

APLICACIÓN DEL FULL PACKAGE ORIENTADO AL SECTOR TEXTIL COLOMBIANO

BRAVO SEPÚLVEDA LESLY NATALY  
FINO GONZÁLEZ JESSICA PAOLA  
LÓPEZ RODRÍGUEZ DANIELA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ D.C.  
2017

APLICACIÓN DEL FULL PACKAGE ORIENTADO AL SECTOR TEXTIL COLOMBIANO

BRAVO SEPÚLVEDA LESLY NATALY  
FINO GONZÁLEZ JESSICA PAOLA  
LÓPEZ RODRÍGUEZ DANIELA

Asesor de trabajo

NUNCIRA CERVANTES WILSON ALONSO

Trabajo de grado para optar al título como  
Profesional en Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ D.C.

2017

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

### **Dedicatoria**

Dedicamos esta tesis a Dios y a nuestras familias, es por ellos que hemos podido culminar satisfactoriamente nuestra carrera profesional, también, la dedicamos a nuestro tutor Wilson Nuncira y a todos los profesores que han estado con nosotros a lo largo de esta carrera, acompañándonos y guiándonos para forjar profesionales integrales.

## **Agradecimientos**

Nuestro más sincero agradecimiento a la Universitaria Agustiniiana, por creer en nosotras y ser el vehículo para cumplir nuestras metas profesionales, depositando su confianza y apoyo a lo largo de este proceso.

El presente trabajo de investigación fue realizado bajo la supervisión y apoyo del docente Wilson Nuncira Cervantes, quien ha evidenciado el proceso que hemos llevado a cabo para culminar nuestra carrera profesional, quedamos inmensamente agradecidas por su dedicación, paciencia y tiempo, pues es él la columna vertebral de nuestra tesis.

A Dios y a nuestras familias quienes son nuestro impulso diario para crecer como humanos, forjándonos valores y principios, que serán reflejados en el profesional en el que nos convertiremos.

## Resumen

Esta investigación analizó la importancia del sistema paquete completo, como estrategia que aplican las empresas nacionales e internacionales de la industria textil y de confecciones en el mercado mundial, y de esta forma enfrentar los desafíos que le impone los avances de la globalización. Los resultados de la investigación demostraron que la aplicación del full package al sector textil y de confecciones es eficiente y promueve el desarrollo industrial que busca maximizar las ventajas competitivas de cada compañía, tal como lo demuestran las industrias asiáticas y latinoamericanas, quienes han tenido éxito en la aplicación de este sistema a su cadena productiva. Colombia, a pesar de las dificultades presentadas por las fluctuaciones del mercado, el contrabando y la competencia desleal, con esta estrategia ha logrado solventar y mantenerse en competencia por sus productos de calidad e innovación.

Palabras claves: Sector textil y de confecciones; full package (paquete completo); maquila.

### **Abstract**

This research analyzed the importance of the full package system, as a strategy applied by national and international companies in the textile and confection industry in the world market. And in this way confront the challenges that the progress of globalization imposes. The results of the investigation demonstrated that the application of the full package to the textile and confection sector, it is efficient and promotes the industrial development that thinks about how to maximize the competitive advantages of every company, as evidenced by the industries in Asia and Latin America, who have been successful in the application of this system to its productive chain. Colombia, in spite of the difficulties presented by the fluctuations of the market, the contraband and the disloyal competition, with this strategy has been overcome and remain in competition for the quality of its products and innovation.

Key words: Maquila; full package; textiles and clothing sector.

## Contenido

Introducción .....	10
Planteamiento del problema.....	11
Formulación del problema .....	12
Objetivos .....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos .....	13
Justificación .....	14
Metodología .....	15
Marco de referencia .....	16
Marco teórico .....	16
Michael Porter.....	16
Gary Gereffi.....	17
Capítulo I: Descripción de la aplicación del Full Package en el sector textil y confecciones a nivel mundial .....	19
Aplicación del full package en el sector textil y de confecciones a nivel mundial .....	20
Capitulo II: El full package en el sector textil y de confecciones colombiano.....	25
Caracterización del sector textil y de confecciones en Colombia.....	25
Exportaciones e Importaciones del sector textil .....	27
Exportaciones.....	27
Importaciones.....	29
¿Qué es maquila? .....	32
¿Qué es paquete completo? .....	33
Proyecciones del Ministerio de comercio, industria y turismo enfocado al sector textil y de confecciones .....	38
Retos del sector textil y de confecciones .....	39



Conclusiones.....	42
Referencias.....	44

## **Introducción**

En el presente trabajo de grado se analizará la aplicación del sistema de full package o paquete completo en el sector textil y de confecciones, basándose en teorías y estudios realizados por Michael Porter y Gary Gereffi, quienes sustentan la aplicación óptima del paquete completo, tomando como referencia países asiáticos y centroamericanos, los cuales, por su experiencia y trayectoria, demuestran su éxito al mundo. Actualmente el full package ha sido acogido en la gran mayoría de países industrializados, no obstante, los países emergentes han querido adoptar dicho proceso con el fin de solventar ciertas crisis que se presentan en algunos sectores, este proceso trae grandes beneficios, tanto económicos como en calidad de vida, pues genera mayor empleabilidad a la población aledaña, además de generar prestigio.

Partiendo de lo anterior, el objetivo del presente proyecto se sustenta principalmente en los diversos cambios que trae consigo la globalización, creando la necesidad de innovar y simplificar los diferentes procesos de producción, con el fin de ampliar el margen de beneficio para quienes lo apliquen. Por lo tanto, es de suma importancia analizar la aplicación del full package en los diversos países que han dado prioridad a este proceso para generar una mayor competitividad.

La metodología de investigación para el desarrollo del tema propuesto es de tipo documental que permite el dominio de las técnicas creas para el uso de bibliografías.

Para la consecución de este objetivo en la investigación se desarrollaron los siguientes capítulos:

Capítulo I. Descripción de la aplicación del full package en el sector textil y confecciones a nivel mundial. En este capítulo se expone diversos países que han implementado el full package en su sistema productivo y los cuales han tenido un notorio avance y reconocimiento en el mercado, demostrando que las compañías requieren de una constante seguimiento y actualización que permita evaluar su rendimiento y así mantenerse en el mercado.

Capítulo II denominado El full package en el sector textil y de confecciones colombiano, donde se analiza la aplicación de este sistema productivo en el panorama colombiano, mostrando la caracterización del sector y la trayectoria del impacto que este ha tenido desde la aplicación de maquila a paquete completo, además de los retos del sector en la actualidad.

Por último se presentan las conclusiones a las que se llegó al final de la investigación.

## **Planteamiento del problema**

El sector textil colombiano padecen una serie de problemáticas desde la globalización, puesto que, al momento de haber un rompimiento de fronteras, el comercio se internacionaliza, causando un sinfín de competidores para los diferentes productores, debido a los precios bajos, los cuales son obtenidos por mano de obra barata, implementación de tecnología y creación de productos de buena calidad, elaborados con la menor cantidad de recursos; obligando a las empresas a asignar procesos más eficientes en la producción, como los clúster y/o el paquete completo, con el fin de poder entrar a un mercado global. No solo se trata de tener un ingreso exitoso, el desafío esta en mantenerse en el mercado, donde se presentan nuevos retos y consigo competidores, lo que propicia una batalla de supervivencia. Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la siguiente pregunta:

### **Formulación del problema**

¿Cuál es la importancia que ha tenido el sistema full package en la historia del sector textil y de confecciones a nivel nacional e internacional?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la importancia que ha tenido el sistema full package del sector textil y confecciones a nivel mundial y en Colombia. Con el fin de crear un documento de consulta que permita evidenciar la trayectoria del paquete completo internacional y nacional.

### **Objetivos específicos**

1. Describir la aplicación del full package en el sector textil y confecciones a nivel mundial.
2. Examinar la evolución del sistema full package en el sector textil colombiano.

## **Justificación**

La globalización ha traído grandes retos a nivel mundial, es por ello; que día a día los países optan por buscar diferentes maneras de sobrevivir y tener ventajas frente a los demás, por esta razón; la aplicación del paquete completo se hace imprescindible cada vez más, teniendo en cuenta que es una herramienta que crea valor y simplifica procesos, disminuye costos de producción y de esta forma amplia el margen de ganancia de las empresas.

El paquete completo o ya mencionado full package ha sido implementado por diferentes economías desarrolladas tales como Hong Kong, Taiwán, República de China, entre otras, así mismo, países en vía de desarrollo como Nicaragua, Honduras, Guatemala, México y Colombia. Por ello se hace indispensable realizar una investigación sobre la evolución de esta estrategia tanto a nivel nacional e internacional.

## **Metodología**

Es una investigación de tipo documental que soporta un material de hechos de la realidad social, además de construir un marco de referencia entre ellos el teórico, el histórico y normativo, que conllevan a abordar la investigación, en donde, se tendrán como referentes autores como Gary Gereffi y Michael Porter quienes analizan la cadena productiva dándole un enfoque global, resaltando la importancia de la aplicación de full package en el sector textil y de confecciones a nivel nacional e internacional.

## **Marco de referencia**

El marco de referencia se compone de aspectos como; antecedente investigativo, marco histórico, marco legal, marco conceptual, los cuales fueron indispensables para la elaboración del anteproyecto. Para sustentar el documento en curso es preciso dar continuidad al marco teórico para el óptimo desarrollo de esta investigación.

### **Marco teórico**

#### **Michael Porter.**

Michael Porte propuso el concepto de cadena de valor para identificar formas de generar mayor beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva.

La cadena de valor dentro de una compañía entrelaza un conglomerado de actividades que al relacionarse entre sí, inician una cadena de suministro de materia prima y posterior la fabricación, ensamble y distribución hasta llegar al usuario final con un producto o servicio, para ello, esta cadena de valor genérica, determinada así por Porter se fundan en tres elementos básicos: (Quintero y Sánchez, 2006)

Las actividades primarias, se refieren al desarrollo del producto, donde se contemplan factores como producción, logística, comercialización y servicios después de la venta, las actividades soporte complementan a las actividades primarias, donde la administración de recursos es su principal actividad en los cuales se consideran: recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). Por último, se considera el margen, donde este es la diferencia entre valor total y costos totales adquiridos por la empresa al desempeñar las diferentes actividades que generan valor. (Quintero y Sánchez, 2006)



Para Porter, el concepto de cadena de valor, lo extiende al sistema de valor lo cual considera que las empresas se enfrasan en un conglomerado de actividades ejecutadas por una amplia cantidad de actores diferentes. (Quintero y Sánchez, 2006)

Por lo anterior, Porter (1986) considera las siguientes tres cadenas de valor como adicionales a la genérica:

**Las Cadenas de Valor de los Proveedores:** Las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

**Las Cadenas de Valor de los Canales:** Son los mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al usuario final o cliente. Los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del mismo.

**Las Cadenas de Valor de los Compradores:** Que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente. (pp. 384, 385).

Dicho lo anterior, es necesario tener claro que, la competitividad de costos de una empresa no depende solo de los costos que generan las actividades internas (su correspondiente cadena de valor), sino los costos que se generan en las cadenas de valor de sus proveedores de canales hacia adelante; permitiendo así examinar las respectivas cadenas de valor de empresas competidoras en un sector determinado (Quintero y Sánchez 2006).

### **Gary Gereffi.**

Según Gereffi (2001), en su libro *Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización*, dice que el capital industrial y comercial ha establecido dos conceptos diferentes de redes económicas internacionales que pueden denominarse cadenas productivas dirigidas al productor y cadenas productivas dirigidas al comprador. Una cadena productiva hace referencia

al amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto. Las cadenas dirigidas al productor son aquellas en las que los grandes fabricantes, comúnmente transnacionales juegan los papeles centrales en la coordinación de las redes de producción. Las cadenas dirigidas al comprador se refieren a aquellas industrias en las que los grandes detallistas, los comercializadores y los fabricantes de marca juegan papeles de pivotes en el establecimiento de países exportadores, comúnmente localizados en el tercer mundo. Además habla de la importancia de las cadenas productivas y la relaciona con las cadenas globales, afirmando que:

Las perspectivas de la cadena tradicional de suministro, el marco de las cadenas productivas se basa en el flujo de bienes incluidos en la producción y en la distribución de productos del vestuario. Sin embargo, el enfoque de las cadenas productivas difiere en al menos cuatro aspectos del enfoque de conceptos relacionados, tales como el sistema de negocios (business system). Por lo anterior, propone que el marco de la cadena productiva global : 1) incorpora una dimensión internacional explícita en el análisis; 2) se enfoca en el poder que ejercen las empresas principales en los diferentes segmentos de la cadena productiva, e ilustra cómo cambia el poder con el tiempo; 3) contempla la coordinación de la cadena completa como una fuente clave de ventaja competitiva que requiere la utilización de redes como un bien estratégico, y 4) considera el aprendizaje organizativo como uno de los mecanismos importantes que las empresas pueden utilizar para tratar de mejorar o consolidar sus posiciones en la cadena. (Gereffi , 2001)

Este autor plantea que se hace necesario contar con un desarrollo óptimo en las cadenas productivas para la conexión con empresas de gran nivel (líderes) posicionadas en la industria. Estas, pueden no necesariamente estar involucradas directamente con la fabricación de productos terminados, creando acceso a los recursos más importantes de empresas líderes. (Gereffi , 2001)

Porter y Gereffi, sustentan con sus teorías que la aplicación exitosa del paquete completo se ve evidenciado en las economías prósperas de los países, por ello, es indispensable analizar lo anterior y así dar paso a la aplicación de esta estrategia a nivel nacional e internacional específicamente en la industria textil y de confecciones.

## **Capítulo I: Descripción de la aplicación del Full Package en el sector textil y confecciones a nivel mundial**

Cuando se hace referencia a la internacionalización se hace alusión al traspaso de diferentes actividades económicas a través de las fronteras, es por ello que tiene tanta trascendencia integrar una cadena productiva, es decir, actividades que enmarquen el diseño, fabricación, y comercialización de un producto, dicho de otra forma, modernizar la industria; desplazando así a las empresas comercializadoras y de menudeo, puesto que, estas no tienen conocimiento en la creación y fabricación para producir un bien final. Esto crea una ventaja para los proveedores en vista de que buscan la manera de aprender cada eslabón de la cadena productiva, con el fin de afianzar su relación para apartar la asistencia de terceros. (Gereffi , 2001)

Adicional a esto, la modernización industrial ha generado repercusiones causando cambios en los niveles del producto, bien sea el ensamble o fabricación de este, siendo así que, las empresas ensambladoras también fabrican, y para ello deben preverse de todos los bienes necesarios para llegar al producto final y posterior a su comercialización. Tan pronto como la modernización industrial en el sector textil provocó la implementación de materias primas importadas para la innovación de prendas de vestir generó un valor agregado, acelerando el aprendizaje para mejorar la posición de las empresas en el comercio internacional. Lo cual quiere decir que no solo exige aportes económicos sino la creación de redes que permitan una correcta externalización coordinando los diferentes tipos de empresas contempladas en el diseño, para generar verdaderas ventajas competitivas en producción y comercialización. (Ministerio de comercio exterior, 2001)

Desde otro ángulo la competitividad de las empresas aumentará de acuerdo a la aplicación del sistema de cadena productiva, pues se busca reducir costos en el embalaje, como la mano de obra módica, que no existan restricciones políticas, donde el pago de impuestos sea inferior, entre otros. Esto no solo implica tener capital humano apto y calificado, puesto que las empresas industrializadas presentan ventajas comparativas en cuanto a diseño, producción y comercialización haciendo que las empresas las cuales no poseen estas ventajas retrocedan en su crecimiento. (Tomta y Chiatchoua, 2009)

La implementación del full package se hace imprescindible cada vez más, puesto que numerosos minoristas y comercializadores de marca afirman que no tienen el conocimiento de cómo confeccionar, es por ello que la ejecución de este hace que la relación entre el comprador y el proveedor sea más autónoma, evidenciando el potencial de aprendizaje para las empresas proveedoras. El paquete completo ha sido implementado por diferentes economías tales como; Taiwán, Corea del sur, República de China, México, Nicaragua, Guatemala, entre otras; creando así una ventaja competitiva y duradera en el sector textil. (Gereffi & Korzeniewicz, 1994)

### **Aplicación del full package en el sector textil y de confecciones a nivel mundial**

En los países asiáticos a mediados de los 60's, se requiere de la implementación de un modelo que fortalezca la producción interna con el fin de sustituir las importaciones. “Con la aplicación de este modelo los países del sudeste asiático (Corea del sur, Taiwán, Singapur y China) constituyeron un caso exitoso de industrialización basado en gran parte en actividades maquiladoras, pese a no contar con recursos naturales abundantes, logran propiciar el fortalecimiento de la infraestructura industrial, donde llegan a destacar del resto de las economías mundiales por su rápido crecimiento, las cuáles se dieron a conocer como NIC's por sus siglas en inglés países de creciente industrialización”. (Villalobos, 2001). Es así como el éxito de estas economías se da gracias a la orientación de la estabilidad y promoción del ahorro y la inversión. Un claro ejemplo es China, debido a la reestructuración de políticas comerciales en 1978, experimentó un auge en la industria de textiles, lo cual generó que el capital extranjero ingresara con mecanismos flexibles, tecnología avanzada y procesos de gestión eficientes, lo cual renovó la industria nacional. (Condo, 2003). “Ahora la industria goza de altas economías de escala, gran cantidad de operaciones tipo full package y la presencia de grandes multinacionales que cada vez adquieren una relevancia mayor en aumentar la competitividad del sector” (Condo, 2003, p. 62).

A partir de los años 90's China se posiciona como exportador líder en textiles, caracterizándose por tener una cadena productiva estructurada y muy fuerte, donde sus ideales son invertir en maquinaria y tecnología, siendo sus costos de producción inferiores a otras empresas; esto después de adherirse a la Organización Mundial de Comercio en 2001, beneficiándolo con un mayor dominio a nivel mundial en la parte de confecciones y textiles; debido a la implementación de alternativas que ayudaran a disminuir los costos de producción,

por ello, el sector de confecciones y textiles acoge el modelo del full package, generándole grandes beneficios a su producción. Por lo que en 2005, las exportaciones de textil chino representan una cuarta parte del total de comercio textil mundial, registrando para el 2007 un aumento de 171.17 mil millones de dólares (Cui, 2012-2013, p. 3), siendo sus principales importadores Estados Unidos y Unión Europea.

Por otra parte México posee una industria desarrollada con intermediarios en todas las fracciones de la cadena productiva, donde se especializa en la industria textilera, con más de 13,000 empresas, y la producción de algunas telas y fibras sintéticas. Pero ¿Cómo llego a implementar el sistema de paquete completo o full package en su cadena productiva?

Pues bien, en los años 60's México se abre a una estrategia de industrialización entre la zona fronteriza que comunica Estados Unidos con México basado en el Programa de la Industria Maquiladora de Exportación (PIME), donde es el primer país de Latinoamérica en implementar este modelo, absorbiendo el desempleo que en esta época radicaba. El PIME permitía la entrada de maquinaria libre de aranceles a territorio mexicano. La maquila recibió inversión extranjera permitiendo la propiedad de capital 100% extranjero, lo cual permitió que a partir del ingreso de maquinaria, se innovaran y creciera la implementación de cadenas productivas como excusa para generar más empleo y participación al PIB mexicano; Además de esto, después de entrar en vigencia el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, se presenta un crecimiento en las exportaciones de automóviles, observando que debido a la implementación de las maquilas, se evidencia un aumento significativo en la producción del sector, pasando de un millón ochocientos mil en 2001 a dos millones doscientos en 2008. (MercoSur, 2011). Pero, después de un tiempo, debido a los TLC se presenta un aumento en el número de maquiladores, iniciando con 256 en 1990 a 1.119 en el 2000, de las cuales el 71.9% eran empresas estadounidenses, desplazando la industria mexicana; causando un replanteamiento en el proceso productivo, para que finalmente se aplicara el paquete completo y mejorar la calidad; favoreciendo la integración de las actividades productivas que implican la fabricación de una prenda completa, estimula la integración de varios en la cadena y crea la oportunidad de utilizar productores nacionales; sin embargo, la industria mexicana solo se centró en las grandes compañías, desplazando a las medianas y pequeñas empresas, las cuales poseen tecnología desactualizada, personal poco capacitado y con mínimas habilidades de diseño e integración. Siendo la producción textil mexicana insuficiente e incompleta, lo cual favorece a otras regiones.

Observando que el éxito total que presentan las industrias con la adopción del full package, se debe a la utilización y distribución completa de este a todas las empresas (Arroyo y De Carcamo, 2010). Además de un aumento en la productividad y el valor agregado de su producción; así mismo, estos procesos contribuyen a la formación de recursos humanos e introducen conceptos modernos de organización y gestión (Padilla y Buitelaar, 1999).

Guatemala es uno de los países Centroamericanos que posee la base de industrias relacionadas y de apoyo más fuertes, compuesto con el mayor número de empresas que adquieren el full package; no obstante, al igual que otros países centroamericanos, Guatemala presenta falencias en su paquete completo, en la capacitación del personal, el aumento en los costos de transporte y logística debido a su infraestructura, y el escaso apoyo de financiamiento; causando que los precios de sus prendas se han poco competitivos respecto a los precios asiáticos. Sin embargo, el país ha buscado la forma de disminuir aquellas falencias por medio de varias alianzas, como con el Instituto Tecnológico de Capacitación y Productividad (INTECAP), el cual se dedica a la capacitación del personal mediante la formación profesional. Así mismo la asociación gremial VESTEX, con su Centro Técnico de la Confección (CTC), ha puesto a disposición de la industria del vestuario cursos para capacitarse en mecánica, confección, paquete completo, suministros, productividad y diferentes facetas de desarrollo del factor humano como liderazgo, salud y seguridad en el trabajo. Además de eso, se presentan ayudas por parte de la Comisión de Vestuario y Textiles (VESTEX), el cual facilita la asistencia técnica, la capacitación e información en el sector textil; y por medio del Ministerio de Economía (MINECO) también ofrece apoyos en la promoción del país y en la atracción de inversionistas; entre otras instituciones que aportan a este sector, para que cada día se fortalezca más (Oban, Figueroa, Zúñiga y Condo, 2003).

Nicaragua ha mejorado la industria textil mediante la aplicación y ejecución de acuerdos regionales, como el CAFTA, beneficiando a los clientes-compradores por medio de un paquete completo que respalde la seguridad en la compra de los productos de este tipo, además de contar con respaldo gubernamental que permite que sus bienes sean distinguidos de los países asiáticos como Bangladesh y Vietnam considerados como sus competidores claves; encontrando sus ventajas mediante la fortaleza del Acuerdo Tripartito en Régimen de Zonas Francas de Nicaragua, buscando preservar y aumentar la competitividad, amparando a los trabajadores y

diversificando la oferta de maquila textil, como la fabricación de accesorios, además de la elaboración de prendas de vestir para adoptar el paquete completo (Campbell y Campos, 2004). Respecto a sus exportaciones, se presenta una baja diversificación en cuanto a sus productos y destinos, debido a que, hay una alta concentración en las cuatro primeras categorías, siendo sus especialidades los pantalones, shorts y camisetas de algodón, las cuales cubren más de dos tercios de las exportaciones totales hacia Estados Unidos.

Nicaragua es fuerte en capacitación y asistencia técnica, aunque ninguna de sus instituciones se especialice directamente en el sector textil, todas las apoyan de manera indirecta, un ejemplo es el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) que ofrece servicios de información y capacitación. El Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) desarrolla seminarios, conferencias y programas de capacitación relativos al comercio internacional y a la inversión, La Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (CNPE) realiza seminarios y talleres de capacitación para empresarios y agentes aduaneros y PRONICARAGUA que es la institución que recopila y disemina información acerca del sector nicaragüense y extranjero, (Oban *et al.*, 2003, p. 52) entre otras instituciones que son útiles para enfocar y guiar a las diversas empresas del sector.

Los países anteriormente mencionados, han implementado nuevas técnicas como el full package, con el fin de mejorar los procesos en los diversos eslabones de la industria textil hasta llegar a las tiendas de menudeo, haciendo que las empresas busquen otras alternativas, para permanecer en el mercado internacional, ya que cada vez es más difícil mantenerse en la oferta, por ello las compañías tienen que estar reestructurando sus sistemas para acoplarse a los cambios del mercado, como transferir los procesos de fabricación a subcontratistas extranjeros, desprenderse de las instalaciones fabriles para convertirse en intermediarios comerciales y poder desarrollarse en el área comercial, presentando una unificación entre las tiendas de menudeo y las fábricas, buscar que todos los segmentos de la cadena se agrupen, para tener un mayor conocimiento de todos los procedimientos (Gereffi, 2000). Mostrando así que implementar las diversas técnicas no quiere decir que va reducir el riesgo de cerrar la empresa o de salir del mercado, ya que al momento de presentar cambios o de reestructurar los procesos, muchos empleados se van quedando sin trabajo debido a que ciertas áreas se van cerrando o se van unificando.

Por otro lado las empresas que no realizan modificaciones pueden encontrarse en un alto riesgo de cierre y pérdidas, como sucedió en la industria textil colombiana, en donde debido a un ingreso de mercancía oriental con bajos costos a los locales y vendidos en territorio nacional, tuvieron que cerrar muchas de las empresas que fabricaban y comercializaban, puesto que no dieron abasto, ni se encontraban preparadas para enfrentar una competencia de tal magnitud; por ello las principales fábricas textiles tuvieron que acogerse al sistema de maquilas que estaba implementando México y el Caribe para poder competir con los diversos productos internacionales; buscando reducir costos con la importación de insumos sin pagar arancel y luego poder volver a exportar, siendo esto beneficioso con los Tratados de Libre Comercio, que estaba implementando el país. Pero como se dijo anteriormente el mundo cada vez está generando cambios, lo que hace que los empresarios, estén en constante actualización de esto y realicen las reformas necesarias para poder competir, ya que marcas de ropa reconocidas están buscando disminuir los proveedores, mejorando su capacidad de producción interna y externa, desprendiéndose de los activos de producción, buscando obtener la prenda de una sola empresa; además las compañías que han implementado el paquete completo, han ganado una reputación, por la alta demanda y eficiencia en las tiendas de menudeo (Gereffi, 2000).



## Capítulo II: El full package en el sector textil y de confecciones colombiano

### Caracterización del sector textil y de confecciones en Colombia

El sector textil y de confecciones ha sido pieza clave en la economía nacional debido a su tradición y grandes cambios en innovación y tecnología, contribuyendo al país en la generación de empleo, y a su vez al valor agregado que se le ha otorgado a los productos nacionales, permitiendo la evolución y el fortalecimiento de procesos constantes, es así, que a partir de la apertura económica se presenta un auge en cuanto a producción y comercio. (Buitrago, 2013)

Al analizar este sector, se evidenció una mejora dentro del PIB en cuanto al subsector de hilatura y tejeduría, pasó de estar en un -4,4% en el 2014 a un -2,5% para el 2016, donde experimentó el aumento de la demanda interna de materias primas por parte de esta industria. En cuanto a la fabricación de otros productos textiles durante el periodo del 2014 al 2016 se constató un desempeño variado, mostrando un decrecimiento, de un aporte del 3% en 2014 a -0,5% en 2015, debido a la decadencia de la productividad y la exportación de productos textiles acabados, consecuencia de la sobreproducción China y el aumento de contrabando de textiles, para el 2016 se recuperó un poco alcanzando un 1,1%, según lo muestra la figura 1. (Aktiva, 2017)

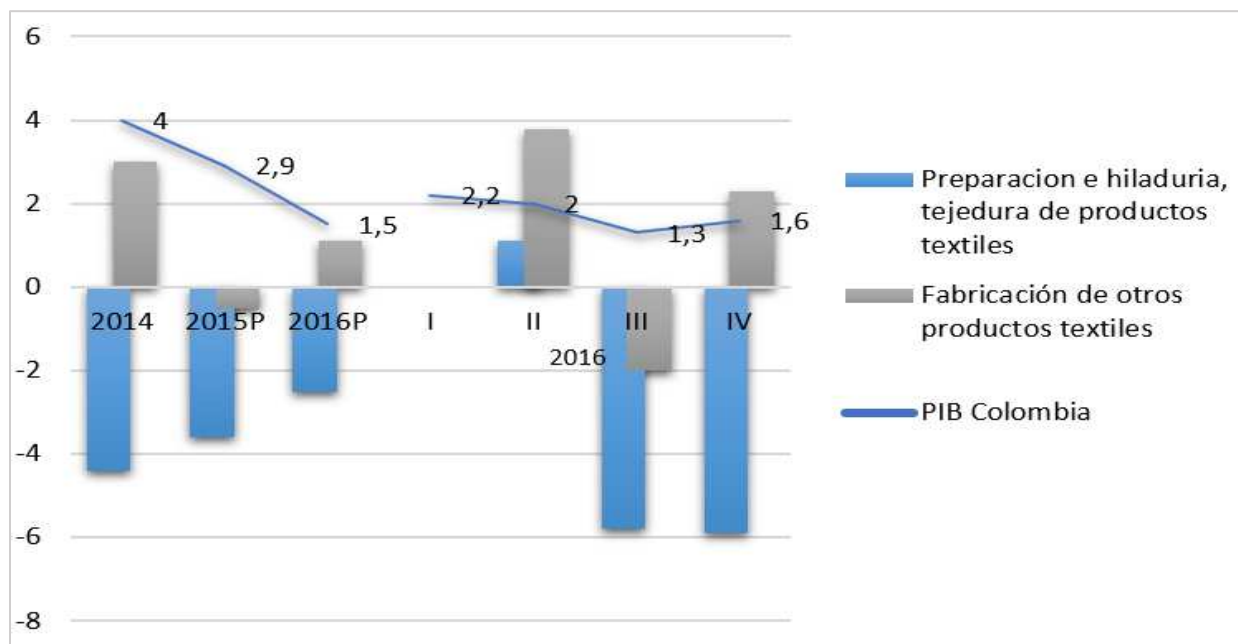


Figura 1. Crecimiento anual del PIB del sector vs. PIB Colombia. Nota: Autoría propia, tomado de Aktiva, 2017.

Según cifras de la Encuesta Mensual Manufacturera (EMM) del DANE, para Diciembre del 2016 se presentó una decadencia en la variación de la producción anual del índice de producción real en cuanto a textiles y prendas de vestir del -5,85% comparado con el mismo periodo del año anterior, debido al aumento de la Tasa Representativa del Mercado (TRM) que ocasionó un alza en el costo de las importaciones, encareciendo las materias primas importadas y a su vez un incremento en el precio del producto final como se aprecia en la figura 2. (Aktiva, 2017)

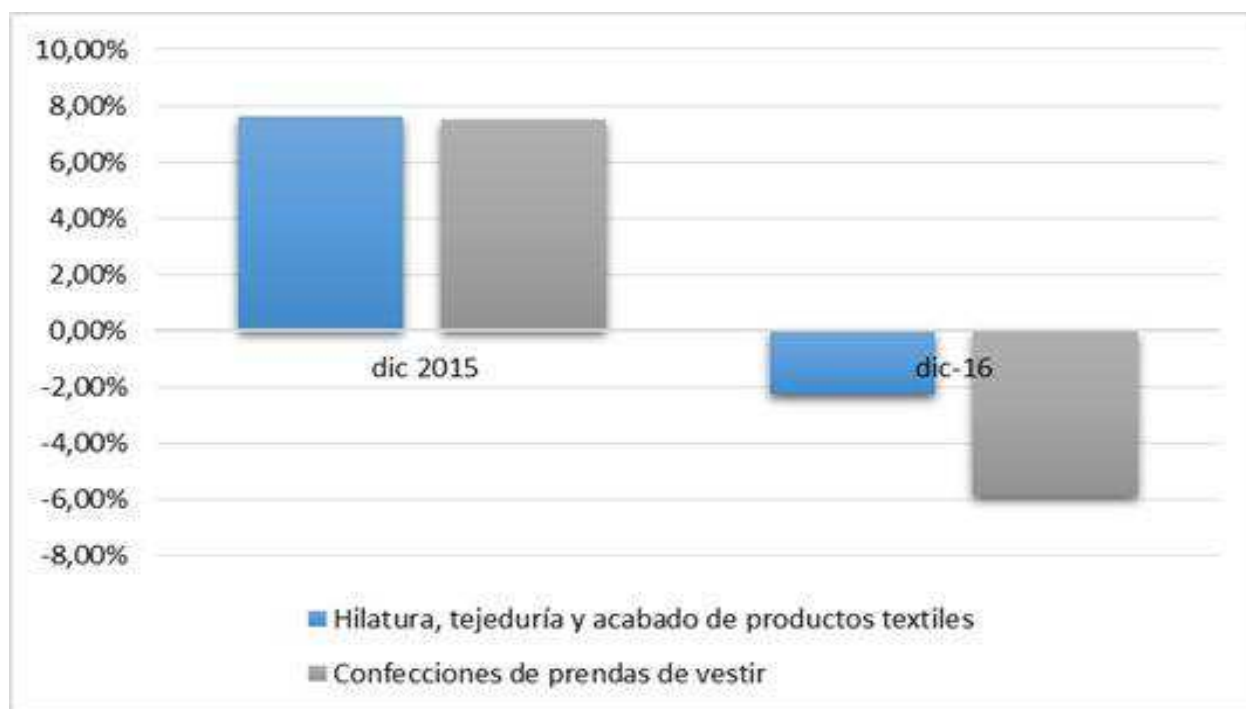


Figura 2. Variación anual del índice de producción real de productos textiles y prendas de vestir. Nota: Autoría propia, tomado de Aktiva 2017.

La caracterización de este sector reflejó que a pesar de la decadencia de este en los últimos años, es inminente el aumento de la productividad y mejoras constantes en la innovación y tecnología para la introducción a nuevos mercados que den como resultado la recuperación y fortalecimiento de la industria textil y de confecciones.

## **Exportaciones e Importaciones del sector textil**

Un factor determinante al momento de analizar la competitividad del sector textil y de confecciones, es tomar como referente la producción nacional, frente a la competencia internacional, que inciden en la cadena de suministros aportando a la competitividad y crecimiento del sector.

### **Exportaciones.**

El sector textil y de confecciones es uno de los más importantes para la economía colombiana demarcando su participación en las exportaciones, su impacto se vio reflejado en 2016 con motivo del abastecimiento a la demanda externa, elevando la producción en productos textiles, Colombia realizó exportaciones a 47 países sumando transacciones por US\$168.4 millones, un 15.1% menos que el total logrado en igual periodo de 2015, como resultado de la desaceleración de la demanda de Ecuador y las nuevas exigencias de los compradores, los cuales prefieren productos terminados (Coltejer, 2016, p. 9).

Basado en datos de Legiscomex, el sector textil y de confecciones respecto a exportaciones, tiene una mayor producción en la fabricación de artículos textiles que en la transformación de materias primas, debido a los ingresos que se han obtenido desde enero del 2016 hasta el 2017; siendo para el primero \$109.041.987.000 y para el segundo \$50.577.583.000 respectivamente. Observando que las empresas colombianas se dedican mayormente a la elaboración de productos, ya que esto les genera una mayor rentabilidad que la transformación de materias primas como se puede observar en la figura 3. (Legiscomex, 2017)

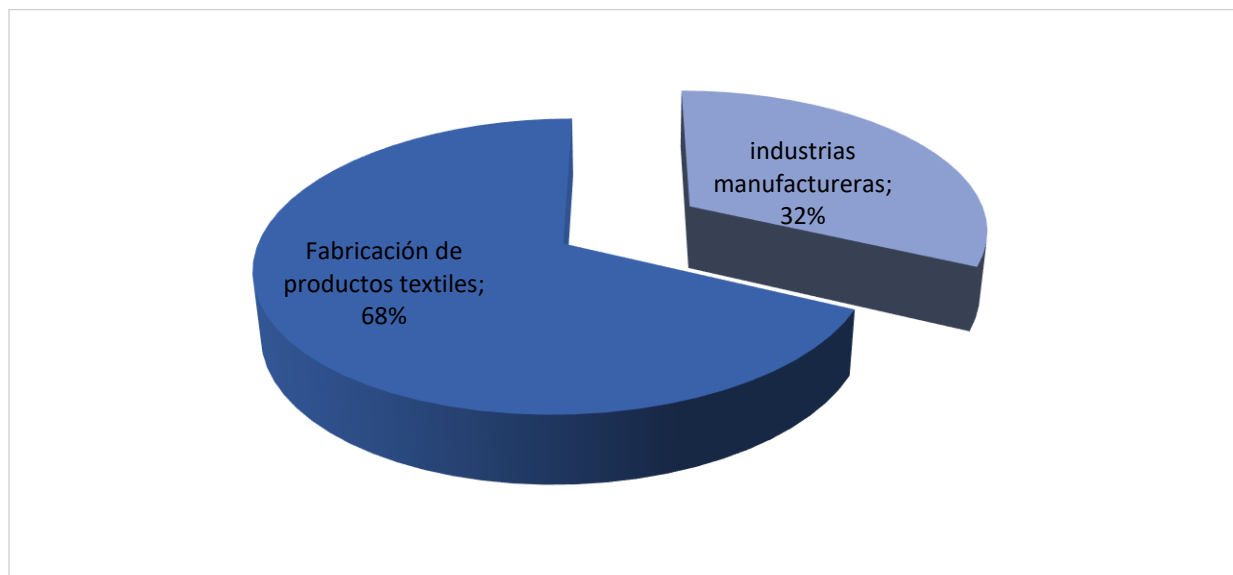


Figura 3. Tamaño de la producción en Colombia del sector Textiles y confecciones en valor COP respecto a exportaciones a partir del 1 de enero hasta el 31 de julio de 2017. Nota: Autoría propia, tomado de Legiscomex, 2017.

Los principales destinos de exportación del sector textil y de confecciones son Estados Unidos, Ecuador, México, Perú y Brasil quienes realizan importaciones por valor FOB de USD 115.656.195,93, USD 49.976.309,50, USD 35.679.871,79, USD 22.956.359,46 USD 17.984.327,95 respectivamente. (Legiscomex, 2017) Que representa una participación de 47,74%, 20,63%, 14,73%, 9,48%, 7,42% en el mercado internacional, (figura 4).

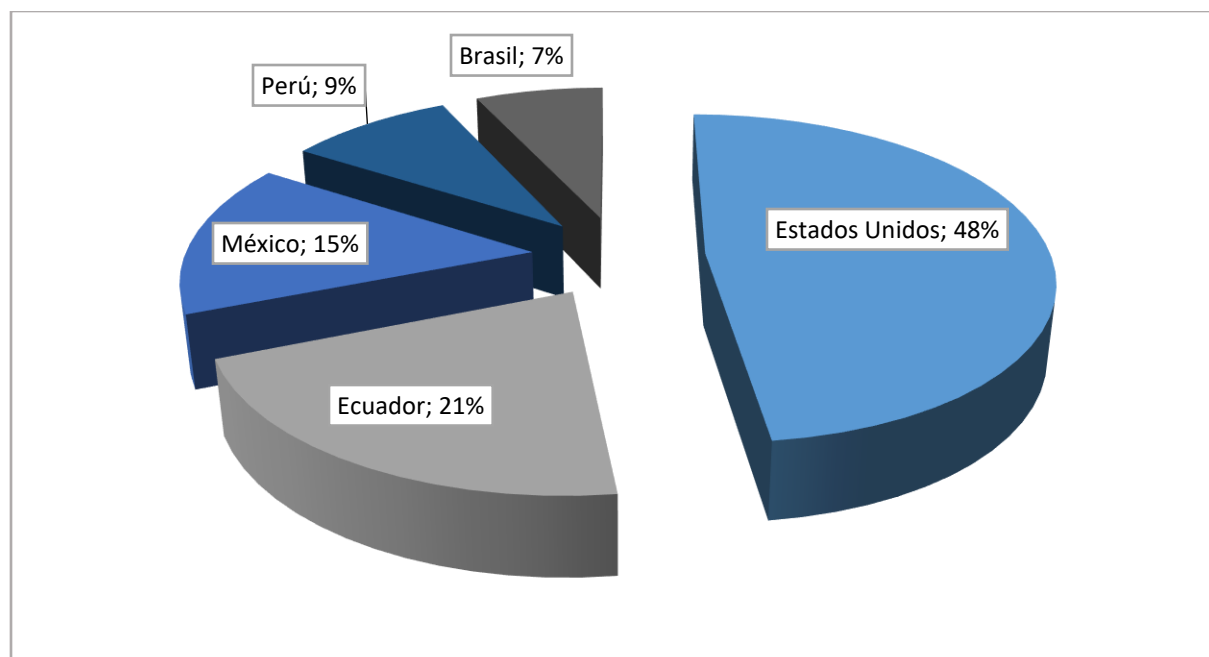


Figura 4. Principales países destino de las exportaciones del sector Textiles y confecciones en valor FOB a partir del 1 de enero hasta el 31 de julio de 2017. Nota: Autoría propia, tomado de Legiscomex, 2017.

### **Importaciones.**

Actualmente, Colombia tiene una balanza comercial deficitaria respecto al sector textil y de confecciones de USD\$ 4.345.9, registrando mayor déficit en las balanzas con China (US\$3.055,2 millones), México (US\$1.090,4 millones) y Estados Unidos (US\$877,2 millones) para productos del sector en general. (DANE, 2017). Lo anterior confirma que el sector textil y de confecciones ha sido severamente afectado por importaciones provenientes de China, India, México, Taiwán y Tailandia, como lo evidencia la tabla 1, donde demuestra el valor CIF total de las importaciones a Colombia. (Legiscomex, 2017)

Tabla 1.

*Principales países origen de las importaciones del producto en valor CIF, desde el 1 de enero hasta el 31 de julio de 2017*

<b>País</b>	<b>Valor CIF</b>
<b>China</b>	17.754.343,15
<b>India</b>	7.589.338,75
<b>México</b>	987.337,17
<b>Taiwán</b>	468.220,05
<b>Tailandia</b>	279.209,84

Nota: Autoría propia, tomado de Legiscomex, 2017.

Los productos con mayor flujo de importación en la actualidad son las camisas de algodón para hombres y niños, camisas, blusas y blusas camiseras de fibras sintéticas o artificiales, para mujeres o niñas, excepto las de punto, entre otras prendas de vestir. En la tabla 2, se muestran los principales productos importados con su respectivo valor CIF. (Legiscomex, 2017)

Tabla 2.

*Principales productos importados a partir del 1 de enero hasta el 31 de julio de 2017*

<b>Producto</b>	<b>Valor CIF</b>
Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts de algodón, para mujeres o niñas, excepto los de punto.	2.570.953,11
Camisas de algodón, para hombres o niños, excepto las de punto.	2.514.307,82
Camisas, blusas y blusas camiseras de fibras sintéticas o artificiales, para mujeres o niñas, excepto las de punto.	2.385.251,50

Nota: Autoría propia, tomado de Legiscomex, 2017.

Teniendo en cuenta los principales productos importados es imprescindible analizar las empresas que realizan estas actividades. Falabella es una tienda por departamentos situada en Colombia, Perú, Argentina y Chile, destacada por ser la principal empresa importadora de textiles y confecciones en Colombia, cuenta con una participación del 22,40%, seguida de otras

empresas, como lo muestra la figura 5, donde se evidencia su participación y en la tabla 3, su valor CIF total. (Legiscomex, 2017).

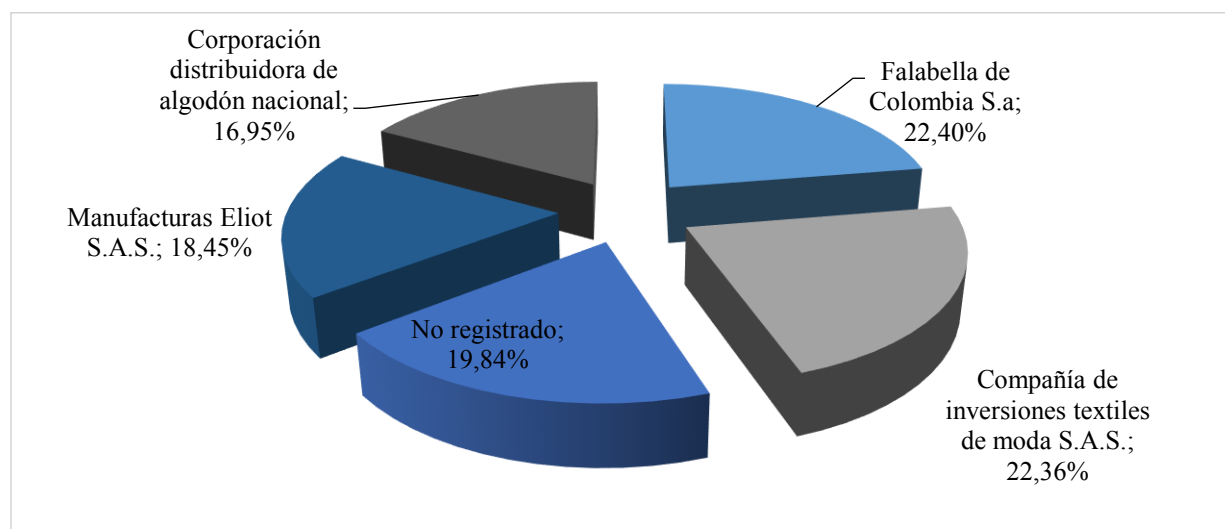


Figura 5. Principales empresas importadoras del sector Textiles y confecciones en valor CIF a partir del 1 de enero hasta el 31 de julio de 2017. Nota: Autoría propia, tomado de Legiscomex, 2017.

Tabla 3.

*Principales empresas importadoras del sector Textiles y confecciones en valor CIF a partir del 1 de enero hasta el 31 de julio de 2017*

Nit	Empresa	Valor CIF
900017447	Falabella de Colombia S.A	28.000.673,26
900123408	Compañía de inversiones textiles de moda S.A.S.	27.953.657,90
-	No registrado	24.812.034,25
860000452	Manufacturas Eliot S.A.S.	23.071.343,57

---

890901811	Corporación distribuidora de algodón nacional	21.192.351,47
-----------	---	---------------

---

Nota: Autoría propia, tomado de Legiscomex, 2017.

Cabe resaltar que aunque tenemos una balanza comercial deficitaria, los programas implementados por el Gobierno Nacional, y los emprendedores que día a día surgen y evolucionan en sus diferentes actividades comerciales, es posible cumplir con las proyecciones del Programa de Transformación Productiva (PTP), así como el fortalecimiento de la industria en cuanto a capital humano, recursos tecnológicos y alianzas estratégicas que permitan cambiar este indicador que a través de los años va disminuyendo.

### **Introducción de la maquila en el sector textil y de confecciones hasta full package**

Para abordar la historia del paso de la maquila al paquete completo es necesario tener claro los siguientes conceptos:

#### **¿Qué es maquila?**

Maquila hace referencia al trabajo en red de suministro global, mediante la subcontratación de distintas empresas quienes se especializan en diferentes actividades en la elaboración de un producto, como por ejemplo el ensamble. (Bermúdez, 2007) (Ver figura 6).



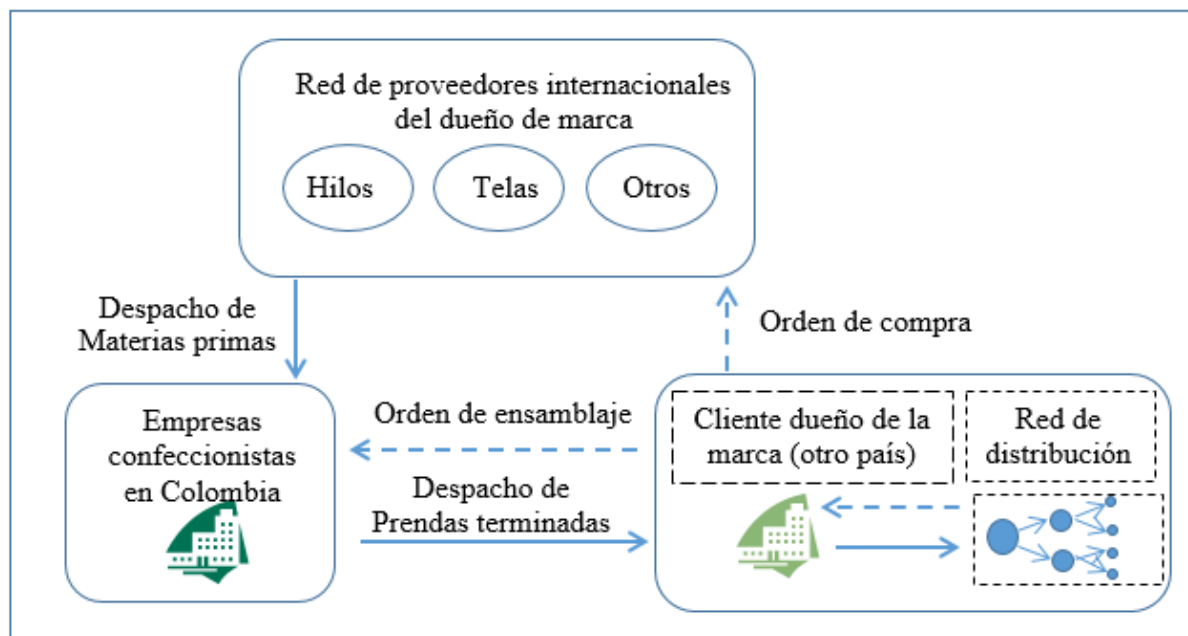


Figura 6. Modelo de maquila. Nota: Autoría propia, tomado de Sarache, 2004.

Las empresas colombianas de confección, son las que reciben la materia prima directamente de la red de proveedores, en donde se encargan bien sea de la costura o ensamble, después esto es enviado al cliente o a la red de distribución. En este proceso solo se compra el servicio de confección. (Sarache, Marrero y Hernández 2004)

### ¿Qué es paquete completo?

En este proceso, la empresa confeccionista es la encargada de realizar el abastecimiento, mediante una propia red de proveedores o una red que le sugiera el cliente, el confeccionista en este proceso se encarga de las operaciones de compra como se muestra en la figura 7.

(Bermúdez, 2007)

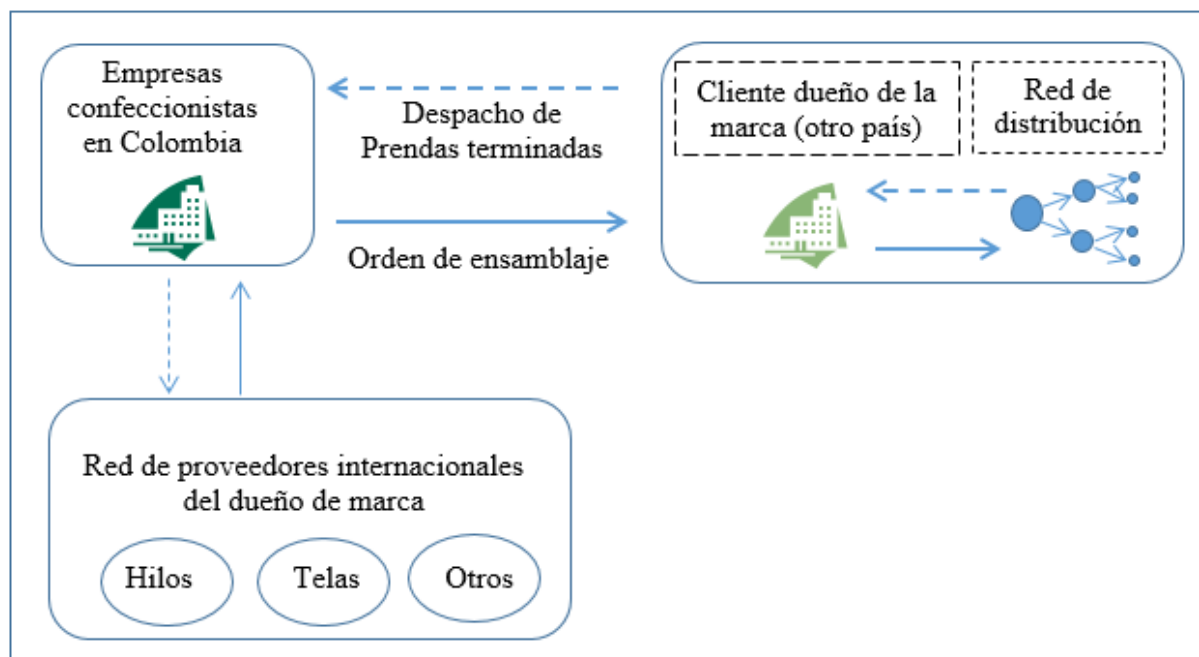


Figura 7. Modelo de paquete completo. Nota: Autoría propia, tomado de Sarache, 2004.

Para el confeccionista, el paquete completo resulta más competitivo que la maquila, pues los beneficios económicos al momento de la compra de materia prima son mayores, aunque hay que tener en cuenta que el proceso de abastecimiento sea rápido y rentable. (Sarache *et al.*, 2004)

Al diferenciar la maquila del paquete completo, es preciso conocer la trayectoria y evolución que han impactado en la historia de la producción en textiles y confecciones de Colombia.

El sector textil y de confecciones, ha experimentado a través de los años grandes cambios evolutivos en la cadena productiva, convirtiendo a Colombia en un país mayormente competitivo, a partir de la introducción de la maquila al sector textil, se han desarrollado grandes oportunidades, dando paso a la aplicación de nuevos modelos productivos que reactivan el sector, con el fin de buscar el valor agregado en cada producción.

La industria textil y de confecciones colombiana, tuvo sus inicios a comienzos del siglo XX en Medellín, los primeros industriales antioqueños aprovecharon su experiencia empresarial en la minería del oro, la trilla y el comercio del café para emprender proyectos en la manufactura de los textiles, en donde recibieron una capacitación impartida por la Escuela Nacional de Minas,

direccionando el buen manejo en las primeras empresas textiles ubicadas en Medellín y otras villas del departamento de Antioquia (Morales, 2012).

Desde 1980 las primeras fábricas inmersas en el campo de la confección fueron Coltejer y la Compañía Antioqueña de Hilados quien hizo parte de Fabricato, generando empleos y promoviendo la aplicación de nuevas tecnologías, en donde sobresalieron por productos como driles, índigos, popelinas y corduroy (pana), más adelante la industria de textil y de confecciones dio paso a la fabricación de prendas más elaboradas, tales como vestidos de baño, ropa deportiva, algunas empresas le confeccionaron a grandes marcas. Fue así como en 1989 la maquila empezó a tener trascendencia en los procesos productivos de la confección en textiles, llegando a las principales ciudades de Colombia, destacando a Medellín como la capital industrial y de moda (Morales, 2012).

La evolución de maquila a full package tardo 10 años, y se cree que se empezó a partir del nuevo milenio, irrumpiendo las tendencias que por años Colombia había implementado en su estructura de servicios, sesgándolo en solo un negocio de ensamble, sin pensar en todo el proceso que este conlleva, por esta razón, el sistema de paquete completo equipara desde el diseño hasta el producto final, convirtiéndolo en un negocio cada vez más productivo y dinámico. (Inexmoda, 2007)

Actualmente la industria colombiana de textiles y confecciones es una de las más grandes y experimentadas en América Latina, en donde Colombia se consolida como uno de los principales centros de moda en Latinoamérica, donde ferias como Colombiatex (sector textil), Colombiamoda (confección y moda), Plataforma K, Cali Exposhow, conglomeraron a múltiples empresarios extranjeros, quienes destacan las ventajas de la industria, la calidad, el diseño y los avances en materia de moda. (Inexmoda, 2010)

El auge de las ferias de moda motivo a varias compañías antioqueñas a impulsar este sector, un gran ejemplo, es CI Expofaro quien realiza una línea de paquete completo para Levi's, Old Navy y Onda de mar quien confecciona trajes de baño mediante una línea de full package apostándole a la innovación y al diseño, por otro lado Levi's redujo a la mitad la producción dirigida a Estados Unidos desde Colombia, abrió una planta en El Salvador, invirtió en nuevas lavanderías para prendas, y fortaleció su estrategia comercial, al adquirir la licencia de Levi's para Venezuela, que complementa el portafolio con Colombia y Ecuador. Para esas tiendas,

confecciona prendas con la marca Levi's, pero desarrolladas con diseño colombiano. Además, desde hace un par de años, inició un nuevo proyecto: la construcción de una marca propia, "Rupture", que ha empezado a colocar en pequeñas cantidades en mercados como Singapur, Japón, Estados Unidos y algunos países de Europa ("Confecciones el valor de la diferenciación", 2013).

Otro gran número de empresas han implementado paquete completo en sus procedimientos, como lo son: Industrias Morarbe S.A.S, IM íntimo y My jeans ubicadas en Itagüí; Fedinni S.A.S, Advantage 6904, Modinco S.A.S, MAD jeans y La fayette ubicadas en Bogotá; Di essensa, Azure moda, As moda, CRJ moda, SWET, cosita linda beachwear, Yashira, Haby S.A, Xtremen y Jeans platino S.A ubicadas en Medellín; Indudise S.A.S ubicada en Manizales; Ibis ubicada en Ibagué; Tinta Solida ubicada en Envigado y Formatex ubicada en Cali (Inexmoda, 2017). A continuación se realizará una breve descripción de 3 empresas que han incorporado el paquete completo y han sido un éxito.

La empresa Jeans Platino implementa el full package en la producción de jeans y pantalones de alta calidad para minimizar tiempos en la entrega del producto terminado al usuario final; encontrándose con seis procesos que hacen eficiente la producción; siendo el primero asesoría comercial, en donde la compañía tiene la experiencia para conocer las tendencias y los requerimientos que el consumidor foco este adquiriendo; la segunda es diseño y desarrollo del producto, quien fortalece y realiza los cambios pertinentes en la producción; el tercero es corte y confecciones, encargado de entregar productos de alta calidad y costura; el cuarto paso es lavandería encargado de realizar todos los cambios físicos y químicos de las telas o prendas; El quinto es acabado y terminados encargado de cumplir con los requerimientos específicos del cliente y de los insumos, tales como, botones, stickers, parches, remaches, etc.; por último se encuentra la logística y distribución, la cual se encarga de llevar el producto elaborado al cliente final, en el tiempo y lugar especificado. (Jeans Platino, 2017)

Imagen y Moda es otra de las empresas colombianas que aplican el full package con gran éxito las cuales producen colecciones completas de talla mundial, pues es aliado de marcas muy importantes dedicadas a la comercialización de ropa íntima para mujeres tales como Bésame, Avon venta por catálogo, Danny venta directa, entre otras. Imagen y Moda tiene cerca de 15 años de experiencia y como resultado de ello, posee socios comerciales y proveedores que

garantizan 100% la calidad de los productos, además de contar con certificaciones en calidad, responsabilidad social, capacidad financiera y operativa otorgada por la empresa Bureau Veritas y SGS. (Imagen&moda, 2017)

Por último, Fedinni SAS, cree que el trabajo basado en la experiencia, el just in time, conocimiento, la co-creación y la confianza, consolidan y dan valor único a la confección de prendas de vestir para hombres y mujeres. En los 14 años de experiencia, esta empresa ha logrado vender sus productos por medio de catálogos nacionales e internacionales y a través de la alianza con varias empresas de venta directa que requieren sus servicios. Por lo tanto, esta empresa realiza una integración estratégica con sus clientes y los involucra en sus procesos logísticos con el objetivo de garantizar la calidad en cada etapa de sus procesos productivos, por lo tanto, su logística es integral y se ajusta a cada una de las necesidades de cada marca asociada, lo que implica: disposición de materias primas, desarrollo del producto, cumplimiento en protocolos de calidad, producción completa, tiempos de entrega óptimos, entre otros. Lo anterior, verifica que Fedinni se especializa en el full package y tiene la capacidad de enfrentar el crecimiento continuo de la empresa y las marcas asociadas. (Fedinni SAS, 2017)

Fedinni después de adoptar el full package en el año 2013 empezó a notar grandes diferencias, tanto las ventas como las ganancias aumentaron, en el 2014 y 2015 por un valor de \$1.724'763.517 y \$2.519'.059.110 respectivamente, además, se presentó una mayor rentabilidad para estas fechas, en donde en el primero registró 13,67%, y el segundo de 20,78%, comparativamente. En el 2016 aunque se presentó una evolución respecto al 2014, la situación no fue favorable ya que disminuyeron las ventas en \$91'631.800 y la rentabilidad en 7,37% lo que ocasionó un despido al personal pasando de 67 personas en 2014 a 37 en 2016, también se observó que a pesar que hubo un aumento en las ventas, estas muchas veces fueron retornadas o no fueron entregadas, observando que la eficiencia de la compañía en el aprovechamiento de los recursos no fue positiva. (Informa Colombia S.A., 2016) (Tabla 4) Otras causas que dieron origen a este fenómeno fueron el contrabando, las importaciones chinas, el aumento de la TRM y la caída del mercado local. Actualmente, entidades gubernamentales están impulsando programas para dar respaldo y fiabilidad tanto a los empresarios como a los clientes. Fedinni cuenta hoy con 60 empleados operando bajo la filosofía de trabajo en equipo y just in time, son

confeccionistas de 150.000 prendas anuales en más de 1.250 diseños de moda diferentes (Fedinni SAS, 2017). (Figura 8)

Tabla 4.

*Información financiera de la empresa Fedinni SAS*

<b>Información financiera de la empresa Fedinni SAS</b>			
	2014	2015	2016
<b>Ventas</b>	1.724.763.517	2.519.059.110	2.427.427.310
<b>Utilidad neta</b>	100.448.233	188.933.321	77.370.135
<b>Total Activo</b>	1.281.921.992	1.477.172.680	2.404.460.341
<b>Patrimonio</b>	738.277.408	908.985.670	1.038.240.251
<b>Rentabilidad Dupont</b>	13,67%	20,78%	7,37%

Nota: Autoría propia, tomado de Fedinni SAS. 2017.

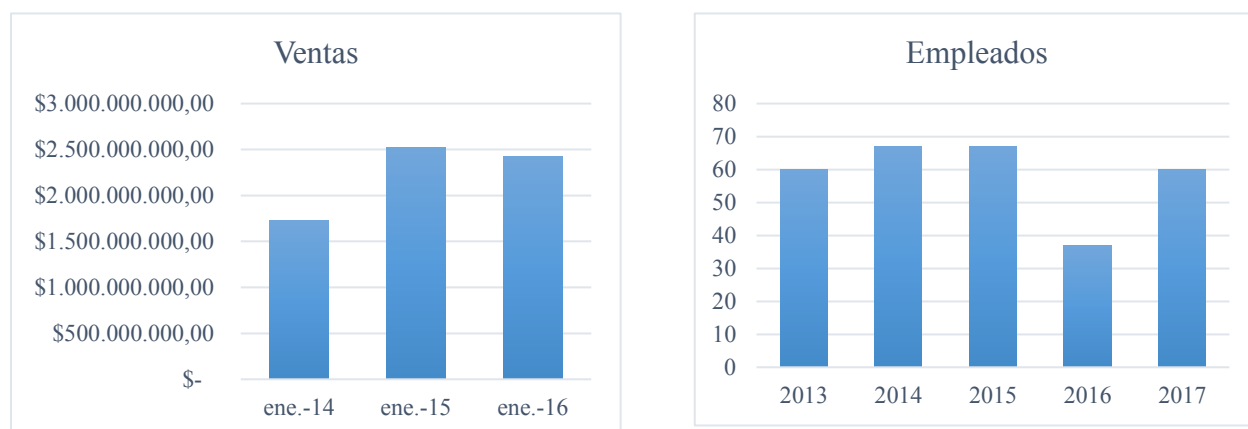


Figura 8. Ventas y empleados de Fedinni SAS. Nota: Autoría propia, tomado de Fedinni SAS. 2017.

### **Proyecciones del Ministerio de comercio, industria y turismo enfocado al sector textil y de confecciones**

Al reconocer el potencial que el sector textil y de confecciones representa para la economía colombiana, en el año 2009 este sector comienza a hacer parte del Programa de Transformación Productiva (PTP), con el fin de dar apoyo a empresarios con un plan dirigido hacia el sector y

como objetivo, busca que Colombia sea un polo de diseño en el mundo, transformándose en un proveedor de productos con alto valor agregado, especializados y con marca propia. Por esta razón pretende ser reconocido en el mercado global por su innovación y capacitación de personal altamente competitivo. ( Programa de Transformación Productiva (PTP), 2013) El anterior programa está dirigido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual realiza un informe final sobre el sector textil, confección, diseño y moda, donde plantea que el progreso de este sector tiene tendencia escalonada, debido a que su principal foco ha sido fortalecer su industria a partir de la implementación de maquila, no sólo con innovación y desarrollo, sino con un cambio rotundo en cuanto a los procesos productivos. Por ello, realizó proyecciones desde el año 2009 hasta el año 2032 donde su desenlace será un reconocimiento internacional por calidad e innovación (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), 2009).

Entre el año 2009 y 2012, el sector textil y de confecciones se diversificó en los diferentes mercados, logrando conquistar a países de la región, y así, fue fortaleciendo sus marcas por medio de la producción de paquete completo que incluyó servicios de logística y de inventarios; además reforzó sus redes de desarrollo e investigación para darle un progreso a la industria. Por lo anterior, la industria textil y de confecciones logrará un crecimiento para el año 2019, requiriendo integrar un liderazgo regional, que permita acceder a productos en los lugares ya establecidos (América) y así incrementar la participación de la marca como producto completo socialmente responsable que intensifique la confiabilidad, la velocidad y el costo - eficiencia de los procesos productivos. Por último se prevé que a partir del 2020 la experiencia adquirida de años anteriores, lograrán que el producto colombiano tenga presencia en el mercado global, alcanzando un liderazgo regional con marcas propias que conlleven a fortalecer la producción en una colección completa para especializarse en una categoría que aporte valor agregado, alcanzando un reconocimiento, donde el producto colombiano signifique calidad, innovación y eficacia. (MINCIT, 2009).

### **Retos del sector textil y de confecciones**

Para competir en el mercado actual se requiere dimensionar una serie de factores importantes que inciden en los clientes como calidad, velocidad y bajos costos, lo que se refiere a que el nivel de calidad de un producto lo determina la innovación y originalidad que posicionan la marca, para

ello, los bajos costos inciden en una distribución óptima de los recursos, garantizando una entrega eficaz al cliente final. Teniendo en cuenta los factores anteriores, el paquete completo estimula al sector textil y de confecciones, sin embargo, las condiciones actuales que posee Colombia, requiere que los procesos productivos tengan simetría con la coyuntura que se vive. Por ende, es importante realizar un paralelo del entorno actual del sector en la industria con la problemática actual del país. (Asociación de Investigación de la Industria Textil (AITEX), 2016)

Este sector se enfrenta a un desfavorable panorama arraigado a la competencia internacional, pues la informalidad permite que las importaciones de producción asiática generen mayor beneficio teniendo en cuenta sus bajos costos y su empleabilidad informal. (Asociación de Investigación de la Industria Textil (AITEX), 2016)

Dada la nueva reforma tributaria, el alza del IVA, el bajo consumo local y la inflación, dieron un giro rotundo a las predicciones mencionadas por el Minicit. “Los empresarios expresaron gran preocupación por las nuevas regulaciones gubernamentales frente al Plan Vallejo, la fórmula política colombiana que permite a las empresas exportadoras, importar bienes y maquinaria para transformación local siempre y cuando sus exportaciones superen el monto importado”. (Litman, 2017). Para este año, el Minicit anunció el aumento de partidas arancelarias de bienes contemplados en la lista que anteriormente tenía 1.500 y ahora cuenta con 2.136, por lo cual, los empresarios tendrán que buscar alternativas para acoplarse a este nuevo régimen donde cada día la competencia es más disputada por la competencia internacional. (Litman, 2017) Como lo sustenta el periódico Portafolio el cual realiza un análisis de la crisis que se experimenta actualmente en el sector textil y de confecciones.

No obstante los esfuerzos e inversiones realizadas por las empresas textiles para modernizarse y aumentar su productividad, la realidad es que es imposible competir con prácticas desleales como el dumping (vender por debajo del costo de producción), o ilegales como el contrabando técnico, mediante la subfacturación de importaciones, uno de los mecanismos que se utilizan para lavar dineros ilícitos. “Un caso concreto de estas prácticas es el de telas Denim, que llegan de China a un precio de 0,70 dólares/kg, cuando la sola materia prima, el algodón, tiene un precio internacional de 1,50 dólares/kg” (Cabrera, 2017).

Por más de 20 años el sector textil ha evolucionado, convirtiendo la industria en algo más dinámico y prioritario. A su vez, ha significado romper la tendencia en producción que se tenía, el cambio de estructura de servicio y el ensamble, para complementarse y pensar en los detalles



mínimos y de mucha precaución que aseguren la correcta entrega del producto final. (Inexmoda, 2007) Mediante la adopción del paquete completo se han logrado minimizar problemáticas como por ejemplo la importación de productos asiáticos , puesto que, varias empresas del sector pueden asociarse y beneficiarse, creando una gran cadena de valor, después de acoger el paquete completo y reorganizar toda la parte productiva y de procesos de compra, las empresas pueden generar un mayor valor agregado al producto por medio de las colecciones completas, las cuales ayudan a fortalecer la parte del diseño y así tener un mayor control en el proceso para ofrecer fiabilidad al cliente final.

## Conclusiones

A nivel e internacional el full package tuvo un papel predominante a través de la historia del sector textil y de confecciones, ya que reactivó las economías de los países que acogieron este sistema, prueba de ello y como máximo exponente hasta nuestros días es China, en donde sus exportaciones en textiles representan el 25,2% a nivel mundial, equivalente a USD 210.191 miles de dólares. (Trade map, 2016)

Los países asiáticos a mediados del siglo XX empezaron a involucrar este sistema, fueron ellos los primeros en dar ejemplo en la aplicación del full package y en presentar un rendimiento positivo respecto a sus competidores. Por otro lado, México fue pionero en Latinoamérica, mediante alianzas estratégicas con E.E.U.U. aumentó la producción, empleabilidad y participación en el PIB mexicano. A demás, México busca perfeccionar sus niveles de producción, generando valor agregado mediante la aplicación de estadísticas de calidad que incluye: valor medio, variabilidad y probabilidad, los cuales se complementan para recopilar información y de esta manera poder mejorar el producto final (De Alba, 2016).

La industria textil y de confecciones tiene gran tradición en Colombia y se caracteriza por su aporte al crecimiento económico, aunque la aplicación de maquila fue imprescindible para impulsar al sector, su desarrollo se quedó sin innovación y los precios colombianos no eran competitivos frente a otras industrias, es por ello, que el paquete completo evoluciona este sistema de producción, simplificando procesos y reduciendo costos, siendo aplicado por un gran número de empresas del sector. El mercado actual presenta un sin fin de exigencias que para el sector textil y de confecciones representa retos que pretenden ser solventados con estrategias e incentivos, es por ello, que entidades gubernamentales y no gubernamentales, desarrollan proyecciones para este sector a largo plazo. Igualmente el desconocimiento y el atraso frente a otras industrias significó un mayor esfuerzo y preparación para este sector, como lo experimenta actualmente la empresa Fedinni, la cual vive un panorama preocupante y ha tenido que reducir su personal y producción, sin embargo, al tener aplicado el paquete completo, este ha logrado solventar tal crisis para poder mantenerse en la industria.

Para la aplicación eficiente del full package, Porter hace énfasis en identificar los procesos que generen mayor beneficio para el consumidor y así crear ventajas competitivas por medio de

la cadena de valor, esto permite que el paquete completo tenga respaldo en el suministro de sus procesos, como lo demuestran los países expuestos y como actualmente, lo relaciona el sector textil y de confecciones colombiano. A su vez, Gereffi enfoca las cadenas productivas, con el fin de crear conexiones entre empresas líderes de la industria, creando accesos directos a los recursos indispensables de las compañías líderes. Confirmando con sus teorías, que además de la calidad y los costos bajos, el eslabón de la cadena productiva es indispensable en los procesos de cada compañía, mejorando así las variables de velocidad, flexibilidad y servicio, en donde el cliente final es indispensable en el procedimiento.

## Referencias

- Padilla, R., y Buitelaar, R. (Abril de 1999). *CEPAL*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar\\$Dla0.967/067133152.pdf](file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar$Dla0.967/067133152.pdf)
- AITEX. (2016). *Actualización y definición del plan de negocio para el sector textil y confecciones en Colombia*. Programa de transformación productiva, Bogotá. Obtenido de [https://www.ptp.com.co/documentos/2017/Plan%20negocios%202017/AITEX\\_PRESENTACION\\_HOJA%20DE%20RUTA.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/2017/Plan%20negocios%202017/AITEX_PRESENTACION_HOJA%20DE%20RUTA.pdf)
- Aktiva. (2017). *Textiles, hilos y confección en Colombia*. Medellín. Obtenido de [http://www.aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2017/SectorTextil&Confecciones\\_2017.pdf](http://www.aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2017/SectorTextil&Confecciones_2017.pdf)
- ANDI. (2016). *Asociación Nacional de Industriales de Colombia*. Obtenido de [file:///D:/Downloads/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017%20(1).pdf)
- ANDI. (2016). *Asociación Nacional de Industriales de Colombia. Colombia : Balance 2016 y Perspectivas 2017*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>
- Arroyo, P. E., Y De Carcamo Solis, M. (Enero de 2010). *Research gate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/237036023\\_La\\_evolucion\\_historica\\_e\\_importancia\\_economica\\_del\\_sector\\_textil\\_y\\_del\\_vestido\\_en\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/237036023_La_evolucion_historica_e_importancia_economica_del_sector_textil_y_del_vestido_en_Mexico)
- Bermúdez Olaya, M. C. (2007). *Principios de clase mundial en la manufactura de redes empresarial de la confección*. Manizales .
- Buitrago, D. M. (Febrero de 2013). Obtenido de Diana Marcela Buitrago Mora
- Cabrera, M. (22 de Agosto de 2017). La crisis del sector textil. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/mauricio-cabrera-galvis/la-crisis-del-sector-textil-analisis-508883>
- Campbell, G. S., y Campos, G. O. (19 de Agosto de 2004). *La prensa*. Obtenido de <http://www.laprensa.com.ni/2004/08/19/economia/917971-nicaragua-apta-para-competicion>



- Dinero. (02 de abril de 2016). *Dinero*. Recuperado el 14 de agosto de 2017, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/resultados-del-sector-textil-en-el-ano-2016-en-colombia/218787>
- Dinero.com. (21 de julio de 2013). *Dinero*. Recuperado el 23 de marzo de 2017, de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/colombia-teje-negocio-clase-mundial/180141>
- Dinero.com. (21 de julio de 2013). *Dinero*. Recuperado el 23 de marzo de 2017, de <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impres/articulo/confecciones-valor-diferenciacion/37903>
- E, M. Z. (26 de Enero de 2003). *El Tiempo*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-991109>
- Fedinni S.A.S. (2017). *Fedinni*. Obtenido de <http://fedinni.com/full-package>
- Fernández, H. V. (2014). *Academia*. Obtenido de [http://www.academia.edu/9624747/La\\_industria\\_manufacturera\\_en\\_Colombia](http://www.academia.edu/9624747/La_industria_manufacturera_en_Colombia)
- Gereffi . (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Nación multicultural*, 32, 19. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de laboratorio de estudios sobre empresas transnacionales: <http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/2069.pdf>
- Gereffi, G. (2000). Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de <https://bay177.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgOQLi8iZb5RGd0QAjfeRhpg2&folderid=flinbox&attindex=2&cp=-1&attdepth=2&n=86843173https://bay177.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgOQLi8iZb5RGd0QAjfeRhpg2&folderid=flinb>
- Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (1994). Westport, CT: Praeger.
- Gonzalez Litman, T. (26 de Enero de 2017). *Fashion Network*. Obtenido de <http://co.fashionnetwork.com/news/Colombia-los-retos-de-la-industria-textil-en-2017,785909.html#.WabiBbIjEbY>

- Imagen&moda. (2017). Obtenido de <http://www.imagenymoda.com/imagen/vp144/sp/paquete-completo-confeccion-ropa-interior#ancla>
- Inexmoda. (17 de enero de 2007). *Inexmoda*. Recuperado el 29 de agosto de 2017, de <http://www.inexmoda.org.co/Comunicadosoficiales/Colombiatex/2007/Elfullfulllaevoluci%C3%B3ndelpaquetecompleto/tabid/509/Default.aspx>
- Inexmoda. (10 de julio de 2007). *Inexmoda*. Recuperado el 1 de septiembre de 2017, de <http://www.inexmoda.org.co/Comunicadosoficiales/Colombiamoda/2007/FullPackageRetoscompromisosyevoluci%C3%B3n/tabid/378/Default.aspx>
- Inexmoda. (2010). *Sector textil/confección-diseño y moda en Colombia*. Medellín. Obtenido de [http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento\\_sectorial\\_OEcco\\_Inexmoda.pdf](http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_OEcco_Inexmoda.pdf)
- Inexmoda. (25 de Julio de 2017). *Colombia Moda*. Obtenido de Colombia Moda: <http://colombiamoda.inexmoda.org.co/listado-de-expositores-2017/paquete-completo/>
- Jeans Platino. (2017). *Jeans Platino*. Obtenido de Jeans Platino: <http://www.jeansplatino.com/home/servicios/>
- Legiscomex. (06 de Septiembre de 2017). *Legiscomex*. Obtenido de Legiscomex: <https://www-legiscomex-com.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/Home/MiMercado?id=20170906121232%27;%0D%0A>
- Litman, T. G. (26 de Enero de 2017). *Fashion Network*. Obtenido de <http://co.fashionnetwork.com/news/Colombia-los-retos-de-la-industria-textil-en-2017,785909.html#.WabiBbIjEbY>
- Mercosur, R. (Abril de 2011). Obtenido de <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2011/09279.pdf>
- Mincit. (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. Bogotá: McKinsey & Company. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Textiles%20y%20Confecciones.pdf>

- Ministerio de comercio exterior. (2001). *Política nacional para la productividad y competitividad*. Medellín. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=48502&name=TOTAL.PDF&prefijo=file>
- Morales Gaviria, J. C. (2012). *El sector textil Colombiano*. Medellín: Fundación Luis Amigo.
- Oban, L., Figueroa, L., Zúñiga, R., & Condo, A. (Julio de 2003). *Incae*. Obtenido de <https://www.incae.edu/EN/clacds/publicaciones/pdf/cen1604.pdf>
- Portafolio. (25 de Marzo de 2010). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/economia-colombiana-crecio-2009-dane-464180>
- PTP. (2013). Programa de Transformación Productiva. *Así avanza la transformación productiva*. Bogotá. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/INFORME%20COMPLETO%20PTP.pdf>
- Quintero, J., y Sánchez, J. (Septiembre diciembre de 2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín*, 8, num. 3, 381, 384.
- Confecciones el valor de la diferenciación. (03 de Marzo de 2013). *Dinero*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/economia-colombiana-crecio-4-2012/172092>
- Sarache Castro, W. A., Marrero Delgado, F., y Hernández Pérez, G. (2004). Objetivos de la función de operaciones. Aportes a la industria de la confección colombiana. *Revista Universidad EAFIT*, 40(133), 35-46.
- Sura. (2014). *Análisis de Comportamiento y Oportunidades*. Bogotá. Obtenido de <https://www.sura.com/estrategiasComerciales/documentos/pdf/informeSectorial-sistemaModa.pdf>
- Tomta, D., y Chiatchoua, C. (2009). *Cadenas productivas y productividad de las mypines*. Bogotá: Criterio libre. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art06.pdf>



Trade map. (2016). *Trade map*. Recuperado el 4 de octubre de 2017, de

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|156|||3919||4|1|1|2|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|156|||3919||4|1|1|2|1|1|2|1|1)

Trade map. (2016). *Trade map*. Recuperado el 04 de Octubre de 2017, de Trade map:

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|156|||3919||4|1|1|2|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|156|||3919||4|1|1|2|1|1|2|1|1)

Villalobos. (2001). *Entorno Macroeconómico, salario real y sistema maquilador en Venezuela* .  
Venezuela.

Zuluaga E, M. (26 de enero de 2003). *El tiempo*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-991109>

## Índice de figuras

Figura 1. Crecimiento anual del PIB del sector vs. PIB Colombia.....	26
Figura 2. Variación anual del índice de producción real de productos textiles y prendas de vestir .....	26
Figura 3. Tamaño de la producción en Colombia del sector Textiles y confecciones en valor COP respecto a exportaciones a partir del 1 de enero hasta el 31 de julio de 2017 .....	28
Figura 4. Principales países destino de las exportaciones del sector Textiles y confecciones en valor FOB a partir del 1 de enero hasta el 31 de julio de 2017.....	29
Figura 5. Principales empresas importadoras del sector Textiles y confecciones en valor CIF a partir del 1 de enero hasta el 31 de julio de 2017 .....	31
Figura 6. Modelo de maquila.....	33
Figura 7. Modelo de paquete completo.....	34
Figura 8. Ventas y empleados de Fedinni SAS.....	38

## Índice de tablas

Tabla 1. Principales países origen de las importaciones del producto en valor CIF, desde el 1 de enero hasta el 31 de julio de 2017.....	29
Tabla 2. Principales productos importados a partir del 1 de enero hasta el 31 de julio de 2017..	30
Tabla 3. Principales empresas importadoras del sector Textiles y confecciones en valor CIF a partir del 1 de enero hasta el 31 de julio de 2017 .....	31
Tabla 4. Información financiera de la empresa Fedinni SAS .....	38