

Análisis de las estrategias de internacionalización de empresas colombianas del sector textil y confecciones, estudio de casos.

DIANA CAROLINA TORRES MEDINA

Proyecto de Grado

Director de Proyecto:

ÁNGELA MARÍA GARTNER VILLA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE 2012

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
1. OBJETIVOS	6
Objetivo General	6
Objetivos específicos.....	6
Pregunta.....	6
2. MARCO TEORICO.....	7
2.1. Globalización	7
2.2. Estrategias corporativas	10
2.3. Estrategias de la internacionalización	11
2.3.1. <i>Exportación</i>	11
2.3.2. <i>Concesión de licencias</i>	13
2.3.3. <i>Inversión directa</i>	14
2.4. Sector textil en Colombia.....	14
2.5. Sector Textil en Europa	17
3. METODOLOGÍA	19
3.1. Unidades de Análisis	19
3.1.1. <i>STF Group</i>	19
3.1.2. <i>Leonisa</i>	20
3.2. Procedimiento.....	21
4. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	22
5. BIBLIOGRAFÍA.....	24

RESUMEN

El presente proyecto pretende realizar un análisis de las estrategias de internacionalización que son utilizadas por las empresas colombianas del sector textil y confecciones. Este sector es un mercado muy atractivo a economías mundiales debido a factores como la calidad e innovación de sus productos, que generan continuas tasas de crecimiento, contrario a tendencias de decrecimiento de la industria en otros países como Italia y Francia. Adicionalmente, la situación política del país ha favorecido la inversión extranjera, permitiendo que el país se haya posicionado como un foco de desarrollo en el continente.

Para los fines permitentes del caso y lograr las respectivas conclusiones, vamos a orientar este caso a las estrategias corporativas implementadas por dos empresas reconocidas del sector en su proceso de internacionalización. Estas empresas seleccionadas para el análisis, han enfocado sus estrategias en resaltar la belleza femenina de la mujer latina desde dos líneas de mercado diferentes. En el caso de la línea de mercado de ropa interior se seleccionó a la compañía Leonisa y para la línea de mercado de ropa exterior se analizará a STF Group (Studio F).

A través de diversos textos, casos, noticias, datos e investigaciones se conocerán las diferentes estrategias de internacionalización a las que las empresas pueden recurrir para obtener un mayor beneficio de los mercados internacionales; se analizará el sector textil, seguidamente se revisará los casos de las dos empresas para evaluar su estrategia de posicionamiento de sus marcas en los diferentes mercados internacionales y por último determinar las estrategias implementadas para generar el reconocimiento de sus marcas en los mercados internacionales.

PALABRAS CLAVES: Estrategias organizacionales y de internacionalización, globalización, sector textil y confecciones.

INTRODUCCIÓN

El presente caso pretende evaluar las estrategias que están implementando las empresas del sector textil en Colombia para lograr su internacionalización y evaluar las herramientas actuales con las que cuentan las empresas para garantizar su supervivencia y éxito en mercados internacionales.

Para los fines permitentes del caso, nos enfocaremos en el análisis de las estrategias de internacionalización, seguidamente analizaremos el caso colombiano enfocado en dos empresas del sector textil que tienen como objetivo principal resaltar la belleza de la mujer latina; la primera es STF Group y la segunda es Leonisa. Ambas empresas son altamente reconocidas en el mercado textil y de confección colombiano y aunque manejan diferentes líneas de mercado tiene un objetivo en común: “La mujer latina”.

Este caso se enfocará en el sector textil por la importancia que actualmente tiene en la economía Colombiana, pues representa el 9% del PIB manufacturero y es la segunda fuerza en la industria Colombiana; constituye más del 5% del total de exportaciones del país. (Inexmoda, 2012).

A diferencia de otros sectores de la economía Colombiana, el textil ha mantenido sus tasas de crecimiento, lo que indica que aún es un sector con un alto potencial de desarrollo particularmente, en este momento, donde los tratados de libre comercio están acortando las barreras arancelarias, generando muchas más opciones para ingresar a nuevos mercados y a la vez, beneficiarse de ellos.

En el mercado mundial, el sector textil y de confecciones es versátil, cambiante y dinámico; en el caso europeo las cifras no son tan positivas como las del mercado colombiano, por este motivo, se convierte en una prioridad para la industria local la reestructuración para iniciar el proceso de modernización en sus plataformas tecnológicas, así mismo, redefinir las estrategias empresariales para su internacionalización basadas en planeación estratégica que les encamine a productos altamente competitivos y de alta calidad para los mercados.

Es una realidad para la industria que a medida en que se abren las puertas internacionales, los factores de riesgo aumentan; un claro ejemplo es ser competitivos ante mercados feroces como el chino, que compite con costos de producción muy bajos. Ante este tipo de amenazas, la

diferenciación del producto, a través de la estrategia de venta asume un rol importante dentro de las estrategias de posicionamiento en los mercados internacionales.

Para lograr que las empresas colombianas produzcan eficazmente para tener precios competitivos y productos diferenciados, deben conocer su razón de ser y enfocar todos sus esfuerzos a su objeto principal; concentrar sus fuerzas en los procesos inherentes y delegar aquellas tareas que no son vitales para el proceso y si pueden generar un desgaste operacional. Lo primordial se convierte hoy en tener empresas capaces de responder rápidamente a las demandas de mercados globalizados.

Para los fines del presente caso, cabe resaltar que Colombia es el cuarto país latinoamericano con mayor tasa de crecimiento en inversión extranjera, pues, este en un solo periodo (Abril de 2011 a Abril 2012) ha crecido en un 27,7%. y se espera que para el 2012 supere la tasa de inversión de Chile. Esto gracias a factores como la posición geográfica del país, la buena calificación por parte de las calificadoras de riesgo, la mejoría de la seguridad interna y los incentivos fiscales a las zonas francas, entre otros. (Revista portafolio, 2012).

Especialmente en el sector textil, la inversión extranjera, después de los Tratados de libre comercio (en adelante, TLC) ha aumentado (5,9%), esto se debe a la alta calidad en los productos, la excelente mano de obra calificada, estabilidad política de la región, diversidad de pisos térmicos (traducido en mejores materias primas), la ubicación geográfica e incentivos tributarios (Proexport, 2012).

1. OBJETIVOS

Objetivo General

El objetivo de este caso es analizar las estrategias de Internacionalización implementadas por dos empresas colombianas del sector textil y de confecciones: STF Group y Leonisa.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos de este análisis son:

- Identificar las estrategias para el desarrollo de mercados internacionales.
- Identificar los tipos estrategias de internacionalización implementadas por las empresas del sector y específicamente las utilizadas por las empresas analizadas en el presente caso.

Pregunta

¿Cuáles son las estrategias de internacionalización implementadas en las empresas analizadas del sector textil en Colombia?

2. MARCO TEORICO

Con el fin de iniciar el análisis del presente caso, se definió la globalización como la coyuntura en la que se realizó la apertura de los mercados internacionales y donde finalmente convergen todas las transacciones internacionales, después se analizaron las estrategias corporativas y específicamente las estrategias de internacionalización. Seguidamente, se analizó el sector textil y de confecciones en Colombia y en Europa (con el fin de contextualizar el sector mundialmente). Todo esto para que posteriormente se proceda con el análisis de las estrategias implementadas por las empresas escogidas para el presente caso.

2.1. Globalización

Los avances tecnológicos y la llamada “revolución tecnológica” han tenido un gran impacto en las economías globales, pues han acortado las distancias y han permitido que la información y las comunicaciones sean instantáneas, reduciendo costos y tiempos. Todo esto ha ocasionado que los mercados se tornen más exigentes, las demandas sean mayores y las necesidades de los mercados también lo sean. Esto ha llevado a los mercados a integrarse en dinámicas propias de la Globalización¹.

La globalización inicio su proceso de consolidación en los años 80 cuando se implementaron modelos de economías neoliberales² en los diferentes países, haciendo que las fronteras nacionales entrasen a un segundo plano y los nuevos límites fuesen los mercados internacionales. La nueva dinámica de las economías neoliberales finalmente produjo el nacimiento de mercados globalizados (Morales, 2000).

Con el fin de fortalecer mercados globalizados y lograr estrategias más competitivas, las naciones han empezado a agruparse e implementar los Tratados de Libre Comercio (TLC), que son acuerdos bilaterales entre países que permiten normalizar las relaciones comerciales entre ellos a través de eliminación de las barreras arancelarias o impuestos a determinados productos, en otras

¹ Globalización es la integración de diversos mercados internacionales en un único mercado capitalista.

² Economías neoliberales son corrientes en que se da apertura a mercados libres, altamente productivos y reduce la intervención del gobierno en la economía.

palabras, se busca crear bloques comerciales para participar en mercados mundiales con las mejores garantías posibles (Zilli, 2006).

Para poder ser realmente competitivos en los mercados internacionales e integrarse correctamente, cada uno de los países debe adoptar nuevos modelos de producción para mejorar los tiempos de respuesta a las demandas del mercado, esquemas organizacionales más flexibles, mejores sistemas de telecomunicaciones. Sin embargo, los gobiernos también deben implementar reformas en sus leyes para facilitar las transacciones comerciales extranjeras, en las leyes laborales, las tributarias y todo lo que pueda afectar el rol de las organizaciones dentro de las economías nacionales. (Zilli, 2006)

El aspecto más importante para el concepto de Globalización, es la competitividad. Por este término se entiende la capacidad que tienen las organizaciones de integrarse en los ámbitos internacionales con un manejo adecuado de precios, calidad y servicio al cliente. Para ser competitivas las organizaciones deben asegurarse de incorporar en sus estándares calidad, recursos humanos adecuados, infraestructura y tecnología. También se hace indispensable contar con el soporte gubernamental para la adecuación de la legislación que le facilite la ejecución de los estándares antes mencionados. (Zilli, 2006).

En la caso Colombiano, el proceso se inicio con las primeras importaciones de Café, sin embargo el país no logro industrializarse rápidamente porque la clase política de la época (principios del siglo XX) era muy conservadora y arraigada y no implementaron estrategias que le permitieran abrir las puertas comerciales a inversiones extranjeras. (Clavijo, 2009).

Debido a este proteccionismo se les aplicaban altos aranceles a los inversionistas extranjeros para defender el mercado nacional, aranceles que no eran competitivos frente otros países, este fenómeno, generó en la industria Colombia un retroceso industrial, ya que la calidad de los productos no era tomada en cuenta. También las medidas proteccionistas impactaron las tasas de cambio, pues el peso colombiano se reevaluó al suprimir las importaciones (todo era producido localmente) y las únicas divisas eran originadas por las exportaciones de café, petróleo, carbón y cocoa. (Clavijo, 2009).

Con la llegada al poder de Cesar Gaviria en 1990 se inicia el proceso de *apertura económica*³; con el desmonte de las licencias previas para importar se origina un vuelco total a la economía, ya que empezaron a ingresar al país gran cantidad de productos de mejor calidad que la nacional y a menor costo, esto dejó al producto colombiano con pocas posibilidades de competir en el mercado, pues el consumidor final optó por la compra de mejor calidad a menor precio. Este fenómeno finalmente desató la crisis en varios sectores industriales que se tradujeron en tasas record de desempleo que dejaron como resultado final una crisis social y de seguridad en el país. (Clavijo, 2009).

Adicionalmente la reacción de la economía no fue acorde a lo esperado, porque las importaciones no tuvieron el apogeo que se esperaba, ocasionando que el mercado se inundará de dólares y la inflación se aumentará. Esto afectó a la pequeñas y mediana empresa, ya que empezaron a desaparecer porque el poder adquisitivo de la población fue cada vez menor. Se estima que en el campo desaparecieron casi 230 mil empleos (Clavijo, 2009).

Todo este efecto se pudo revertir en menor medida en 1998 cuando llegó a la presidencia de la República Andrés Pastrana, quien adoptó medidas económicas que buscaban fortalecer el sector privado dando incentivos arancelarios a las empresas creadoras de empleo; creó fondos de fomento industrial. Durante su mandato controló la inflación por el aumento en las exportaciones (Clavijo, 2009).

Con la llegada de Álvaro Uribe a la presidencia se fortaleció la inversión extranjera a través de la ejecución del plan de “seguridad democrática”, que consistía en la adaptación de medidas por parte del gobierno para asegurar las condiciones sociales y de seguridad a los capitales del extranjero. Adicionalmente se empezaron a suscribir TLC con otros países, y se buscó posicionar al país como minero-exportador. Toda esta gestión estuvo opacada por declaraciones realizadas por el presidente en contra de la gestión de otros países, que finalmente ocasionaron el rompimiento de las relaciones comerciales con Ecuador y Venezuela, dos aliados importantes para el comercio del país, debilitando las tasas de ventas al extranjero. (Clavijo, 2009).

El Presidente Santos, por su parte, se tornó en un aliado para los países extranjeros, restauró la relación comercial con Ecuador y Venezuela; ha buscado la firma de más TLCs con la Unión

³ La apertura económica en Colombia fue un proceso iniciado en 1990, en que se remueven las leyes proteccionistas de la producción nacional para darle paso a la entrada de productos del exterior.

Europea y China; se eliminó la solicitud de visas para varios países como México, Turquía y se ampliaron los tiempos de las visas americanas. Adicionalmente según el último informe del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia, el Gobierno inyectará más recursos para la promoción de las exportaciones en las regiones (Mincomercio, 2012).

Aunque Colombia fue un país que tuvo un tardío despertar a los mercados internacionales, el panorama es diferente hoy pues el Gobierno se ha hecho consciente de la importancia que tiene trabajar en el comercio con otros países, la consecución de TLCs y el fomento de la industria como motores del crecimiento económico del país.

2.2. Estrategias corporativas

Por estrategia se entiende el conjunto de acciones determinadas en un tiempo determinado con un objetivo específico. Para su formulación se requiere tener los siguientes entornos: General (está compuesto del componente social, económico, tecnológico, legal, político); operativo (componente internacional, proveedores y/o clientes, laboral, competencia); y el interno (organización, recurso humano, control). (Potter, 1980).

También se sugiere que para fijar estrategias exitosas, las organizaciones deben conocer las fuerzas básicas, pues estas son las que determinan la competitividad en la industria. Estas están determinadas por los nuevos competidores, productos sustitutos, poder de negociación con los compradores y proveedores y la capacidad de contralar el mercado (Potter, 1980).

Teniendo en cuenta lo anterior, se han planteado tres tipos de formulación de estrategias genéricas que buscan llevar a la organización a su máximo nivel de competitividad; Liderazgo a bajo costo, diferenciación de producto y enfoque. La primera estrategia consiste en producir a costo menor que la competencia para aumentar su participación en el mercado, aunque sus ganancias no sean mayores. La diferenciación consiste en desarrollar productos con valores agregados y el enfoque es la estrategia en que se torna más competitiva la organización apuntándole a un cliente en particular.

Con los elementos anteriores, las empresas se encuentran en la capacidad de formular las estrategias que permitan lograr su máximo grado de competitividad en los mercados nacionales e

internacionales. A continuación se analizarán las estrategias de internacionalización que se proponen para el presente caso:

2.3. Estrategias de la internacionalización

Las empresas que toman la decisión de entrar a mercados globalizados y altamente competitivos, deben realizar un análisis para determinar la forma más apropiada para lograrlo efectivamente, adoptando estrategias de internacionalización que se adecuen a sus necesidades y recursos, teniendo en cuenta que cada decisión que tome acarrea implicaciones y riesgos para las organizaciones. (Pla-Barber, 2000)

A través de la correcta implementación de estrategias, la organización podrá liberarse de procesos que no son inherentes a razón de ser, con el fin de dedicarse y especializarse realmente su objetivo principal, a lo que realmente le debe importar para evitar el mal uso de recursos y así poder enfocarse en traspasar las fronteras locales. Los puntos a evaluar para definir las estrategias más acordes son: tipo de negocio en el que se compete, cuales actividades son las que se quiere especializar, cuales se abandonan, si las actividades las realizará independiente o conjuntamente con otras empresas, si se cuenta con los recursos para lograrlo, si se deben realizar estrategias tales como; asociaciones con empresas locales o *outsorcings*, etc. (Pla-Barber, 2000)

Del anterior planteamiento surgen posibles estrategias empresariales para la internacionalización que serán analizadas a continuación: exportación, concesión de licencias o inversión directa:

2.3.1. Exportación

La exportación consiste en producir en el país de origen y la venta se realiza en otros países mediante la utilización de intermediarios o mediante los propios departamentos de exportación de las empresas. Este es un método que generalmente acarrea un riesgo menor pues evita los costos fijos de hacer los negocios en el exterior (Pla, 2000). Existen 2 formas de importación, la *directa* e *indirecta*.

La directa consiste en la empresa entra en contacto directo con los intermediarios o comprador final y se hace cargo de todo el proceso que esto representa. Puedo hacerlo a través con

su propio personal o a través de un tercero. Para los casos en que opta por realizarlo directamente, puede hacerlo a través de socios locales⁴, oficinas de representación⁵, filiales⁶. (Jarillo y Martínez, 1994).

La importación indirecta consiste en la venta de bienes a través de intermediarios o agentes⁷ o alianzas estratégicas (clúster o distrito industrial), es decir, solo se dedica a producir y vender, como si fueran clientes locales. La fuerza de venta depende ya de la persona que recibe los productos en destino (Pla, 2000). Esta modalidad implica menos inversión en el extranjero.

A continuación se detalla más sobre las alianzas estratégicas, pues es una de las estrategias más utilizadas en sector textil colombiano:

Alianzas estratégicas: A través de este tipo de alianzas estratégicas, se promueve la especialización de productos, la división de labores, mejora la diferenciación del producto, se incrementa la productividad y capacidad de respuesta. Usualmente estas empresas son de carácter pequeño o mediano que carecen de los recursos para enfrentarse a los mercados internacionales por si solos y a través de este tipo de alianzas pueden fortalecerse para tener las herramientas y recursos necesarios para iniciar su internacionalización (Pla, 2000). Existen dos tipos de alianzas: Los Clúster y distritos industriales:

Los clúster industriales son grupos de empresas cercanas y especializadas en el desarrollo de unas actividades común y se desarrollan bajo un conjunto de condiciones específicas como: la forma en que se accede a la mano de obra; las condiciones de la demanda y su dinamismo; sectores relacionados y por último la estructura de la empresa. Estas uniones permiten diversificar la división de la labor, que se traduce en una mayor capacidad de reacción pues los recursos se concentran más en determinadas labores y facilita la especialización que finalmente le permite tener a las empresas una mayor capacidad de respuesta frente a los requerimientos constantes de los mercados. (Pla, 2009)

⁴ El socio local puede ser cadenas de distribución, otorgar franquicias.

⁵ Venta a través de intermediarios locales.

⁶ Permite una presencia máxima en el mercado de destino, esto conlleva asumir toda la fuerza de venta, para esto se debe crear la empresa comercialmente en el país destino.

⁷ El Agente es el encargado de colocar los productos en el exterior a cambio de comisión.

Los distritos industriales, son las organizaciones que se encuentran cercanos espacialmente y que centran sus actividades en determinada actividad o tipo de producción (Pla, 2009). Usualmente son empresas pequeñas o medianas y su localización geográfica es dada por la actividad comercial. Este tipo de alianzas generan una mano de obra altamente calificada, pues se trata de comunidades de personas que no solo trabajan, sino que viven en estos distritos (Pietrobelli & Olarte, 2002)

2.3.2. Concesión de licencias

Las licencias son contratos entre empresas de diferentes países, una local y otra extranjera, en los que se autoriza a la extranjera a hacer uso del producto o del bien a cambio de pago inicial y/o royalty⁸. Este tipo de concesiones son más utilizadas para marcas registradas, patentes, know how, licencias tecnológicas (Pla, 2000). La empresa local no busca comercializar directamente con el mercado local, esa es la labor de la empresa extranjera.

Esta es una forma de tener presencia en los mercados internacionales sin tener que invertir el capital en ellos. Beneficia a las empresas locales porque le genera ingresos y la empresa del exterior, porque le permite acceder a los recursos con los que no cuenta o pueden generar esfuerzos adicionales. También se puede dar cuando los costos de transporte encarecen demasiado del producto o en el país destino o cuando en el país destino existen barreras de importación (Jarillo y Martínez, 1994).

Estas licencias pueden ser una alternativa de inversión directa en el exterior cuando la organización no cuenta con los recursos necesarios o cuando no se considera lo suficientemente rentable y se busca conseguir ventas adicionales en un mercado específico o puede constituirse en un medio para el desarrollo de nuevas tecnologías entre las empresas líderes de una industria. (Pla, 2000).

Dentro de los diferentes tipos de licencias se encuentran las franquicias, que son autorizaciones para la distribución al detalle; la empresa de origen no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de una licencia tradicional, sino que provee a la empresa de destino, un producto o un sistema estandarizado de operaciones y marketing en el punto de venta (Jarillo y Martínez, 1994). Además de concederse la licencia se brinda asistencia

⁸ Un royalty es un pago que efectúa periódicamente la empresa licenciataria a la empresa licenciadora y que puede consistir en un monto fijo por unidad vendida, o un porcentaje sobre las ventas

técnica para que se pueda producir y/o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y en retorno, el destino debe informar sobre el estado sus ventas (Pla, 2000).

2.3.3. Inversión directa

La inversión directa o producción en destino, consiste en realizar la misma actividad pero en destino; este modelo implica mayor inversión y un mayor riesgo, pero a largo plazo puede ser la más rentable (Pla, 2000).

Se opta por esta, cuando los costos de transporte son superiores a los costos de producción y cuando por razones de alguno de los dos mercados, no se puede hacer licencias para el know how, limitaciones para el libre flujo de los productos. O simplemente existen ventajas de localización en el lugar donde se hace la inversión que no se comparan a los costos de destino. (Pla, 2000).

Las dos modalidades más importantes son las Filiales propias (pueden ser adquiridas o nueva creación) y empresas conjuntas. Las filiales le permiten a la organización asumir todo total control sobre la operación del exterior, del riesgo y beneficio, mientras que las empresas conjuntas son asociaciones de varias empresas en el que se comparte el control, riesgos, beneficios y el resultado de esta unión posee su propia personalidad jurídica y realizar operaciones independiente de su origen (Pla, 2000). El “joint venture⁹” es una forma de las formas más comunes de empresas conjuntas.

2.4. Sector textil en Colombia

Por la ubicación geográfica, Colombia es una región que cuenta con un alto grado de recursos minerales que favorecen el trabajo textil. Desde el Siglo XVIII los indios y artesanos realizaron trabajos en los tejidos de lana, algodón (todos con tecnologías rudimentarias). Técnicas que quedaron abolidas con la llegada de la industrialización del país (Conor, 1997)

Desde 1903, Colombia adopto el modelo económico de economía cerrada ya que contaba con fuertes políticas que protegían el mercado nacional y promovían la industria local. En el caso

⁹ Consiste en la asociación de dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para la creación de una nueva empresa

textilero, las altas tasas que existían para el ingreso de materia prima (solo se excluía la maquinaria) hacían casi imposible que penetraran organizaciones internacionales; todo esto finalmente esto se tradujo que para los años 20s se inició el apogeo de la industria, se establecieron las primeras organizaciones, en su gran mayoría ubicadas en Antioquia (pues fue una actividad financiada por el apogeo del café en el mundo). Muchas de estas organizaciones eran de carácter familiar, carecían de una estructura organizacional y eran pequeñas o medianas empresas. (Conor, 1997)

Como resultado de la gran recesión mundial de 1930, el mercado colombiano y la industria en particular se vieron afectados, gran parte de las empresas pequeñas y medianas fueron clausuradas o vendidas a las grandes empresas ubicadas en Medellín, incrementando la concentración textil en esta región. Este movimiento reestructuró definitivamente la industria y consolidó varias empresas líderes, como Coltejer, Fabricato y Tejicondor, estableciendo así un Oligopolio¹⁰ (Conor, 1997).

Para 1960 inició el apogeo del cultivo de algodón y se inició con la fabricación de ropa interior. También se constituyeron varias organizaciones dedicadas a la confección de ropa de vestir femenina en el Departamento de Santander, específicamente, en Bucaramanga. La calidad de las telas y el producto final, adicionando con la capacidad de innovación, hicieron del producto Colombiano un producto mundialmente reconocido y apetecido. (Pietrobelli & Olarte, 2002)

En 1965 Colombia inicio con la exportación de producto terminado (confección), originando la apertura de nuevos mercados internacionales. Adicionalmente las importaciones de materias primas como Algodón, hilados, tejidos empezaron a tener un mayor apogeo. (Pietrobelli & Olarte, 2002)

El estancamiento de la industria empezó en 1977 debido al auge de la industria del lejano oriente (mano de obra y precios considerablemente inferiores a los manejados por los productos colombianos), la falta en diseños vanguardistas y el contrabando. El gobierno Colombiano adoptó estrategias con el fin de proteger el mercado nacional porque era una gran fuente de trabajo; dentro de las medidas utilizadas estuvo la implementación de un gravamen alto para productos que no fueran producidos en el país (Conor, 1997).

¹⁰ Por Oligopolio se entiende la estructura del mercado en donde unos cuantos ofrecen productos similares y tienen la capacidad de influenciar el precio del mercado

Otro golpe para la industria se dio en 1991, cuando el país abre sus fronteras comerciales a través de la *apertura económica*, pues entraron al país telas y productos con precios considerablemente bajos que ocasionaron descensos en los precios del mercado, pérdida de participación del producto colombiano en mercados nacionales e internacionales y cierre de empresas. Solo en Medellín se perdieron casi del 35% de los empleos en la industria. (Conor, 1997).

Después de la crisis, el sector de confección de prendas de vestir se fortaleció ya que se le dio valor agregado a los productos textiles a través de calidad, diseño e innovación. Con la apertura se incrementaron las exportaciones e importaciones de materias primas y productos terminados. En 1997 la industria ya había mostrado un crecimiento superior al 7% (Conor, 1997). La crisis también le permitió a la industria darse cuenta la importancia de tener productos altamente competitivos a través del mejoramiento de procesos productivos, esto implicaba, la modernización de la maquinaria y equipos, sistemas de información.

La implementación de estrategias de gestión, administrativas eran inminentes para dar respuesta los mercados internacionales. Se convirtió en una prioridad para la industria reestructurar sus organizaciones, iniciar procesos de modernización de las plataformas tecnológicas, redefinir las estrategias empresariales basándose en planeación estratégica para obtener productos altamente competitivos y de alta calidad. (Conor, 1997).

Actualmente Colombia cuenta con más de 14 tratados aprobados con Canadá, México, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, El Salvador, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile, Brasil, Uruguay, Paraguay, Argentina, Suecia. En negociación está Corea del sur, Israel, Turquía, Costa Rica y Panamá. (Inexmoda, 2012). Los principales destinos de exportación de textiles en el 2011 fueron: Ecuador, Venezuela, México y Estados Unidos (55% de exportaciones fueron hacia estos países) Los destinos más apetecidos para las importaciones son China, Estados Unidos y la India. (56%). (DANE, 2012)

El sector textil en Colombia está consolidado como la segunda fuerza productiva; en América latina, siendo la segunda industria (después de Brasil). Para lo que va corrido de 2012, las exportaciones de confecciones han crecido en 5,2% mientras que ventas de textiles han caído un 7.1%. Las importaciones han incrementando en un 4.8%. (DANE, 2012)

La economía colombiana en general ha presentando un incremento; la industria de manufactura, hilatura y tejeduría de productos textiles ha decaído; mientras la fabricación de prendas de vestir ha presentado incrementos paulatinos (Proexport, 2012). La industria actualmente genera más de 650 mil empleos (20% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera). (DANE, 2012)

Para fomentar el comercio internacional, otra estrategia que ha sido implementada es la realización de ferias con reconocimiento mundial como: Colombitex, Colombiamoda, Cali Exposhow, entre otros. Estas ferias han sido plataformas para el desarrollo de nuevas líneas de negocio, sin mencionar, que han contado con presencia de diseñadores como Donatella Versace, Jean Paul Gaultier. (Inexmoda, 2012)

De acuerdo a la última muestra mensual manufacturera realizada por el DANE, las cifras para el sector son positivas; la producción real del sector aumento en un 7% a comparación del mismo periodo del año pasado. Esto ha generado un impacto positivo para la contratación de personal, pues incremento en un 0,9%. Y en lo corrido del año el aumento de la producción ha sido de 19,7% y la contratación en un 1,4%. (DANE, 2012)

En el último observatorio de la moda realizado por Inexmoda en Agosto de 2012, se mostraron las tendencias mundiales del sistema de moda; se evidenció que los ciclos de vida de los productos se están reduciendo debido a los rápidos cambios en los mercados, las tendencias cambiantes de los consumidores y la variedad de productos disponibles. Estos factores indudablemente obligan a la industria colombiana a descentralizar procesos, innovar en sus productos y utilizar o optimizar los procesos tecnológicos y productivos para obtener productos de forma más rápida y a un menor costo. (Inexmoda, 2012).

Otro factor importante para tener en cuenta es la llegada al país de grandes superficies como “Forever 21”, marca americana mundialmente conocida por tener diseños innovadores a bajo costo. La llegada de esta tienda al país es el resultado de la confianza de los inversionistas extranjeros y a que el país cuenta con una posición estratégica para consolidarse en América Latina. Las tiendas GAP iniciarán operaciones en el país próximamente con la misma finalidad. (ADN, 2012)

2.5. Sector Textil en Europa

En contraste al gran apogeo de la industria textil Colombia, los mercados Europeos están presentando tendencias a la baja y en algunos casos al estancamiento, especialmente en Italia y España.

Este fenómeno se debe a que el producto europeo debe competir con economías en grandes escalas, mercados cambiantes, mano de obra poco especializada y muy madura que genera productos carentes de innovación y falta de estrategias de marketing. La competencia de países como China, India y Pakistán han disminuido los índices de rentabilidad puesto que los productos europeos pierden participación en el mercado. (Pla, 2009)

Ante a este panorama, las economías han decidido reaccionar de manera inminente para sobrevivir; esta reacción ha implicado cambios organizativos y gerenciales en la empresas se replantearon la esencia misma y sus límites, generando alianzas como los clústeres y Distritos industriales. Estas estrategias le han permitido a muchas empresas sobrevivir pues los recursos compartidos les han facilitado la flexibilización de funciones, acceso a nuevas tecnologías y mejores opciones de mercados. (Pla, 2009)

El reto para la industria Europea actualmente consiste en enfocar sus estrategias a productos innovadores y de alta calidad para seguir compitiendo en los mercados internacionales.

3. METODOLOGÍA

El presente caso, consta del análisis de fuentes secundarias sobre las estrategias corporativas y las de internacionalización implementadas por el sector textil y de confecciones en Colombia, enfocado particularmente en dos empresas reconocidas en el sector.

Las empresas escogidas para este análisis son STF Group (Studio F) y Leonisa por ser estas, empresas reconocidas en el sector que tienen como objetivo común resaltar la belleza latina, aunque desde diferentes líneas de mercado, pues Studio F se dedica a la confección y distribución de prendas exteriores mientras que Leonisa trabaja con prendas interiores.

El análisis se basa en fuentes secundarias, particularmente de estudios de Pla-Barber y Pietrobelli., la consecución de datos para las empresas analizadas no fue suministrada directamente, fue obtenida a través de la búsqueda de informes, noticias y fuentes bibliográficas.

El caso consta de la presentación de las empresas objetos del caso, planteamiento de las estrategias y conclusiones de cada uno de los casos.

3.1. Unidades de Análisis

A continuación, se presentarán las dos empresas objeto de análisis en este caso:

3.1.1. STF Group

STF Group es una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir y accesorios femeninos que buscan exaltar la belleza de la mujer latina moderna y actual, con diseños exclusivos basados en las últimas tendencias de la moda internacional. Fundada hace más de 40 años en la ciudad de Cali por Carmen Faride Hazi con la marca Faride Fashion.

En sus inicios manejaba en concepto de tienda Boutique y hacia los años 80, incursiona en la etapa de confección y diseño de prendas y ya para finales de la década era una marca reconocida en Colombia y tenía presencia en casi todo el país con almacenes y pautas publicitarias.

En 1994 la fundadora cedió el mando de la empresa a sus hijos, quienes dividieron la empresa por cuestiones financieras; surgiendo así Studio F y finalmente STF Group. Carlos Alberto Acosta Hazzi, asumió el mandato del nuevo grupo empresarial y le inyectó una nueva visión más dinámica y enfocada a la expansión la marca nacional e internacionalmente. Su objetivo era consolidarse como la marca número uno en la mente las mujeres latinas.

STF Group opera en el mercado con dos marcas; STUDIO F es la marca comercial plus; tiene con un posicionamiento similar a almacenes como Zara y Mango (ambos de origen europeo) y ELA con precios más asequibles y maneja una imagen más jovial.(Revista Modaes, 2010)

Actualmente cuenta con más de 100 tiendas en el territorio Colombiano. Tiene una nómina de 2.300 empleados directos y 6000 indirectos (aproximadamente); posee una planta de producción propia en Cali (que cubre todo el proceso productivo), gran parte de las ventas corresponden a compras de producto terminado en China y USA.

3.1.2. Leonisa

Empresa Antioqueña fundada en 1956, dedicada a la confección, diseño y comercialización de ropa interior femenina.

Desde 1.965 inició la expansión internacional; instaló su primera planta en Costa Rica. Esta planta tenía como objetivo suplir toda la demanda del mercado de Norteamérica y Centroamérica. Para 1.981 inauguró dos plantas en Medellín para suplir el mercado de Suramérica. Para 1.990 llega la marca Leonisa a Europa. En 1.994 llega a los mercados asiáticos, consolidándose así con una empresa de alta proyección mundial (Leonisa, 2010)

En el proceso de internacionalización, la empresa decidió ampliar su portafolio de productos a través de la diferenciación, pues, produce adoptándose de acuerdo a las etapas de desarrollo y actividades de las mujeres. También se adapta a las demandas de los mercados locales pero siempre se enfatiza su eslogan “Leonisa, sí es mujer” (Ramírez, 2006)

Leonisa opera 24 horas continuas a través de un centro logístico localizado en la casa matriz de Medellín y de cuatro plantas de confección (tres en Medellín y otro en Costa Rica). La comunicación se realiza por medio de una red satelital directa que permite a las plantas

programarse tres veces diarias para atender los pedidos de las últimas ocho horas. Dicho enfoque funciona mediante mapas de riesgo que le permite anticiparse a impactos negativos que se puedan derivar de cambios en los mercados. Leonisa controla los inventarios de los casi 20.000 clientes que tiene por medio de un sistema de producción cercano al concepto japonés de “Just in Time”¹¹, y que permite tener información precisa de cómo rotan el 70% de los inventarios que hay en todos los puntos de venta nacionales e internacionales. Se produce de acuerdo con los requerimientos de la demanda, y se hacen reposiciones semanalmente en todos los puntos de venta. (Leonisa, 2012)

3.2. Procedimiento

Con el fin de lograr las conclusiones deseadas del caso, se analizó el marco teórico y con los datos recolectados sobre las dos empresas objetos de este caso, se logró determinar lo siguiente:

En el caso de STF Group, se logró determinar que ha utilizado varias estrategias de internacionalización para lograr una mejor penetración de mercados internacionales. Las estrategias implementadas son: Tiendas propias en Panamá (7), República Dominicana (1) y México (25) y franquicias en países 8 como Guatemala, Perú, Estados Unidos, Venezuela, Ecuador. A la fecha, no la logrado con éxito ingresar a mercados como el Europeo o asiático.

Leonisa, por su parte, ha implementado diversas estrategias que le han permitido posicionar su marca internacionalmente, actualmente la marca es vendida en más de 20 países, de los cuales, 10¹² cuentan con distribuidoras propias. En Costa Rica realizó inversión al establecer su propia fábrica de confección. En Puerto Rico es líder en ventas, realizando sus transacciones a través de franquicias. En Ecuador hace presencia en los mercados por medio de distribuidora. Bolivia y Uruguay se atienden a través de concesión de licencias. En Perú cuenta con su propia distribuidora. En Chile inicio sus ventas a través de exportaciones directas y finalmente compro en 1991 su propia distribuidora. A Venezuela llega con importaciones directas. En México realiza sus ventas a través de mayoristas. En Usa y Canadá llega por medio de exportaciones directas desde la distribuidora de Puerto Rico. A Europa llega también por medio de franquicias (Ramírez, 2006).

¹¹ “Just in time” es una política de inventario en la que los suministros entregan justo al tiempo momento necesario para completar el proceso productivo

¹² Países en los cuales hay distribuidoras propias son: Panamá, Guatemala, México, Puerto Rico, Rep. Dominicana, Venezuela, Ecuador, España, Perú y Chile.

4. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

De acuerdo a la teoría recolectada y la información de los casos empresariales, podemos concluir que para mantenerse competitivos en el mercado, las empresas del sector textil en Colombia han optado por implementar estrategias de penetración a mercados internacionales así:

En el caso de STF group, la estrategia se ha basado en el enfoque, pues el producto final es producido para un nicho exclusivo por los costos que maneja y tiene también estrategias de diferenciación porque le da un valor agregado a la compra a través de la asesoría en tienda.

Para el futuro, la compañía está consolidando todos sus esfuerzos para tener toda la presencia posible en Centroamérica, para esto se está proyectando realizar una inversión directa en la construcción de una planta de producción y distribución en México, donde pasaron en menos de 3 años de tener franquicias a almacenes propios. Otro proyecto es la aparición con tiendas propias en Perú. (Revista Dinero, 2011)

Leonisa, maneja la estrategia de diferenciación de producto, pues, la empresa se adapta siempre a las condiciones del mercado y las etapas de cada mujer, no se limita solo a proveer al consumidor un bien, sino que también busca brindar una experiencia de compra que satisfaga todas las necesidades del cliente final por medio de productos diferenciados, vanguardistas, precios asequibles y atención en el lugar de venta. La venta de franquicias, establecimiento de almacenes propios en el exterior y ventas por catálogo, se convierten en posibles estrategias de desarrollo para esta marca.

El próximo desafío al que se enfrenta esta marca, es el mercado chino, por lo que está trabajando arduamente para innovar en todos sus procesos a través del mejoramiento continuo de tecnologías que le permitan ser competitivos y tener más flexibilidad en sus procesos.

Frente a los retos del sector colombiano, se le recomienda a las empresas de que para garantizar su supervivencia en mercados internacionales se realicen evaluaciones sobre el estado actual, se defina el rumbo que desea tomar para el futuro, se cuantifiquen los recursos con lo que cuenta o podría necesitar para el desarrollo de su objeto, se evalúe las tareas para definir cuáles son inherentes a su naturaleza o si por el contrario, se pueden delegar en otras compañías.

Todo con el fin de enfocar fuerzas y recursos en lo que realmente debe importar que es el desarrollo de su función y evitar el desgaste operacional en la ejecución de tareas que no son vitales para su proceso.

Para el mercado colombiano, se recomienda la diferenciación en los productos para garantizar la sobrevivencia pues es una estrategia de internacionalización con la que se puede competir globalmente, especialmente, por producir productos de alta calidad (debido a sus insumos) a precios no tan competitivos como los chinos o hindúes. El servicio de post venta, calidad de los productos e innovación de diseños se convierten en piezas claves para el éxito de la estrategia.

Las asociaciones y clúster industriales, como el de Antioquia o Santander se convierten en opciones de suma importancia para la internacionalización del producto colombiano, pues las empresas pequeñas y medianas por si solas no podrían competir, pero en la medida en que se fortalezcan a través de este tipo de alianzas las posibilidades de responder eficazmente todas las exigencias del mercado son más altas.

5. BIBLIOGRAFÍA

Clavijo, Antonio; 2009; “La Globalización”; Universidad de los Andes, Bogotá

Conor ingenieros S.A.; 1997; “Microempresa y competitividad”: Confecciones (v3); Departamento Nacional de Planeación, Bogotá

DANE, 2012; “Boletín de Prensa: Muestra mensual manufacturera” Bogotá.

DANE (cifras disponibles), 2012; “Cifras disponibles, Septiembre”, Bogotá.

Departamento de Planeación Nacional (DPN), 2011; “Balance Sector Industrial”, Bogotá

Diario ADN; 2012; “Forever 21 llegó a Colombia”; Diario ADN – Actualidad; Bogotá

Inexmoda, 2012; “Observatorio Económico Nacional del Sistema de Moda”; Inexmoda, Bogotá.

Jarillo, José y Martínez, Jon; 1994; “Estrategia Internacional más allá de la exportación” McGraw-Hill, Bogotá

Londoño, Carlos Enrique; 1997; “La Apertura económica en Colombia”; Apertura Económica, Bogotá

Leonisa Blogspot, 2012; “Estrategias de internacionalización”; Colombia.

Menguzzato Boulard, Martina; 2009; “La dirección de empresas ante los retos del siglo XX”; Universidad de Valencia.

Mincomercio, 2012; “Prosperidad para todos, Boletín # 44”; Bogotá.

Morales, Isidro; 2000; “Globalización y regionalización. Hacia la construcción y gestión de un nuevo modelo económico mundial”, Trillias-ITESM, México.

Pietrobelli, C. & Olarte, T., 2002; “Enterprise cluster and industrial district, Colombia’s fashion sector”; *European Planning studies*, 10: 5, 541 – 562.

Pla, José; 2000; “La estrategia internacional de la empresa Española”; *Universidad Ontinyent*.

Pla, José. & Puig, Francisco; 2009; “Is the influence of the industrial district on internal activities being eroded by globalization?” *International business review*, 18, 435 - 445

Pla Barber, J.; Linares, E.; Puig F., 2007; “Crisis, actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales: el sector textil español” *Universia Business Review*, 14: 68-83

Porter, M., 1980; “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”; Free Press, Estados Unidos.

PROEXPORT Colombia, 2012; “Sector textil y Confección 2012”: *Invierta de Colombia*; PROEXPORT, Bogotá.

Ramírez, Carlos Enrique; 2006; “Internacionalización de Leonisa: Una empresa colombiana de ropa interior”, *Estudios Gerenciales*; Universidad ICESI, Cali.

Revista Dinero, 2011; “Studio F ‘coloniza’ México y crece más en Colombia”, *Revista Dinero – Negocios*, Bogotá

Revista Portafolio, 2011; “Studio F ‘coloniza’ México y crece más en Colombia”, *Revista Portafolio – Negocios*; Bogotá.

Zilli Ramírez, Claudia Raquel; 2006; “Efectos de la globalización en el movimiento secesionista de Québec en Canadá”; *Universidad de las Américas Puebla - México*.