

Estrategias gerenciales de competitividad para las microempresas del sector confecciones en la  
localidad de Kennedy – Bogotá D.C.

**Andrea Carolina Flórez Mora**

Código: 6700583

Docente

**David Mendoza**

Ensayo de Grado

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

BOGOTÁ D.C

2014

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE COMPETITIVIDAD PARA LAS  
MICROEMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIONES EN LA LOCALIDAD DE  
KENNEDY – BOGOTÁ D.C.**

**Resumen**

Este ensayo tuvo como marco de interés general, el conocer las herramientas estratégicas que se podrían implementar en un entorno económico, comercial y empresarial, como lo es la localidad de Kennedy en Bogotá, para el desempeño superior de las habilidades comerciales de los microempresarios del sector de las confecciones quienes han desarrollado satélites o pequeños talleres de confecciones, los cuales han surgido primordialmente por la necesidad de generar ingresos para las familias, especialmente para madres cabeza de hogar que no han contado con la oportunidad de encontrar un empleo estable que les genere los ingresos necesarios para lograr el crecimiento de sus familias. El ensayo resalta el apoyo generado a través de los diferentes programas de la Cámara de Comercio de Bogotá a los empresarios, en cuanto a la formación y formalización de empresas y la incursión en las diferentes áreas de conocimiento organizacional. Por ultimo destaca la importancia de actuar como equipo y apoyarse en las fortalezas de cada uno para lograr un sostenimiento prolongado en el mercado y poder incursionar en otros mercados que favorezcan las utilidades de su negocio.

**Palabras Clave**

Estrategia gerencial, competitividad, productividad, localidad de Kennedy, microempresarios, Cámara de Comercio de Bogotá.

# **Managerial strategies for micro competitiveness of garment sector in the town of Kennedy - Bogotá DC**

## **Abstract**

This essay is intended to explore the strategic tools that could be implemented in an entrepreneurial and business environment such as the Kennedy district in Bogotá to enhance the business skills of small businesses entrepreneurs in the sector of garments who have developed small satellites or garment workshops, which have primarily arisen from the need to generate income for their families, especially single mothers who have not had the opportunity to find a stable job that will generate the income necessary for attaining the growth of their families. The essay highlights the support generated by the various programs of the Chamber of Commerce of Bogotá entrepreneurs in terms of training and formalization of business and foray into different areas of organizational knowledge. Finally stresses the importance of working as a team and build on the strengths of each to achieve an extended market and to enter other markets that favor profits of your business support.

## **Keywords**

Management strategy, competitiveness, productivity, Kennedy town, microentrepreneurs, Chamber of Commerce of Bogotá.

Este documento pretende revisar las estrategias gerenciales existentes, para que los microempresarios del sector confecciones de la localidad de Kennedy; las conozcan, dominen y

puedan implementar para mejorar sus niveles de productividad y competitividad en el mercado, que cada vez se hace más complejo y dinámico, dados los diferentes cambios que se presentan por los procesos de globalización e internacionalización de los mercados.

Específicamente se quiere identificar los principales elementos de la competitividad en el sector de las confecciones a nivel local en Kennedy, determinar el grado de productividad y competitividad actual del sector de las confecciones y sus principales dificultades, establecer las herramientas de desarrollo administrativo que se podrían utilizar para apoyar el aumento de la competitividad y la productividad del sector de las confecciones en la localidad de Kennedy, para producir estrategias gerenciales de apoyo al sector y establecer empresas públicas y privadas que generen apoyo al sector de las confecciones para proponer e incrementar asociaciones de microempresarios en la localidad de Kennedy, que les faciliten la incursión en nuevos mercados, generen mayores ingresos, estabilidad y rentabilidad a sus negocios.

Actualmente en Colombia, el sector de las confecciones es uno de los más damnificados, a pesar que tanto el gobierno como organizaciones no gubernamentales, implementen incansables esfuerzos por proteger el sector de las confecciones y llevarlo a niveles de productividad y competitividad, que lo posicionen en un espectro de comercialización exportadora y no importadora, dadas las condiciones de globalización y dinámica de mercado que han permitido que en países como China, que se han especializado en realizar esta actividad a muy bajos costos a través de procesos como la maquila y la masificación de las diferentes líneas de producción; al incursionar en los países de Latinoamérica y especialmente en Colombia, hayan desplazado a los grandes satélites nacionales de confecciones, causando un

detrimento en su nivel de productividad y destacando los elevados costos en insumo, materias primas, maquinaria y mano de obra mal compensada, entre otras.

Sin embargo, existen en el país y especialmente en Bogotá D.C., como centro productivo del país, algunos grupos de microempresarios que se han dado a la tarea de organizarse y de la mano de entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, bajo su premisa de apoyo al sector y generación de prosperidad en Bogotá D.C. y la región que la circunscribe, han logrado encontrar, proponer e implementar fórmulas productivas que les han permitido sostenerse en el mercado, desarrollar ferias empresariales y comerciales y promover políticas y planes de acción que les permiten evolucionar en conocimiento y buenas prácticas, para darse conocer en otros mercados.

Es así, como el apoyo gubernamental obtenido a través de los grupos sectorizados de pequeños empresarios llamados clúster, ha generado que se den cambios importantes en el sector textilero y de las confecciones, con aumentos significativos de las oportunidades de negocio en los últimos años, de acuerdo con las cifras que presenta la Cámara de Comercio de Bogotá en su segundo informe de las actividades del clúster durante el año 2013, referente a los avances del clúster de las prendas de vestir.

### *Acciones 2013*

El Cluster apoyó la realización de la quinta Feria Mayorista de la Confección del GranSan y la ejecución de **2 ruedas de negocios** en donde participaron **168 confeccionistas** con expectativas de **negocios de \$7.900 millones**.

Los empresarios de tejido de punto crearon un comité que diseñará e implementará un plan de acción para promover la compra del producto nacional e impulsar la definición de políticas para que las grandes cadenas garanticen un porcentaje mínimo de productos colombianos.

En aras de lograr mayor entendimiento de este documento se presenta a continuación una definición de clúster que permite entender de manera clara qué son y porque son un apoyo para la comunidad. De acuerdo con la Cámara de comercio de Bogotá son:

“Una concentración geográfica de empresas, universidades, gremios, centros de investigación y entidades del Gobierno relacionadas en un mismo negocio, con actividades en común y complementariedades. Entre más conexiones y sinergias existan entre los actores habrá mayor dinamismo en la productividad empresarial.

Los Clúster pueden evolucionar de manera natural o a través de Iniciativas de Desarrollo de Clúster que son esfuerzos colaborativos entre todos los actores del mismo para activar ventajas competitivas que generan realmente diferenciación:

- ✓ Acceso cercano a proveedores e insumos de alta calidad.
- ✓ Mano de obra y talento humano acorde con las necesidades empresariales.
- ✓ Procesos rápidos de transferencia de conocimiento e innovación.
- ✓ Colaboración entre competidores para superar los obstáculos de la competitividad de las industrias. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012) Recuperado de

<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=11225&catID=807>

Este ensayo pretende hacer un aporte reflexivo de las herramientas gerenciales que podrían ser de ayuda a los microempresarios y posibles emprendedores de este sector de la industria, para apoyar sus procesos de competitividad y productividad. Para ello se determinarán los principales elementos de la competitividad en el sector confecciones, se definirán las

dificultades que presenta este sector para, con base en ellas, definir qué herramientas gerenciales se pueden implementar. Una vez realizadas las actividades que permitan conocer el estado actual del sector y sus dificultades se generara una propuesta de las posibles herramientas gerenciales que podrían servir de apoyo para el aumento de la competitividad y la productividad del sector de las confecciones en el sector de Kennedy, en Bogotá D.C. Adicionalmente se identificará a los actores públicos y privados que apoyan los procesos de crecimiento y se hará un ejercicio reflexivo propio, sobre las actividades que conllevan una internacionalización, como los procesos de certificación y estandarización internacionales.

Es importante considerar las posibilidades de apoyo que ofrece tanto la academia como el gobierno y la industria, para la implementación de herramientas gerenciales que permitan llevar esas microempresas a una instancia superior. Se espera que este estudio sirva de base para análisis más profundos que conlleven a la toma de decisiones de impacto positivo frente al sector productivo del que trata este documento.

Es indispensable desarrollar estrategias que se ajusten a las características, necesidades y oportunidades de los microempresarios buscando incrementar los niveles de productividad y abrir la opción de proyectar el crecimiento del negocio familiar que garantice el mejoramiento integral en las condiciones de vida de sus miembros, haciendo de la microempresa una organización competitiva acorde al momento de globalización de mercados. (Camargo Tumay & Flórez Mora, 2011, p. 13).

Las pequeñas empresas colombianas y especialmente los satélites de confecciones que se encuentran en la localidad de Kennedy, en Bogotá D.C., son pequeñas industrias de nivel

familiar que en su mayoría han nacido a partir de la necesidad de las personas, especialmente madres cabeza de familia, que se encuentran desempleadas y requieren obtener ingresos que generen bienestar a sus familias y permitan el desarrollo de sus proyectos de vida y el de sus familias.

Como aspectos significantes, se determinó que las microempresas de este sector son ideas emprendidas en un 75% por mujeres, el nivel de informalidad alcanza el 98% de las unidades productiva, la forma como se constituyen los satélites, talleres y microempresas mixtas corresponden a las características del emprendimiento por necesidad, la asociatividad entre microempresarios del mismo sector con actividades diferentes, si bien es percibido como medianamente importante por los microempresarios el nivel es bajo. Estos aspectos junto a los análisis internos y externos del segmento estudiado concentrados en la matriz DOFA, así como los análisis FA, FO y DA; argumentan el diseño final y dan forma final a las estrategias, recomendaciones y conclusiones. (Camargo Tumay & Flórez Mora, 2011, p. 10)

Dadas estas condiciones, las pequeñas industrias se organizan de manera artesanal con la infraestructura básica y pocos conocimientos administrativos, lo que conlleva que se dé un nivel muy bajo de escolaridad en algunos casos, pocos ingresos por falta de explotación integral del potencial de las máquinas, la infraestructura y poco conocimiento de herramientas organizacionales a nivel de talento humano y apoyo gerencial, lo que propicia en gran medida la informalidad del trabajo, la escasa exploración del recurso intelectual y la formación de nuevos talentos, el poco desarrollo del sector y la explotación de quienes desarrollan actividades para la subsistencia propia, en estas empresas.



## **COMPETITIVIDAD**

Esta sección esta orienta a dar un marco conceptual referente a la competitividad en aras de dar una mayor comprensión del documento en general y su importancia como herramienta de adopción gerencial que permita a los pequeños empresarios entender el contexto dinámico y organizacional en el cual se encuentran. De acuerdo con Porter (2006) “La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía” (p.51). Visto así la organización o las pequeñas empresas deben prepararse y conocer su trabajo, las características de su entorno, las necesidades de sus potenciales clientes y especialmente la oferta o las fortalezas de sus competidores, lo cual les permitirá tomar acciones que de una u otra forma, les permita generar una característica diferenciadora frente a los demás y de esta manera fortalecerse frente a los microempresarios de igual o mejor nivel que se encuentren en su entorno y sentar una posición clara y firme en el mercado, logrando recordación o mayor interés por parte de los consumidores con lo cual será más productivo, rentable y competitivo su negocio.

Pero para lograr esta diferencia también, Porter (2006) nos habla de: “afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas” (p.51). ¿Qué es esto de las cinco fuerzas competitivas?, para lograr el entendimiento pleno y la instauración de estas herramientas en el plano organizacional de una pequeña unidad de negocio, con miras a la formalidad y al desarrollo floreciente de un negocio es necesario revisar el contexto teórico que este autor nos presenta.

La intención última de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa. En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. (Porter, 1991, p. 22 y 23).

Y nos presenta la interrelación de estas cinco fuerzas, como se muestra en la siguiente gráfica, la cual hace más entendible la interrelación de los diferentes factores que interactúan en la obtención de una ventaja competitiva en el mercado, con la cual se puedan llevar estos negocios a ser empresas verdaderamente rentables, integrales, generadoras de valor, que incentiven la inversión y generen empleos de calidad y estabilidad para todos las personas que en ellos participan. Refleja de qué manera actúan las fuerzas para equilibrar las fortalezas y debilidades de cada actor, en bien de la conservación de la competitividad y la estrategia de mercado óptima al interés propio de cada organización, pero también de los intereses de una comunidad comercialmente organizada que genera una cadena de valor productiva.

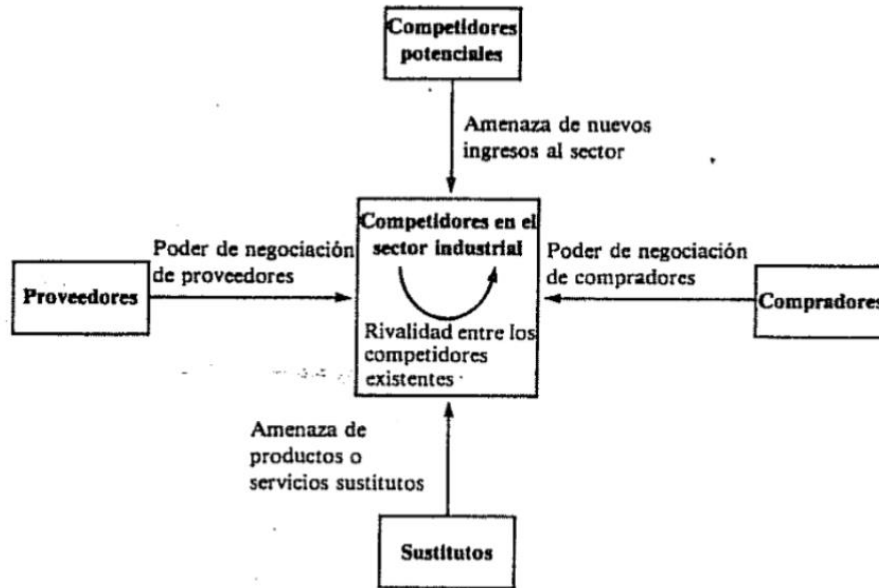


Fig. 1-1 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.

Tomado de Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. Porter M., (1991, p. 23)

Ahora bien, de ser posible lograr que los microempresarios con apoyo especialmente de la Cámara de Comercio de Bogotá como entidad no gubernamental que genera espacios de asociación, aprendizaje e implementación de mejores prácticas de mercado, organización y formalización de las diferentes empresas, entre otras, generen un análisis completo de la manera que se nos presenta en este marco teórico, será de gran ayuda y fortaleza el poder conocer de manera integral todos los actores que intervienen en la gestión empresarial y la interacciones existentes o que se puedan fomentar entre ellos, teniendo en cuenta factores tanto internos como externos y poder ver como se relacionan y como se convierten en factores determinantes para el éxito o fracaso de los planes de desarrollo que se pretendan implementar en los satélites de confecciones de la localidad de Kennedy, para llevarlos a un plano más organizado, con

posibilidades de crecer, mantenerse y convertirse en un agente de referencia para otros sectores de la industria que se encuentren en las mismas circunstancias.

Es importante analizar factores de competitividad dados los aspectos que nos mencionan como, la interrelación con los proveedores de las materias primas, por ejemplo las telas y accesorios para la confección de prendas de vestir, dadas las condiciones en que los proveedores deben suministrar las materias primas para la obtención de confecciones de alta calidad, pues en muchos casos los microempresarios no han establecido un solo proveedor, que provea sus materias primas por lo que están a la deriva, siempre en busca del que mejor oportunidad, especialmente en precio les ofrezca, pero no logran identificar uno que con buenos precios también contribuya a la calidad de sus productos, suministrándoles insumos de buena calidad, a buen precio y además que sea sólido y estable, con el cual puedan generar conexiones duraderas que impacten positivamente en la cadena de valor de las dos partes, en las que se puedan establecer apoyos a cada una de las organizaciones y a su cadena de valor y de este modo salir adelante en el mercado juntos compartiendo relaciones como socios estratégicos para su organización.

Otro factor importante que les impide llegar a niveles óptimos de producción y desarrollo con los cuales puedan incursionar en mercados más competitivos es el poco conocimiento del sector textil y de confecciones, adicionalmente la falta de unión como grupo por lo cual las grandes industrias los vinculan como prestadores del servicio de confección, pero no les ofrecen ningún tipo de estabilidad, los transan con bajos ingresos y en muchos de los casos, estos talleres de costura o satélites no se encuentran formalizados, por lo cual los trabajadores de los

satélites no cuentan ni con las mínimas condiciones laborales, como pueden ser afiliaciones a seguridad social, prestaciones sociales, salario justo, cajas de compensación, fondos de empleados, entre otros. Por el contrario muchos de estos empleados están contratados por producción, es decir que sus ingresos están condicionados por lo que logren producir en un tiempo determinado de trabajo, sin un contrato formal que les permita acogerse a beneficios y derechos laborales. Estas condiciones desfavorables a nivel organizacional, permiten que las grandes industrias evadan la responsabilidad que tienen con los empleados al asumir una carga prestacional en la que como mínimo se evidencie, que los empleados cuentan con pagos realizados por concepto de aportes a salud, pensión, caja de compensación y riesgos profesionales acordes a la naturaleza de la tarea que desempeñan, por el contrario son costos que ahorran pues con el satélite solo pagan la producción, lo cual genera que haya mayor informalidad laboral en el país. Tanto el COMPES como ACOPI (citado por Camargo Tumay & Flórez Mora, 2011) manifiestan:

El tema de formalidad es de alto interés para el logro de los objetivos de competitividad para el país, tanto que ocupa el primer lugar en cuanto a las estrategias implementadas por el CONPES como política nacional. Según este mismo documento, aproximadamente un 53.5% de microempresas no pagan impuestos y un 42% no tiene un registro contable. Por lo tanto se puede evidenciar que entre más pequeña sea la empresa mayor es su nivel de informalidad. Por su parte, ACOPI afirma que la informalidad empresarial afecta principalmente a las mujeres y personas que tienen escasa formación académica. El 86% de empleos informales son generados por las microempresas, de las cuales el 45% de estos empleados gana menos de la mitad salario mínimo legal vigente.

Entre las características del empresarial informal, se encuentran:

- ✓ Bajos niveles de capital, productividad, organización e ingresos.
- ✓ Acceso limitado o nulo a mercados organizados (instituciones crediticias, tecnología, educación formal ubicación no fija o en lugares de poca visibilidad para las autoridades, etc.)
- ✓ Relaciones laborales basadas en el empleo ocasional y parentesco, y no en acuerdos contractuales.
- ✓ Elementos propios de la economía doméstica, situación que se evidencia en la forma como se lleva la contabilidad, mezclando los gastos del hogar, con los gastos y costos del establecimiento.

Desde luego, que por estas razones y muchas más, es importante revisar el esfuerzo que hacen entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, quienes a través de la organización de grupos estructurados de apoyo, llamados clúster, orientan a las comunidades a agruparse, entender su entorno, identificar las fortalezas y las debilidades como grupo, servir de apoyo los unos a los otros en vez de verse como competidores entre sí, que se de una red de apoyo colaborativo en el cual la idea sea construir empresa, legalizarla y aprender de qué manera se puede ser más productivo y competitivo, utilizando toda la información posible que genere el entorno en beneficio común. De acuerdo con el modelo de clúster desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá, especialmente para el sector de las prendas de vestir, nos presenta su proyecto:

¿Qué es la Iniciativa de Desarrollo de Clúster de Prendas de Vestir?

Un grupo de entidades públicas y privadas unieron esfuerzos para desarrollar el Clúster de Prendas de Vestir de Bogotá y contribuir al mejoramiento de la competitividad de todos los actores que están relacionados con el sector textil y de confecciones en la ciudad.

Hacen parte del Clúster de Prendas de Vestir empresas especializadas y complementarias que se relacionan con el sector textil y confección en Bogotá y la Región.

Propuesta de valor:

El Clúster de Prendas de Vestir en 10 años será reconocido por su competitividad, altos niveles de productividad, su diseño, capital humano calificado, con un mercado local fuerte, presencia internacional consolidada, articulada con centros de investigación y universidades, y con impacto en el mejoramiento social y ambiental de Bogotá.

La IDC trabaja en la articulación de recursos, programas y proyectos que contribuyan a optimizar el ambiente de negocios del Clúster, y que beneficien toda la cadena de valor de esta actividad productiva en el corto, mediano y largo plazo. Para ello focaliza sus acciones en los siguientes pilares:

- ✓ Talento humano orientado a consolidar el capital humano calificado y certificado que requiere el sector, a través del mejoramiento de sus habilidades y competencias.
- ✓ Fortalecimiento Empresarial que contribuya al cierre de brechas de gestión y desarrollo de habilidades, que les permita a los empresarios mejorar la productividad de sus empresas.
- ✓ Comercialización y Mercadeo para Identificar y consolidar oportunidades de negocios y nuevos canales de comercialización. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012)

Es de resaltar que para que se dé un cambio real consistente en obtener empresas con una plataforma organizacional clara, manuales de funciones, procesos documentados, mayores niveles de producción por ende de rentabilidad y reinversión en crecimiento, talento humano calificado y con cubrimiento de sus necesidades laborales y demás estrategias organizacionales que permitan manifestaciones evolutivas en temas gerenciales, en este sector de la industria colombiana y evidentemente en las industrias ubicadas en la localidad de Kennedy en Bogotá, es

importante apoyar mucho con educación y conciencia de que este proyecto puede llegar a ser una verdadera empresa y lograr que los participantes de la ejecución de las herramientas de competitividad, entiendan que no solo por ser un negocio familiar que apoya en el sustento económico de varias familias, no se puede convertir en una organización fructífera y estructurada que pueda llegar a participar de grandes negocios, eventos comerciales y ruedas de negocio como las que son promovidas a través de los equipos de trabajo que se organizan en la Cámara de Comercio de Bogotá.

Una vez se haya podido establecer un panorama organizacional en estos grupos y haya mayor entendimiento de las razones por las cuales deben estructurar y constituir las microempresas como verdaderas organizaciones, será más viable el poder integrarles otras herramientas como la definición de una plataforma estratégica en la cual se definan objetivos a largo plazo, la visión, la misión y les promueva una cultura de planeación estratégica, que permita la incursión en modelos de desarrollo organizacional por procesos, de los cuales se dé mayor optimización de la producción y especialmente, en la cual se pueda definir de manera clara la función de cada empleado dentro de la organización, pues de este modo será más fácil el poder llevarlos a entender cómo funciona una organización y porque las personas deben contar con un paquete completo de benéficos en el cual lo primero deberá ser constituir una nómina de personal con salarios justos y acceso a todas las prestaciones sociales y posibles beneficios que conlleva el ser un empleado formal, en una empresa Colombiana, acorde con las leyes que así lo regulan, sin importar el tamaño o naturaleza de la organización.



Otra razón que parece no tener mayor importancia, pero es fundamental para ser realmente competitivos en mercados tan dinámicos, es el hecho de estar constituidos legalmente de acuerdo con los parámetros legales que establece el Estado y que en nombre de él, administran las cámaras de comercio del país. Siendo este un factor vital pues con él, se da legalidad a la empresa y a su objeto social, requisito primordial para acceder a licitaciones por medio de las cuales se contrata con el Estado o los beneficios y apoyos que este genera para los diferentes sectores de la economía, o a concursos en grandes empresas y multinacionales, las cuales por efectos de estar, generalmente, estandarizadas y certificadas bajo preceptos de las normas internacionales de calidad, requieren que sus proveedores y actores con los que se interrelacionan en cumplimiento de su función, se encuentren amparados bajo los mismos estándares que garantizan una óptima realización de las actividades empresariales.

En este orden de ideas, es posible que las familias que subsisten de los ingresos obtenidos con base en el desarrollo de labores informales en talleres de costura, puedan organizarse, obtener beneficios del Estado con base en su desarrollo y la proyección que logren de acuerdo con la implementación de estrategias gerenciales que les permitan proyectar una imagen de organización y una estructura legal y organizacional óptima, dentro de lo establecido por las leyes colombianas.

En este esfuerzo conjunto juega un papel muy importante el Estado, apoyando ideas de generación de negocio a través de entidades como el Sena o Tecnoparque; la academia promoviendo en los futuros profesionales más que el desarrollo de estructuras organizacionales, la creación de empresas y la generación de empleos, también es importante el apoyo de las

entidades de control y del orden gubernamental, toda vez que los trámites necesarios para lograr creación y formalización de empresas no solo generan costos, sino que se debe incurrir en disponibilidad de tiempo para desplazarse en los innumerables trámites que se requieren. Sin dejar de lado el sector privado con el fomento de ideas de emprendimiento y eventos tan importantes como las ferias de moda y confecciones, que se llevan a cabo especialmente en Medellín y el sector de San Victorino en Bogotá. No debe ser despreciable el papel que juega el sector financiero, tanto estatal como privado a nivel nacional e internacional, en este tipo de estrategias; pues es con base en ellos es que se lograra la obtención de fondos económicos que permitan, no solo el financiamiento y la proyección de estas empresas, sino su posicionamiento en el mercado.

De otro lado se puede ver que hay mucho desconocimiento y falta de información, por parte de los micro empresarios y emprendedores, tanto del apoyo que brinda el Estado como la Cámara de Comercio de Bogotá, con los proyectos que pretenden fomentar la estructuración y florecimiento de empresas que jalonen la economía y promuevan el empleo formal de las personas, con lo cual se debe dar mayor importancia a la divulgación de programas de apoyo al sector productivo de la ciudad y especialmente al sector de las confecciones ubicado en la localidad de Kennedy. Debe ser un punto vital de la estructuración de estos programas de apoyo, espacios de divulgación masivos, de fácil consulta y acceso a todas las localidades y estratos de la población, en reuniones de madres comunitarias, de manera virtual aprovechando la masificación del uso de internet y de las redes sociales, en fin, en todos los espacios que se generen aglomeraciones de personas de manera virtual o presencial, que tal vez requieran o

ayuden a masificar la información de estas importantes herramientas de apoyo al comercio y el desarrollo de la industria.

Atados al análisis anterior, es posible entender en cierta medida por que ha sido un sector tan afectado por los tratados de libre comercio, que en medio de la dinámica de globalización en la que está participando Colombia y que se ha venido generado a lo largo de los últimos 20 años aproximadamente, no se ha logrado una estructura organizada de este sector de las confecciones y como es notorio en las principales noticias del país, también ha afectado otros reglones de la economía, pues se dio la apertura pero no se preparó a los pequeños comerciantes y empresarios para estar a la altura de estos procesos de internacionalización en los que se requiere de un gran esfuerzo para lograr los estándares que demanda este proceso global.

Con esta ventana abierta a las dificultades de la industria colombiana, se puede trazar un panorama bastante incierto, que si este sector no se proyecta, se organiza y visualiza su posible escenario antes que se den firmas de apertura comercial con los países orientales, a través de la apertura que se está dando por medio de las alianzas del pacifico, puede ser bastante difícil que las organizaciones pequeñas y sin estructura sobrevivan. Con lo cual se podría incrementar el desempleo y las más afectadas serán las numerosas familias que hoy en día subsisten de realizar confecciones a bajos costos, en los satélites de confección organizados de manera artesanal que no evolucionen a convertirse en empresas legal y estructuralmente constituidas, sino que persistan en solo confeccionar las prendas de vestir bajo una presión explotadora, para que grandes empresas impriman sus marcas en ellas y las posicionen en el mercado a costos muy diferentes a los que las adquieren en estos satélites.

Para concluir este ensayo es importante desatacar el valor de las pequeñas empresas y de las familias, de manera especial las que son lideradas por madres cabeza de hogar, que han logrado implementar una idea de negocio de la cual subsisten y apoyan a más familias en la subsistencia diaria y el cubrimiento de sus necesidades básicas. Ante todo se debe reconocer la fortaleza con la que cuenta Bogotá, D.C. especialmente la localidad de Kennedy al poder contar con emprendedores con lo cual se incentiva la creación de empresa y por ende se dinamiza la economía del país.

De otro lado es de gran valor todo el apoyo que el gobierno a través de las cámaras de comercio del país da a la población comercialmente activa, para el sostenimiento y proyección de sus pequeñas industrias. Claro también cabe destacar que aunque ya están dándose pasos para el crecimiento económico y organizacional de las industrias textiles y de confecciones, aún falta hacer mucho, especialmente en divulgación y promoción de los planes de apoyo a pequeños empresarios y en la reducción o mayor facilidad en cuanto a trámites para la formalización empresarial.

Es importante que el Estado primordialmente entienda su papel de protector de la economía, la industria, el trabajo digno entre otras e incentive la proyección de estas empresas reunidas en clúster para que se conviertan en industrias fuertes, pujantes y con la capacidad de competir en mercados internacionales, gracias a la aplicación de estándares de alta calidad, para lo cual se requiere de mucho apoyo gubernamental.

Queda a futuros investigadores el poder concluir si esta propuesta de incentivo para la implementación de estrategias y herramientas gerenciales dio frutos y fue acogida por un buen

número de pequeños empresarios, con lo cual se debe reflejar el crecimiento de este importante sector de la industria colombiana.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Camargo Tumay, F.L. & Flórez Mora, A. C. (2011). Diseño de estrategias de competitividad para las microempresas del sector confecciones, basadas en la gestión del conocimiento. Universidad Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia.

Cámara de Comercio de Bogotá (2013). Boletín de avance del clúster de prendas de vestir (segundo semestre de 2013). Recuperado de [http://camara.ccb.org.co/documentos/13428\\_boletin\\_cluster\\_prendas\\_dic\\_2013.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/13428_boletin_cluster_prendas_dic_2013.pdf)

Cámara de Comercio de Bogotá (2013). ¿Qué son los clúster y cuáles son sus ventajas?. Recuperado de <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=11225&catID=807>

Cámara de Comercio de Bogotá (2012). Clúster de prendas de vestir de Bogotá. Recuperado de [http://www.clusterprendasdevestir.com/quienes\\_somos/propuesta\\_valor.aspx](http://www.clusterprendasdevestir.com/quienes_somos/propuesta_valor.aspx)

Porter, M. E. (1991). Estrategia competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental

Porter, M.E. (2006). Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior.

Argentina: Editorial Rei Argentina S.A.