a la Unión Europea, y tiene acuerdos de libre comercio en Latinoamérica. En Colombia el sector posee fácilmente toda la cadena productiva desde la producción de materias primas hasta los bienes de uso final y cuenta con el Instituto para la Exportación y la Moda (Inexmoda).

4.3.2. LA TERCERIZACION.

En el diario Portafolio sección negocios 26 de marzo del 2012 se plantea: Colombia es la joya de tercerización en la región lo corrobora una investigación hecha por la empresa estadounidense Gartner (la más importante en investigaciones en tecnología y economía del mundo), al afirmar que nuestro país se encuentra entre los 30 líderes mundiales en servicios de offshore.

Según Gartner, “el éxito en Colombia para la tercerización de servicios se concentra en 10 puntos fundamentales: el idioma, el sistema educativo, la mano de obra, la infraestructura, la reducción de costos, la compatibilidad cultural, la madurez global y legal, la propiedad intelectual, el ambiente político y económico,

y el apoyo gubernamental”. Sin ir muy lejos, hoy existen más de 2.600 empresas de software, servicios de Tecnologías de la Información (TIC) y BPO negocios para el outsourcing que tienen presencia en el país, dicho en este reportaje.

Desde la recesión económica de los años 80 se ha dado en llamar tercerización a los movimientos de recursos de una empresa hacia otra empresa externa, lo cual se considera necesario para que la empresa contratista se enfoque en su verdadera competencia.

La tercerización es una práctica basada en la especialización en uno o varios oficios o profesiones, en donde no hay cabida para la improvisación. La tercerización se rige por un importante postulado, que indica que ninguna empresa es realmente productiva en todas sus actividades y que para alcanzar un alto desempeño en todo, tiene la necesidad de subcontratar a los llamados terceristas para funcionar como una verdadera empresa moderna.

Es importante resaltar, que la tercerización no significa que el tercero “*haga todo*”, pues excedería su esencia, simplemente debemos ver la tercerización de ciertas actividades o procesos dentro de toda la cadena de producción, siendo ese tercero más eficiente y más económico que si lo hiciera directamente el beneficiario del servicio, además, que el tercero especializado realiza su labor en sus propias dependencias y bajo su propia autonomía y riesgo.

Entre los ejemplos de tercerización, se mencionan los siguientes:

Una Editorial que escribe y vende libros, subcontrata a una empresa especializada “litografía” para que haga la producción material (*elaboración, encuadernación, empastado*) de sus libros.

Una fábrica contrata a una empresa especializada en contabilidad, para que de manera autónoma le lleve sus procesos contables.

La empresa que produce gaseosas, subcontrata a otra empresa para que haga las botellas de vidrio y luego se las entregue listas para poder ser llenadas.

Una constructora subcontrata a otra especializada en explosivos para la demolición de una montaña en la elaboración de túnel.

Una empresa de confecciones le entrega a un taller de confecciones la elaboración de partes de las prendas de vestir, los cuellos por ejemplo de las camisas, las marcas o logos que deben acompañar los bolsillos, entre muchos.

Como se observa en los ejemplos, se pueden señalar varios aspectos sobre la tercerización.

Es un tercero especializado,

Hace apenas una parte del proceso de producción de su cliente,

Ese tercero especializado es autónomo,

Le puede prestar servicios simultáneamente a varios clientes,

Lo hace con su propio personal o trabajadores,

No existe ningún tipo de subordinación entre los trabajadores del tercero y el cliente,

El tercero especializado actúa bajo su propia cuenta y riesgo.

Entre las posibilidades de tercerizar en estos tiempos, se puede abarcar todas las áreas funcionales de una empresa, desde el área de producción, empaque, almacenamiento, distribución, transporte, contabilidad, ventas, finanzas, recursos humanos y hasta los servicios de intendencia, pudiendo una empresa operar tercerizada en gran parte de su estructura, con sólo uno o dos departamentos que sean los que desarrollen las labores principales de operación de la unidad de negocio. Con la alternativa de tercerización, la empresa vive un proceso de adelgazamiento en los gastos del mismo departamento, como lo es la nómina y los gastos que conlleva ésta: las prestaciones y la consecuente carga fiscal.

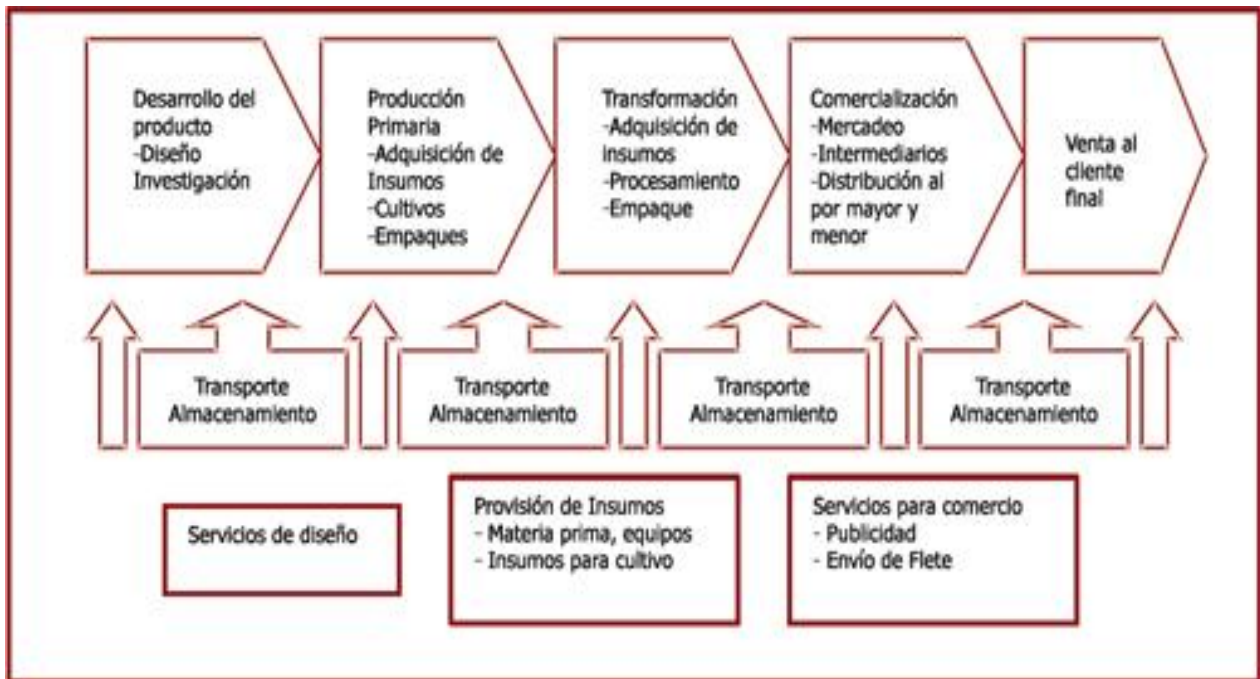
Las actividades que componen la cadena de valor agregado desde la producción de las materias primas hasta la venta final al consumidor pueden, ser realizadas todas por una misma firma, en cuyo caso estamos ante una situación de integración vertical completa, o también pueden ser realizadas por empresas distintas, cada una especializada en su actividad. En la práctica, cada empresa decide que procesos entregar a terceros, decisión que depende de analizar: Qué actividades conviene realizar internamente. Y se dejen aquellas en las cuales la empresa le ha agregado valor y ha desarrollado ventaja competitiva

Qué actividades conviene tercerizar. Y serán aquellas en las cuales el tercero tiene la experiencia y el mejor desempeño en la labor.

Qué criterios o factores se deben tener en cuenta para tercerizar. Y serán aquellos proveedores que ofrecerán un mejor producto elaborado, con el precio más competitivo y con las certificaciones de calidad requeridas.

A continuación se presenta gráficamente el proceso de producción para hacer visible la secuencia a tener en cuenta en caso de un proceso de tercerizar, el cual no puede impedir el desarrollo de los demás procesos.

PROCESO DE PRODUCCIÓN



Tomada de adev.prosustentable.com

La tercerización es una práctica que, ha ido creciendo en los últimos años, como lo muestra OVALLE (2011) en su estudio caracterización del outsourcing en las empresas de Manizales y municipios aledaños. Esta práctica que se ha ido generalizando exitosamente para actividades periféricas - limpieza, mantenimiento, transporte - ha pasado crecientemente a aplicarse a actividades más importantes para la empresa como manufactura, diseño, marketing, sistemas de información y distribución.

Etapas para llegar a la tercerización:

La decisión de tercerizar implica un proceso analítico por cuatro etapas sucesivas (Ronan Mc Ivor, 2000):

Etapas 1: Definir las actividades claves o centrales de la empresa.

Las actividades centrales o clave son aquellas percibidas por los clientes como que agregan valor y por lo tanto son básicas para la competitividad de la empresa. Son aquellas que le permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores, por ejemplo en la calidad de sus productos o servicios, su capacidad para reconocer las necesidades del mercado e innovar, o mantener una posición de bajos costos.

Distinguir entre actividades que son clave pero que podrían ser consideradas para ser tercerizadas y las que son críticas para la competitividad de la empresa y que no deberían tercerizarse es una tarea difícil a la que debe dedicarse tiempo y cuidado. Las habilidades que son críticas para la empresa deben ser gobernadas al interior de la empresa, y son aquellas en las que la empresa debe seguir invirtiendo y construyendo capacidades únicas y diferentes. Definir qué actividades podrían ser consideradas para tercerizar requiere entender muy bien la industria y el negocio, la dinámica del entorno, la competencia y la propia naturaleza de la ventaja de la empresa.

Etapas 2: Evaluar todas las actividades relevantes de la cadena de valor.

En esta etapa es necesario aplicar una perspectiva de cadena de valor de la empresa para identificar y analizar los costos de cada actividad. Se analizan los costos por actividad para poder evaluar y comparar las economías que podrían

generarse en caso de tercerizar alguna de ellas. Contabilidades tradicionales suelen no ser adecuadas para este tipo de análisis y es necesario utilizar métodos de costeo basado en actividades (ABC costing). Con los resultados del análisis y costeo de actividades se está en condiciones de proceder a comparar costos entre 'hacer y comprar'.

Etapa 3. Comparación de costos entre 'hacer y comprar'.

En la etapa anterior se determinaron los costos de 'hacer'. En esta etapa es necesario determinar el costo de 'comprar' lo cual no solamente implica considerar el precio del producto o servicio ofrecido por el proveedor sino identificar y medir todas las actividades y costos internos que se le generan a la empresa en caso de tercerizar.

Se deberá prestar atención a todos los costos involucrados en el proceso de adquisición y de gestión de la relación con el proveedor por parte de la empresa. Se debe considerar desde la búsqueda inicial y comparación entre proveedores hasta la gestión del día a día de sistemas de información y logística, como por ejemplo controlar al proveedor, costos de garantías y contratos, costos asociados a cooperar con el proveedor para la mejora del producto o servicio. El costo de tercerizar se compone del precio del producto o servicio más todos los costos de transacción que se generan antes durante y después de tercerizar. Si el costo de 'comprar' incluido el costo de gestionar la relación con el proveedor, aún es más bajo que el costo de 'hacer', entonces se puede pasar a la siguiente etapa.

Etapa 4: Análisis de la relación con el proveedor.

Tercerizar actividades no periféricas suele requerir una estrecha relación de trabajo con el proveedor basada en cooperación mutua e intercambio de información. Las asociaciones y alianzas implican riesgos y deben gestionarse, lo cual implica costos adicionales. Ello puede ser más o menos costoso dependiendo del tipo de industria, de la estructura competitiva de la misma, del poder relativo entre proveedor y cliente, y de los riesgos de que el proveedor pueda asumir una conducta oportunista en el futuro.

Cuando una industria se torna más competitiva y asume forma de clúster dinámico, las empresas tienden a especializarse, aumenta la variedad y calidad de proveedores a lo largo de toda la cadena de abastecimiento y consecuentemente se incrementa las posibilidades de encontrar un proveedor adecuado y confiable. A su vez el costo de tercerizar se reduce en este tipo de industrias ya que las transacciones son gobernadas por mecanismos de mercado o por contratos relativamente sencillos.

En circunstancias en las que la tercerización requiere de alianzas, se pierden algunas de las ventajas, como por ejemplo la flexibilidad. La decisión de tercerizar o no dependerá de la posibilidad de gobernar la relación con el proveedor bajo algún tipo de mecanismo contractual o asociativo que resulte confiable.

En conclusión, las ventajas de la tercerización dependen de un conjunto complejo de factores RUIZ (2004). La decisión debería estar basada en un cuidadoso análisis estratégico, de los costos de las actividades, de la relación con el

proveedor y en una detallada comparación de costos entre 'hacer' y 'comprar'. Dependerá también de la confiabilidad de los proveedores y la posibilidad de gobernar eficientemente la relación proveedor-cliente. Del otro lado del mostrador, las empresas que aspiren a convertirse en proveedores preferentes de clientes que deciden tercerizar, además de ofrecer un producto, servicio y precio conveniente, deberán dar señales de confiabilidad y aprender a manejar la relación con el cliente de tal forma que no se agreguen costos de transacción innecesarios.

Las nuevas tecnologías de información son un elemento que facilitará cada vez más la gestión de las relaciones entre proveedores y clientes, y por lo tanto también facilitará y promoverá la práctica de la tercerización. La tendencia globalizadora también seguirá facilitando la tercerización fuera de fronteras lo que podría ser una oportunidad para países en desarrollo confiables.

A continuación relacionando varios autores RUIZ (2004) STOLOVICH (2010) se pueden presentar las siguientes ventajas y desventajas de la tercerización:

Ventajas de tercerizar:

Ahorro de costos, que antes dependían directamente de la empresa, y que ahora dependen del contratista externo, aunque para lograr esta ventaja es necesario aclarar que para que esto se dé tiene que efectuarse una estrategia para elegir los "expertos" que desarrollarán el proceso.

Atención a las actividades de competencias clave para las empresas y no a procesos que son más eficientes contratándolos fuera, por ejemplo dejando de lado el tema del aseo, una clínica puede dedicar todos sus esfuerzos a mejorar el cuidado de la salud de sus pacientes.

Flexibilidad contractual, pues en algunos casos el personal adscrito a la empresa de planta o contratista posee características muy onerosas que hacen que sean más racionales contratándolos a través de tercerización.

Aprovechamiento de las especializaciones de proveedores expertos en determinadas áreas, lo cual ofrecerá mayor competitividad a los procesos, productos y servicios de la empresa.

Mayor posibilidad de elección de contratistas que ofrezcan mayor calidad a los productos, en este sentido opinan autores como Pagnocelli (1994) quien a través de estos procesos le da el apelativo a las empresas de “focalizada, ágil y simplificada”, Hurley (1997) afirma que si se incrementa la capacidad productiva, se mejora la calidad, Crane (1998) por su parte defiende desde esta ventaja la disminución de costos y riesgos.

Reducción de riesgos, a través de dinámicas administrativas que permitan reducir los ciclos en casos en que sea necesario la adopción inmediata de cambios, permitiendo darle respuestas más ágiles y oportunas a los clientes.

Reducción del personal fijo, con esto en cierta parte disminuye los costos salariales y prestacionales de la mano de obra, pudiendo emplear dichos recursos en otras actividades o inversiones.

Este modelo contractual permite alcanzar un mayor nivel de competitividad, disminuyendo costos de nuevas inversiones o contrataciones, de tal forma que transforma los conceptos de los costos fijos y variables, y en algunos casos eliminando activos fijos que se vuelven muy onerosos en su cuidado y operación.

Acceso a tecnologías de punta y expertos sin la realización de inversiones, pues estas se suponen que son hechas por las empresas de tercerización por ejemplo no se requiere tener alguien para mantenimiento de equipos en la empresa, pero la empresa que hace los mantenimientos si contrata personal experto en el tema, y además posee los implementos y herramientas para hacerlo.

Desventajas de tercerizar:

Pérdida de control en ciertos procesos la empresa, deberá compartir su know How, y no bajo en contrato de franquicia, sino mediante un proceso de enseñanza voluntaria, lo cual si bien es necesario para que los procesos subcontractados o tercerizados tenga éxito, también es un arma de doble filo pues estas empresas

pueden tomar dicho conocimiento más adelante para constituirse en competencia directa.

Existe la posibilidad de que en vez de disminuir los costos aumenten debido a las exigencias del contratista, lo cual es solucionable, si la labor que realiza el contratista es común en el mercado, pero si se refiere a labores altamente especializadas es más difícil conseguir otros tercerizadores.

Variación en la calidad, se presenta más cuando son partes o etapas del proceso de producción las que si subcontratan que cuando son servicios asociados a la operatividad de la empresa, en el primer caso cuando una empresa tiene al público acostumbrado a algo, y luego lo cambia de la noche a la mañana esto se percibe como un detrimento en la calidad, y a veces sucede que el tercerizador usa diferentes materiales, o varia parte del proceso y disminuye la calidad del producto, por esto es necesario establecer claramente cuáles son las especificaciones y requerimientos de la empresa contratista antes de iniciar con la tercerización, y tener muy presente utilizar todo el tiempo suficiente en la etapa de transición para que el producto y/o servicio tenga siempre la misma calidad.

En materia de personal son varios los conflictos que se pueden presentar, primero cuando se disminuye el personal en muchas empresas se entra en disputa con el sindicato y en otras se presentan conflictos laborales, el segundo problema tiene que ver con la selección y contratación de personal para desempeñar las tareas, puesto que este ya no va a depender de la empresa sino del tercero, por lo cual

algunas contingencias que la empresa trata de subsanar al contratar puede que el tercerizador no lo haga.

En muchas ocasiones por políticas de Responsabilidad social es recomendable mantener los puestos de trabajo y evitar la tercerización para lograr la lealtad y fidelidad de empleados que continúan y mostrando serios compromisos hacia la comunidad.

Características de tercerizar.

Generalmente está acordado por un contrato de mediano o largo plazo, en el cual se define no solamente el alcance, sino su resolución, los métodos, los mecanismos y requerimientos del producto, servicio o proceso tercerizado.

Por otro lado debe ser lo suficientemente flexible para que a medida que se vayan presentando cambios en el mercado la empresa pueda fácilmente adaptarse y continuar compitiendo en el mercado.

Al igual que con otros contratos comerciales como la concesión y la franquicia es la empresa contratante quien define que enseña, y que parte del know How transmite, también es autónoma a la hora de exigir resultados o requerimientos.

La implementación del modelo de tercerizar trae consigo una serie de alteraciones esperadas debido a los cambios que se dan en la planificación funcional, es por ello que todo proceso de tercerización tiene una etapa de acomodación o transición dentro de la cual se puede ver alterados aspectos tales como el espacio físico, la actividades funcionales, los roles y funciones de las personas, las escalas jerárquicas, las normativas, los sistemas, los métodos y hasta los organigramas de las empresas.

Dentro de todo este proceso se ve entonces que es necesario replantear la estructura económica de la empresa, empezando por la redefinición de los costos internos tanto fijos como variables, equiparándolos o comparándolos con los costos de las operaciones, servicios y/o procesos tercerizados.

4.3.3. LA COMPETITIVIDAD.

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión. Pineiro, (1993:26).

Competitividad es la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países. Alic (1997:5).

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado (European Management Fórum, 1980). También la competitividad es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo Haguenuer, (1990: 32).

Para Patricia Rojas (1999:11) en el folleto de la Secretaria de desarrollo económico de la Presidencia de la República de Colombia, en relación con la competitividad plantea que el marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas, La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías de avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge toda una re conceptualización del término 'competitividad', donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del "saber-cómo" ("knowHow") tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros.

Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas, Rojas (1999:15) plantea que la mencionada evolución del concepto de 'ventajas comparativas' a 'ventajas competitivas' permite reducir " [...] la función de los recursos naturales en cuya explotación se basaron principalmente y en general, las fuentes tradicionales de crecimiento en el sector agropecuario [...] se requiere un tiempo y un esfuerzo mayor para crear ventajas competitivas"

El proceso de apertura comercial ha puesto al descubierto una serie de debilidades y amenazas que deben afrontar todas aquellas unidades económicas que no se encuentran preparadas para lidiar ni con las nuevas exigencias, reglas y condiciones internacionales exigidas: Tales debilidades y amenazas son el resultado de la dificultad de adaptarse a las nuevas condiciones de la economía internacional y derivan, a su vez, de situaciones no competitivas que van más allá de los aspectos considerados por las teorías de comercio internacional. Tal y como se mencionó, los conceptos puramente economicistas empiezan a mezclarse con otros de orden no económico como: diferenciación de productos, calidad, poder de negociación, cultura, política, calidad del recurso humano, protección y estado de los recursos naturales y características de la ubicación espacial. De esta forma, estos nuevos factores se suman a la determinación de la competitividad. La interacción de estos elementos ha dado como resultado un término mucho más equilibrado conceptualmente y que tiende a asociarse con temas como rendimiento económico, eficacia social y sostenibilidad ambiental.

Siguiendo la evolución del concepto de competitividad debemos mencionar y estudiar a Michael Porter el autor de la ventaja competitiva de las naciones, desde una orientación primera a temas de competitividad, con innovaciones tan importantes como la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los clústeres, los grupos estratégicos o los conceptos mismos de ventaja competitiva y estrategia, Porter ha ido poniendo cada vez más el foco en el entorno social de compañías y corporaciones, siempre desde esa orientación competitiva.

Los trabajos de Porter han recibido el reconocimiento de numerosos gobiernos, corporaciones y círculos académicos. Destacado en varios rankings como el más influyente experto académico en dirección de empresas y competitividad, Porter es considerado como el padre de la estrategia empresarial actual.

Para Porter (1998: 365) la competitividad está basada en Las tres estrategias genéricas que son:

El liderazgo en costos totales bajos: consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas.

La diferenciación: Es crear valor agregado a través de una estructura innovadora, bajo la premisa de que el producto debería ser único o debe poseer características que lo diferencien de la competencia.

El enfoque: Consiste en especializarse en un grupo específico de clientes, con esta premisa aparece más formalmente la llamada "segmentación de mercados".

El desempeño de una empresa se relaciona con dos factores: la estructura de esa industria y la posición de la propia compañía dentro de dicha industria, considerándose que un tercio de dicha performance está influido por el primero y los dos tercios restantes por el segundo.

Para una empresa no existe objetivo superior que alcanzar la máxima rentabilidad. A priori, cualquier ejecutivo diría que la forma de lograrlo es maximizando los recursos, eliminando la ineficiencia, mejorando la productividad e implementando modernas formas de management, como la calidad total o la reingeniería, que desde hace varios años se vienen aplicando con buenos resultados en todas partes del mundo Porter (1.999: 370).

Pero Porter piensa que esto no es suficiente analizado por (Juan Carlos Santos: 2011) Durante una exposición realizada en Brasil cuyos conceptos principales se transcriben a continuación, este afamado especialista sostuvo que esas herramientas -que cualquiera puede implementar- no alcanzan para conseguir esa ventaja competitiva exclusiva que nos haga verdaderamente diferentes en la industria y nos permita asegurarnos, consecuentemente, la más alta rentabilidad.

La rentabilidad de una compañía, dice, depende tanto de la estructura del tipo de industria al que pertenece como del posicionamiento alcanzado frente a la competencia. Para ello, quienes tienen en sus manos la responsabilidad de planificar los objetivos de la empresa deben conocer perfectamente cómo es la industria donde les toca competir y qué lugar ocupa su empresa dentro del mercado.

Estudiando a Porter en ventaja competitiva su libro bestseller, (Porter 1.998: 138) establece en relación con la diferenciación y la cadena de valor, que la diferenciación no puede ser comprendida al considerar la empresa agregada, sino

que surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador, la diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa. Esta cadena de valor se obtiene fortaleciendo la infraestructura de la empresa, con una administración de recursos humanos que les ofrezca mejor entrenamiento; avanzando en el desarrollo tecnológico de sus productos, teniendo en cuenta el abastecimiento o transporte de sus productos implica la integración que le permita colocaciones más deseables en los canales de distribución.

Jackson (1998:5) plantea que la visión de la ventaja competitiva implica la integración de todos los recursos interfuncionales administrativos y técnicos necesarios para convertirse en un competidor de clase mundial, esta visión es la integración de herramientas de mejoramiento continuo en un sistema que asegure la puesta en práctica de un ambiente de participación, los principios que sirven de guía para lograr la ventaja competitiva incluyen la administración participativa, que significa consideración, responsabilidad y autoridad en manos de los individuos que desempeñan las tareas.

Michael Porter a través de sus muchas experiencias empresariales y de las necesidades que ha detectado para que los países sean competitivos dio a conocer en su informe Monitor en el que presentó en el año 1994, durante el gobierno de Cesar Gaviria, las condiciones requeridas en Colombia para mejorar la productividad de los colombianos, este informe lo basó en su propuesta denominada el diamante de Porter, en el que presenta las cinco fuerzas, modelo muy utilizado para definir estrategias en la industria en el que establece que la

naturaleza de la competitividad de una empresa determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

Rivalidad entre empresas competidores

Entrada potencial de nuevos competidores.

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los consumidores.

Conformar la cadena de valor implica no solo estar atentas las empresas a estas fuerzas, sino considerar la cadena de valor como las principales actividades de una empresa, como los eslabones de una cadena de actividades las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto, las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

5. METODOLOGIA

Este proyecto de investigación es de tipo descriptivo. Se pretende identificar, interpretar y comprender el significado de las posibles variables que afectan la tercerización en la empresa de confecciones CAMALEON.

Se busco analizar la información a través de una encuesta y de la revisión documental de la empresa CAMALEON, que permitió describir las prácticas actuales para llegar a la tercerización.

5.1 DESARROLLO METODOLÓGICO

Para el presente trabajo se aplicó un muestreo no probabilístico en el cual se definió como segmento meta las empresas textiles que en la actualidad aplican tercerización de servicios en las ciudades de Medellín y Manizales, tomando como muestra las 65 empresas más representativas en este ramo de estas ciudades; se eligió entrevista telefónica focalizada a los jefes o directores de producción o directores generales de estas empresas, con cuestionario prediseñado para este estudio, para ver el potencial de aplicación de tercerización en la empresa CAMALEON Confecciones.

Inicialmente se diseñó un instrumento que se puso en prueba con 10 jefes de empresas de confecciones de Manizales, quienes ayudaron a depurar el cuestionario para que quedara entendible y de respuestas concretas, y ese es el que se presenta aquí y el que respondieron la totalidad de los encuestados.

5.2 DEFINICIÓN DE VARIABLES:

VARIABLES	DIMENSION CONCEPTUAL	DIMENSION OPERACIONAL
TERCERIZAR	Los movimientos de	Procesos que otra

	<p>recursos de una empresa hacia otra empresa externa, lo cual se considera necesario para que la empresa contratista se enfoque en su verdadera competencia.</p>	<p>empresa externa le hace a CAMALEON.</p>
<p>CADENA DE VALOR</p>	<p>Las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.</p>	<p>Procesos de: diseño producción promoción y venta actividades a las cuales se les ha agregado valor en CAMALEON</p>

COMPETITIVIDAD	Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo	PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO QUE SE ADELANTAN EN CAMALEON

5.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Para analizar las variables antes descritas se diseño un formato de investigación tipo encuesta que se le aplicó a la siguiente base de datos de empresarios de las ciudades de Medellín y Manizales.

C.I. Creaciones Ambrosia S.A.
Fragolas
Creaciones Ledys Fashion
C.I. Textiles del Cauca
Gino Ferretti G.R. y Cía. Ltda.
Sweat
Ankara Fashion
RH 45
C.I. Racketball
Británica
Tennis S.A.
Comodín S.A.S. (americanino)
Cristal Vestimundo
C.I. Industrias Suarez Ltda. (pinto)
Leonisa
Jean Paul
Industrias sagari y compañía LTDA.
C.I. Color Siete S.A.
José Fernando Giraldo (Indudiesel)
Industrias Maviltex
Confecciones Chery
Alternativa de Moda S.A.
Bandolina S.A.

Bonne Nuit
C.I. Confecciones Trigo Ltda.
C.I. Girls Brand Ltda.
C.I. Suramericana de textiles S.A.
Creaciones Dulces Sueños
Almatex S.A.
Amore Sole.
Arte Moda Ltda.
C.I. Creytex S.A.
Calidad Textil S.A.
Creaciones Marlia S.A.S.
Enjoy Sport wear S.A.S.
C.I. Codintex S.A.
C.I. Coneccion 3 Ltda.
C.I. Ramasu S.A.
C.I. Único Interior S.A.
Clever Moda Ltda.
Sándalo
Adnssa S.A.
C.I. Diverco S.A.
Comercializadora Ramed Ltda.
Confecciones Marengo S.A.
Confecciones Yemm Fashion

Creaciones Stric
Grupo Miharayma
Industria Newton
Productora de Moda S.A.
Vestimundo S.A.
C.I. Hermeco S.A.
C.I. Teen Club S.A.
C.I. Tejido y Confecciones Dino S.A.
Confecciones Gerpar S.A.
Confecciones Jaru S.A.
Creaciones Trompitos Ltda.
Creaciones Kike´s Sport S.A.S.
Alternativa Masculina
Globaltex Perú S.A.C.
Grupo Creativo Divino S.A.
Secret Society
Camisas y Blusas J.C.O. Adrenalina
Vikats
Wind Ride (Alba Marina Lopez)

El formato utilizado es el siguiente,

ENCUESTA

TERCERIZACION A EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL DE MANIZALES Y

MEDELLIN.

Objetivo: Determinar el potencial de aplicación del modelo de outsourcing por dependencia de recursos entre los empresarios textiles de las ciudades de Manizales y Medellín.

Empresa_____ Ciudad_____

Cargo dentro de la empresa_____

1. Que capacidad de producción de prendas diarias tiene su empresa.

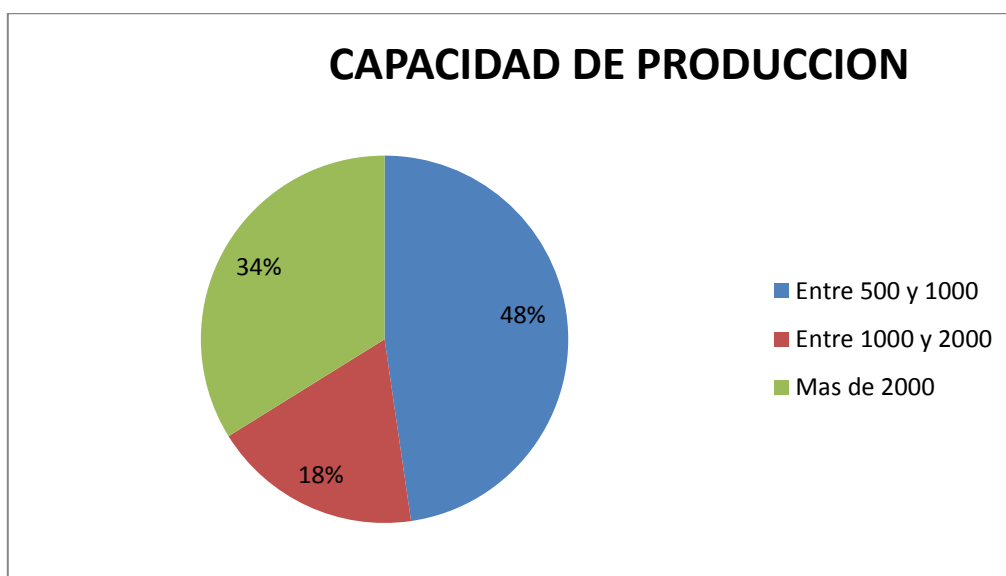
A) Entre 500 y 1000 ____ B) 1000 y 2000____ c) Mas de 2000____

2. Cuantos operarios posee en producción.

A) Hasta 10____ B) Entre 10 y 30____ C) Mas de 30____

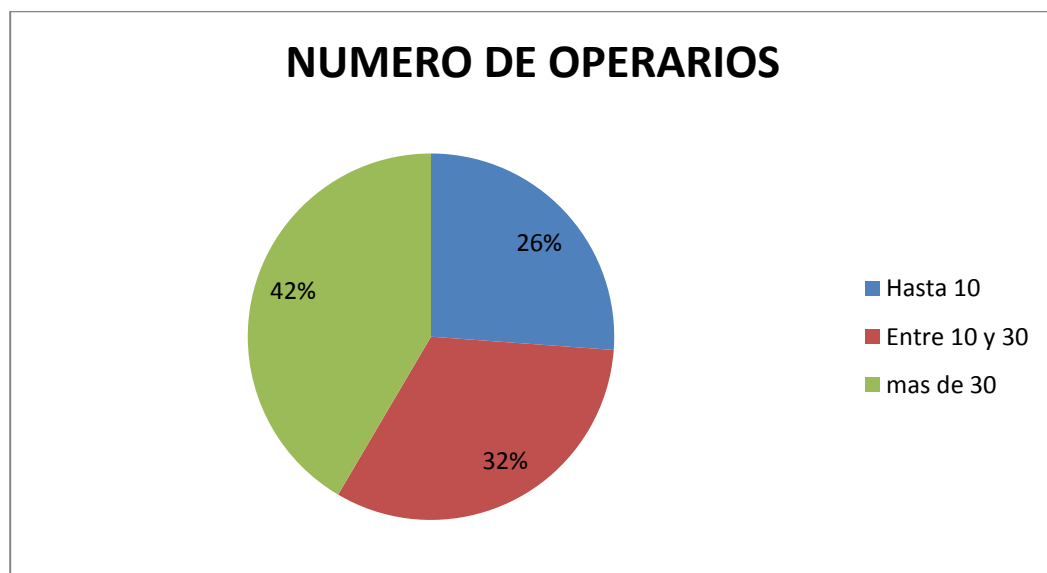
3. Al implementar el procesos de Outsourcing le ha permitido:
- A) Reducir costos operacionales_____
 - B) Incrementar ingresos_____
 - C) Mejorar productividad y competitividad_____
4. Su empresa al tercerizar la producción tiene en cuenta:
- A) Calidad _____ B) Cantidad_____ C) Cantidad y Calidad_____
5. Cuando su empresa toma la decisión de tercerizar los procesos lo hace por:
- A) Desarrollar sus funciones productivas_____
 - B) Centrar sus esfuerzos en la producción y la calidad _____
6. Con cuantos talleres de confección cuenta su empresa para tercerizar la producción
- A) Entre 1 y 5 _____ B) Entre 5 y 15_____ C) Mas de 15_____

5.4 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS



Como se puede ver en la gráfica de resultados el 48% de los empresarios entrevistados manifestaron que su capacidad diaria de producción está entre 500 y 1000 prendas día, lo cual indica que se trata de empresas pequeñas; las empresas que tienen una producción de más de 2000 prendas ocupan el 34%, que son las más grandes, mientras que las que están entre 1000 y 2000 solo llegan al 18%.

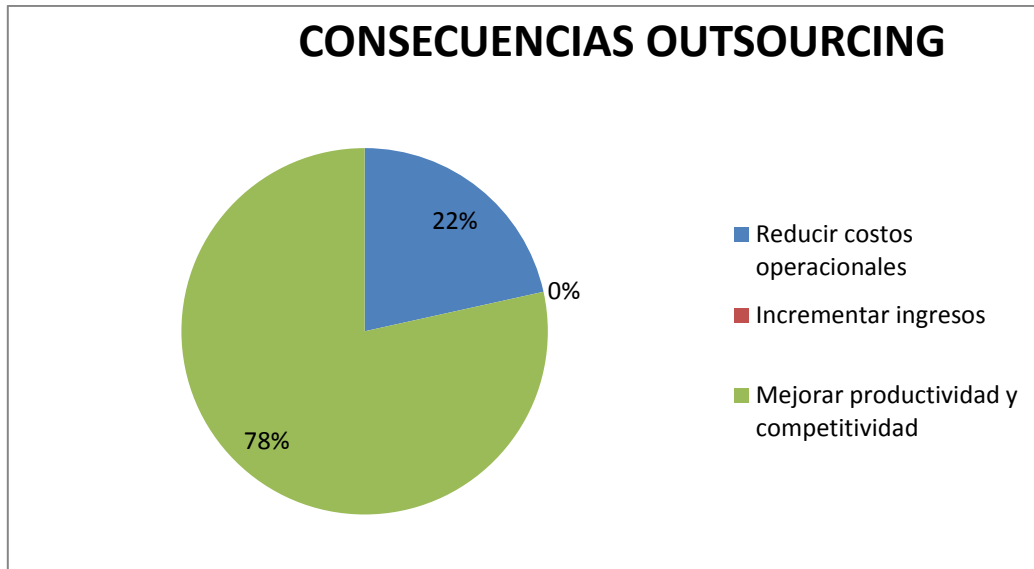
De lo anterior se puede inferir que la capacidad de producción de las empresas pequeñas sumándola a la capacidad de producción de las empresas grandes, no alcanzarían a producir las unidades requeridas en caso de proponerse como maquiladoras, ya que su exigencia sobrepasa las 10.000 prendas día, esto llevaría a la necesidad de ampliar el número de talleres que deben participar en este proceso de tercerización, esto permite incrementar la oferta de trabajo para Manizales a través de los talleres de confecciones.



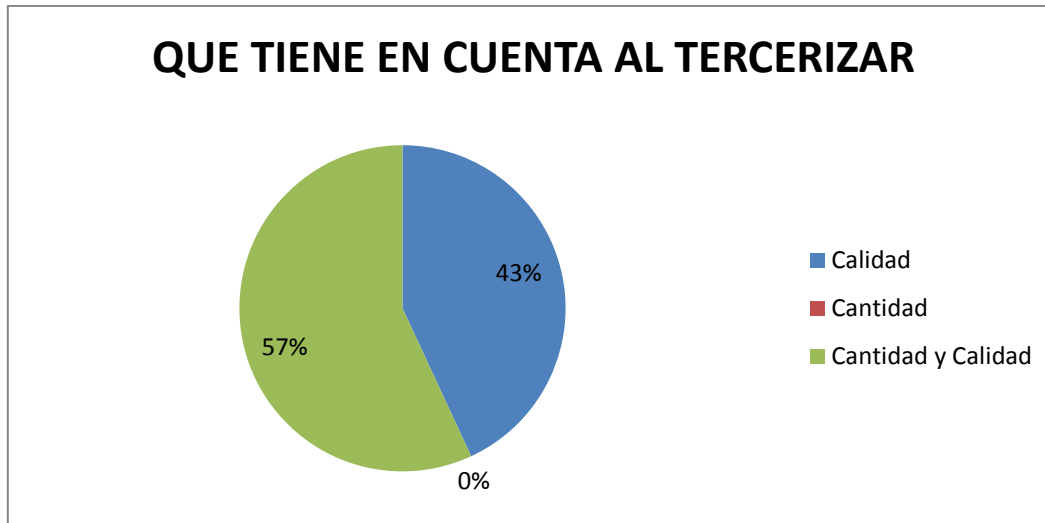
Cuando se ve el volumen de producción en comparación con el número de operarios se puede ver que si el segmento mayor es la producción de entre 500 y 1000 prendas, se puede decir que ante las tres posibilidades en el primer caso se estima que en el caso mayor si ese caso fuera 50 por ejemplo se estaría produciendo alrededor de 20 a 25 prendas por operario, en el segundo

caso entre 1000 y 2000 se podría decir que la producción per cápita de prendas sería de alrededor de 30 prendas y en el último caso sería aproximadamente de 40 prendas,

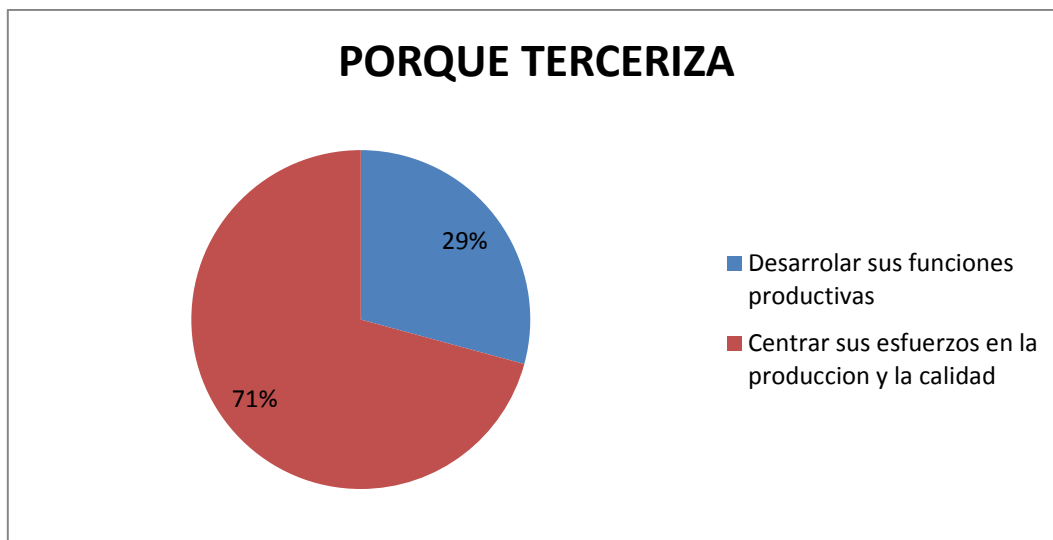
Lo anterior conlleva a mejorar la participación en el mercado, asociado a los factores que están bien estructurados como la calidad y costo; en este sentido se debe ser muy cuidadoso, puesto que el negocio de la tercerización no es un fenómeno latinoamericano solamente, ya que en este renglón países como China e India son los más fuertes competidores del mercado, en los últimos tiempos más India que China para algunos segmentos, pues si bien es conocida la masificación de la producción de este último país también es conocida que sus textiles no poseen la mejor calidad y terminados, caso contrario a lo que ocurre con India donde si existe un buen nivel de calidad de producto terminado y bajo precio de mano de obra, tal es así que muchas maquiladoras del país han debido recortar personal.



La percepción de los empresarios es que la tercerización, esta es una herramienta que permite ampliar la producción y al ampliar esta se toma un nicho y segmento de mercado más amplio, lo cual permite mayor competitividad, lo que demuestra las respuestas de esta pregunta es que las empresas no están saliendo del personal de producción, sino que no están ampliando su nomina contratándolo directamente, sino que lo hacen a través de contratos con terceros, para complementar la producción, tal cual se presento en los antecedentes de este trabajo, en el que se presentaron estudios que demuestran el incremento de empresas que tercerizan en el ramo de las confecciones.



Complementando lo visto en el análisis anterior los empresarios no solo están buscando producir más sino que se produzca con calidad, si se toma en cuenta las ciudades analizadas vemos que por ejemplo Medellín es sede textil especializada de Colombia, mientras que Manizales es una ciudad donde según su historia parte de la población tiene ese conocimiento y habilidades en costura heredadas de grandes empresas que aunque hoy ya no funcionan manejaron grandes volúmenes de producción, eso sin demeritar y dejar de lado empresas productoras que aun a la fecha tienen sede en esta ciudad.



La razón para tercerizar está en lo expresado por el 71% de los encuestados, quienes centran sus esfuerzos en la producción y la calidad, cuando lo que realmente da paso a la tercerización es la búsqueda de procesos de comercialización, pero si se compara con los resultados de la pregunta tres, se puede observar que hay una unidad de criterio, en la actualidad el fin o propósito principal de las empresas es aumentar la productividad.

Pero este hecho no es un factor de generación espontánea, puesto que entonces se puede ver como los empresarios si están comenzando a pensar en una competencia más global, se han firmado no solo un acuerdo de libre comercio, si bien el con Estados Unidos es el más sonado, el país tiene tratado con al menos 10 países más, esto hace que ya no se produzca localmente, la competencia es mundial, y si se quiere ser competitivo hay que aumentar también la oferta exportable del país ya que esto es fuente de divisas y estas son generadoras de progreso para la población.

Pero el fenómeno no es tan simple, porque si bien vamos a ir a competir a otros países, ellos también buscaran vender sus mercancías en el país, por lo cual se hace necesario para las empresas aumentar su volumen y capacidad productiva y si internamente las empresas no la tienen, se debe buscar la forma con procesos como el de la tercerización.



Al observar los resultados de este punto del estudio se puede ver como los porcentajes están muy parejos, lo cual implica que el empresario siempre buscará diferentes opciones para mantener constante su producción se puede ver como no se deposita toda la confianza en una sola empresa, sino que por el contrario si se observa los porcentajes más altos corresponden al rango desde los 5 hasta más de 15 talleres satélites, esto implica que en el momento que uno falle aún así se tendrá producción para competir en el mercado.

CONCLUSIONES

Las empresas de confecciones en Manizales se identifican con una capacidad diaria de producción está entre 500 y 1000 prendas día, las más grandes sobrepasan las 2000 prendas, eso denota un negocio en crecimiento, la forma de producir con sus empleados directos presenta cifras de de 20 a 25 prendas por operario.

De lo anterior se puede inferir que la capacidad de producción de las empresas pequeñas sumándola a la capacidad de producción de las empresas grandes, no alcanzarían a producir las unidades requeridas en caso de proponerse como maquiladoras, ya que su exigencia sobrepasa las 10.000 prendas día, esto llevaría a la necesidad de ampliar el número de talleres que deben participar en este proceso de tercerización, esto permite incrementar la oferta de trabajo para Manizales a través de los talleres de confecciones

Sin embargo los empresarios de la confección están pensando en ser propositivos en los mercados no solo nacionales sino internacionales a través de convertirse en maquilas, que les permita cuadruplicar o incrementar en grandes proporciones su producción, esto hace que la tercerización como una opción para mejorar la competitividad, se centre en hacer alianzas estratégicas con los talleres de

confecciones existentes en la ciudad para que la producción no sea solo a través de operarios contratados por ellos directamente, sino que sea los contratos con terceros, lo que dé el empuje y la flexibilidad que se requiere para estos incrementos de productividad, que son los que les permite incursionar en otros mercados más maquiladores.

La empresa CAMALEON con su experticia y mejorando las practicas de tercerización puede dedicarse a traer a la ciudad necesidades de maquilar confecciones de otras ciudades o municipios, o quizás de otros países.

Japón por ejemplo, está requiriendo de mano de obra maquiladora, (datos tomados del foro de competitividad celebrado en la ciudad de Manizales, el pasado 25 y 26 de octubre de 2012 en el recinto del pensamiento liderado por la secretaria de competitividad),este tipo de oportunidades le brinda a CAMALEON la posibilidad de incursionar en esos mercados, lo que ella podrá hacer de una manera más eficiente ya que a través de la tercerización genera empleo para muchos manizaleños que están capacitados en el área de las confecciones, bien sea en diseño , corte y confección de diferentes prendas de vestir o de artículos creados a través de transformar las telas en bienes de consumo a través de sus talleres de confecciones.

Las variables analizadas en este estudio: tercerizar, cadena de valor y competitividad, entregan elementos no solo conceptuales sino también operacionales, que permiten desarrollar en las empresas de confecciones, acciones de mejoramiento continuo y de identificación de procesos productivos

que conforman el sistema de operaciones, para determinar cuáles de esos procesos se pueden entregar a un tercero porque realmente no agregan valor al productor, y en cambio si son desarrollados eficientemente por un tercero que le agrega valor.

Para tercerizar eficientemente en la ciudad de Manizales, se requiere conocer más exactamente la ubicación de todos los talleres que existan en la ciudad, para que empresas de confecciones como CAMALEON, empiece a ubicarlas y a conocer la capacidad vocacional o de conocimiento para la elaboración de las prendas y así pueda tener los convenios con aquellas que salgan mejor calificadas en el proceso productivo.

Lo más importante para que las empresas de confecciones puedan identificar su capacidad de competir en mercados más maquiladores, es que deben identificar su ventaja competitiva.

Para CAMALEON su ventaja competitiva está centrada en identificar que su cadena de valor se fortalecerá por el proceso de comercialización, ya que sus alianzas estratégicas empresariales están basadas en el contacto con empresas que requieren de la producción de más de 10.000 prendas por día, esto hace que la opción más estratégica para CAMALEON sea la de tercerizar en la cadena de valor el proceso de la producción, para que a través de integrar muchos talleres de confecciones alrededor de ella, los procesos de comercialización redunden en un incremento en la producción y como consecuencia se genere en Manizales

más ingresos para poblaciones que elaboran trabajos muy manufactureros, como son los trabajos del área de las confecciones.

Identificando los talleres aliados estratégicos a CAMALEON se lograra que los costos de ella se utilicen de una forma más eficiente, ya que el costo de la prenda al definirlo con el taller que apoya la maquila, involucra el costo del trabajador, sin que esto esté a cargo de CAMALEON, así el personal a cargo de esta empresa, será un personal mas administrativo que sirva de apoyo a los procesos de comercialización y no a los procesos de producción.

Lo anterior conlleva a manejo más eficiente del costo de producción para maquilar lo que permitirá realmente que CAMALEON siguiendo la estrategia de la tercerización del proceso productivo, logre sostenerse en el tiempo y permanezca como empresa maquiladora en el área de las confecciones en la ciudad de Manizales.

Como conclusión general de este trabajo se logro identificar las variables que se requieren para avanzar a mejorar los procesos de maquila en confecciones: la tercerizacion, la cadena de valor y la competitividad.

La variable tercerización permite los movimientos de recursos de una empresa hacia otra empresa externa, lo cual se considera necesario para que la empresa contratista se enfoque en su verdadera competencia. CAMALEON esta en condiciones de acceder a terceros que son los talleres de confecciones para que produzcan lo que CAMALEON necesita comercializar, para esto debe identificar

los Procesos que otra empresa externa le puede hacer y avanzar en negociaciones y alianzas estratégicas con ellos.

La variable cadena de valor son la secuencia de actividades, las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución de las prendas de vestir , las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas. Camaleon para prestar su servicio de maquila se enfoca en el Proceso de: diseño, producción, promoción y venta que hacen parte de su cadena de valor enfocado a empresas diseñadoras de prendas de vestir mediante el ensamble de alta calidad del patronaje entregado por ellos.

La variable competitividad que denota la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos, que empresas o industrias semejantes, en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo. Esta variable en CAMALEON es acompañada por el interés de participar en procesos de mejoramiento continuo que ayuden a mejorar la calidad de su sistema productivo.

Se concluye que la flexibilidad que brinda la tercerización, en el proceso productivo de las empresas de confecciones, permite que cuando la empresa considere suspender la contratación con terceros, está en capacidad y autonomía de hacerlo, porque en cualquier momento de la vida productiva le puede interesar no entregar más ese proceso al tercero y esto va de la mano con

las otras variables encontradas La variable cadena de valor y la variable competitividad.

BIBLIOGRAFIA

LOPEZ, Giraldo Mauricio y VARGAS del Río Adrián de Jesús. Creatividad e innovación en las empresas del sector de las confecciones de la ciudad de Manizales. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. 2003

BECERRA, Rodríguez Fredy. ÁLVAREZ, Giraldo Claudia Milena. El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas. Colombia. Revista estudios gerenciales. Cali. 2011

CRUZ, Mejía Paula Andrea. Incidencias de la adaptación al cambio en la creación de capacidades, fuentes de ventajas competitivas en el sector de la confección de la mediana y gran empresa del eje cafetero. Universidad Nacional de Colombia, en la Sede Manizales. 2006

LOPEZ, Giraldo Mauricio y VARGAS del Río Adrián de Jesús. Creatividad e innovación en las empresas del sector de las confecciones de la ciudad de Manizales. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. 2003

OVALLE Castiblanco Alex Mauricio y FORERO Páez Yesid. Caracterización del outsourcing en las empresas de Manizales y municipios aledaños. Universidad Autónoma de Manizales, Manizales (Colombia) 2011.

PORTER, Michael E. La ventaja Competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara, 1990.

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, D.F.: CECOSA, 1998.

RUIZ, Granada Lucia. GALVIS Gonzáles José Ariel. El sector de la confección en el departamento de Risaralda. Revista académica e institucional de la U.C.P.R. Pereira. 2011.

STOLOVICH,Luis. Ventajas y desventajas de la tercerización.La tercerización. Programa unidos para el desarrollo del PNUD. Montevideo Uruguay. 2010.