

**CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE LAS EMPRESAS
DEL CLÚSTER JUNTOS**

MARÍA CAMILA HOYOS BOTERO

DANIELA SOTO OCAMPO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2018**

**CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE LAS EMPRESAS
DEL CLÚSTER JUNTOS**

MARIA CAMILA HOYOS BOTERO

1088325239

DANIELA SOTO OCAMPO

1088332689

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

Ing. PABLO CÉSAR FRANCO VÁSQUEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2018

Tabla de contenido

Introducción	9
1. Planteamiento y formulación del problema	11
2. Objetivos de la investigación	14
2.1. Objetivo general	14
2.2. Objetivos específicos	14
3. Justificación.....	15
4. Marco referencial	18
4.1. Marco teórico.....	19
4.1.1. Perspectiva logística.....	19
4.1.2. Perspectiva Encadenamientos Productivos	27
4.2. Marco contextual	30
4.2.1. Antecedentes	36
5. Diseño metodológico.....	43
5.1. Tipo de investigación.....	43
5.2. Determinación de la población	43
5.3. Recopilación de la información.....	44
5.4. Triangulación.....	45
5.4.1. Fuentes de recolección	45

5.4.2.	Técnicas de recolección de información	45
5.4.3.	Proceso de análisis	45
6.	Análisis y presentación de la información	46
6.1.	Resultados del instrumento de investigación.....	49
6.2.	Análisis de los resultados	59
7.	Conclusiones	73
8.	Recomendaciones	75
9.	Bibliografía.....	76
10.	Apéndices	80
10.1.	Apéndice 1: Encuesta de implementación de la gestión de proveedores.....	80
10.2.	Apéndice 2: Preguntas de la entrevista implementada.	81

Tabla de gráficos

Gráfico 1. Comportamiento del comercio exterior textiles y prendas de vestir.....	31
Gráfico 2.Exportaciones según principales capítulos del arancel y principales partidas arancelarias.	32
Gráfico 3.Crecimiento PIB textil – Confección vs Crecimiento PIB.	33
Gráfico 4. Detección de necesidades y requerimientos de bienes-servicios.	62
Gráfico 5. Análisis de mercado para identificar proveedores.	63
Gráfico 6 Evaluación de productos y proveedores.	64
Gráfico 7. Fijar especificaciones técnicas del producto	65
Gráfico 8. Selección de proveedor	66
Gráfico 9. Negociación de contrato	67
Gráfico 10.Seguimiento y recepción de pedidos.....	68
Gráfico 11. Almacenamiento y registro de las compras.	69

Indice de tablas

Tabla 1.....	48
Tabla 2.....	58
Tabla 3.....	62
Tabla 4.....	63
Tabla 5.....	64
Tabla 6.....	65
Tabla 7.....	66
Tabla 8.....	67
Tabla 9.....	68
Tabla 10.....	69

Resumen

Por medio del análisis de las empresas que pertenecen al clúster textil Juntos Eje del departamento de Risaralda, se pretende caracterizar la cadena de suministros de dichas empresas, realizando un diagnóstico de la cadena de suministros de cada una de ellas para así hacer un comparativo de gestión entre cada empresa abordada y revisar la cohesión que tienen las empresas dentro del clúster textil Juntos.

Debido a esto es necesario resaltar la importancia cada eslabón que compone la cadena de abastecimiento dentro de una empresa, dado que el resultado que se obtiene en cada uno de estos aporta al logro de un resultado final efectivo que pretende responder a las necesidades de los clientes satisfaciendo sus requisitos y exigencias.

Para tener una respuesta más eficiente ante las necesidades de los clientes se crea el Clúster Juntos pensado en lograr alianzas entre empresas con afinidad al sector textil dentro del cual la relación pasa de ser una relación netamente comercial a una relación estratégica donde el beneficio es mutuo y la cooperación y el desarrollo grupal se convierten en el eje estratégico de la relación comercial.

Palabras clave

Logística, Cadena de abastecimiento, proveedores, insumos, confección, comercialización, transporte, clúster, sector textil.

Abstract

By means of the analysis of the companies that belong to the textile cluster Juntos Eje of the department of Risaralda, it is intended to characterize the supply chain of these companies, making a diagnosis of the supply chain of each of them to make a comparative management between each company addressed and review the cohesion that companies have within the Juntos textile cluster.

Due to this, it is necessary to highlight the importance of each link that makes up the supply chain within a company, given that the result obtained in each of these contributes to the achievement of an effective final result that aims to respond to the needs of customers. satisfying your requirements and demands.

In order to have a more efficient response to the needs of the clients, the Juntos Cluster was created with the aim of achieving alliances between companies with affinity to the textile sector within which the relationship goes from being a purely commercial relationship to a strategic relationship where the benefit is mutual and cooperation and group development become the strategic axis of the commercial relationship.

Keywords

Logistics, supply chain, suppliers, supplies, confection, marketing, transport, cluster, textile sector.

Introducción

En la actualidad, el sector textil confección se ha convertido en una parte importante dentro del desarrollo industrial de la economía colombiana gracias al gran avance que ha presentado a través de los años. En efecto, durante la primera década del siglo XX fue uno de los primeros sectores en hacer una reconversión productiva al pasar de ser una industria incipiente a convertirse en el pionero en el uso intensivo de capital y desarrollo tecnológico de la época. (SURA, 2014, p. 1)

Para tener una idea más clara sobre la dinámica del sector textil confección o más recientemente denominado sector sistema moda dentro de la economía colombiana es de gran importancia conocer el proceder de sus procesos y procedimientos relacionados con su cadena de suministros y modelos de negocio. La cadena de abastecimiento del sector actualmente se divide en cuatro grandes eslabones que son, fibras e insumos; textiles (hilatura y tejeduría) e insumos para la confección; Confección y manufactura de indumentaria; y comercialización y distribución del producto final.

Cabe agregar que la cadena de abastecimiento de las organizaciones que conforman este sector dependen de la innovación y desarrollo de variables como la tecnología, los modelos de negocio y la mano de obra, de manera que, todos los tipos y tamaños de empresa que conforman el sector cuenten con la capacidad de competir en un mercado cada vez más exigente, con tendencias actuales que se inclinan hacia la moda rápida o “fast fashion”, dentro del cual se pueden encontrar clientes sobre informados, seguros de cuáles y como quieren que sean resueltas sus necesidades y con competidores foráneos que participan en el mercado con menores precios y mayor capacidad de producción.

Para optimizar la competitividad de las empresas del sector textil en Risaralda se creó el Clúster Juntos Eje al cual pertenecen 13 empresas para promover el fortalecimiento de estas por medio de la creación de alianzas y el desarrollo de estrategias en conjunto que tengan un efecto positivo en el sector promoviendo la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad.

1. Planteamiento y formulación del problema

El subsector textil-confección ha sido un importante contribuyente al buen desarrollo de la economía nacional representando un 9,2% en el PIB en el año 2015 de la industria manufacturera (Reyes, Duque, Cáceres, & Cubillos, 2015, p. 6), además es importante resaltar que Risaralda tiene una participación dentro del sector del 3,14%, siendo el quinto departamento con más participación. (Velez, Rodríguez, Camacho, & Cubillos, 2013, p. 6)

Sin embargo, el subsector textil-confección estuvo en un período negativo entre 2008 y 2010, en parte por la crisis económica mundial, la alta participación del mercado chino, la crisis comercial con Venezuela y el contrabando desde Asia. Pese a eso y a la caída generalizada de la industria, desde el 2012 ha crecido de forma moderada, (Diario del Otún, 2013) esto como muestra de las posibilidades de un mejor futuro para el subsector textil-confección tanto a nivel nacional como departamental.

Los avances y retrocesos que se han presentado a lo largo de los años en el sector han generado dificultades en el desarrollo de las actividades relacionadas a esta actividad económica, que específicamente se ha visto reflejado en las altas importaciones que se vienen generando a lo largo del tiempo, que a su vez perjudica el ciclo logístico interno y externo, impactando negativamente en el proceso de respuesta a las exigencias del mercado.

El sector de confección está cruzando por una crisis debido a las altas importaciones y el contrabando que se vienen dando a lo largo de los años ya que este no se encuentra debidamente protegido por el gobierno y los productos nacionales no están siendo apoyados, es por esto que según el Espectador luego de una reunión entre el Ministerio de Comercio y representantes del sector y establece que habrá un umbral de precios para la importación de textiles y así controlar

el ingreso al país de la mercancía que llegue por debajo de ese umbral. Para esto se enlistará la colaboración de la Dian. (El Espectador, 2017, parr. 3), todo esto para ayudar a disminuir la caída que se ha venido teniendo el sector de confección en el país.

Por lo anterior se puede ver que en la actualidad el sector de nuevo esta pasando por una crisis la cual no distingue entre grandes o pequeños empresarios, que, aunque ha tenido momentos buenos, el alto volumen de las importaciones siguen afectando a los productos nacionales

Esta investigación se realizará como parte de la investigación realizada por la Cámara de Comercio de Pereira en compañía de la Universidad Católica de Pereira, la cual se fundamenta en cuatro objetivos, que son:

1. Diseñar y construir un sistema de información que permita comprender la dimensión, la naturaleza y las modalidades que existen de las empresas de confección en el área metropolitana de centro de occidente, sus redes y sistemas de asociatividad.
2. Comprender la evolución reciente en el contexto mundial de la confección textil, la naturaleza comercial y productiva del sector, sus modalidades comerciales y las relaciones entre los países productores y consumidores.
3. Evaluar mediante la opinión de los empresarios el potencial estratégico de las empresas de confección, las exigencias que les plantea el sistema global y nacional, y las oportunidades reales de operación y desarrollo.
4. Comprender las dinámicas organizacionales en todas las áreas de gestión de la empresa confeccionista, determinar sus debilidades y fortalezas con miras a emprender proyectos educativos y de intervención.

Se escoge como tema la logística dentro de estas empresas y se hace enfoque en el cuarto objetivo de la investigación principal.

Por lo anterior la pregunta que se pretende resolver es: ¿Cuál es la estructura de la cadena de suministros de las empresas que pertenecen al clúster Juntos?

Para el desarrollo de esta investigación se abordan los conceptos que integran la cadena de suministro de las empresas del clúster Juntos y la logística inherente a esta, por lo cual se toman teorías de autores relevantes que permiten el desarrollo y solución del problema de investigación planteado que abordan los conceptos como logística, gestión de compras, manejo de materiales, transporte, proveedores, encadenamientos productivos o clústeres, por otro lado se toman datos sobre diferentes casos previamente investigados relacionados con los clúster, las iniciativas planteadas y los resultados obtenidos en estos, lo cual permite obtener datos concisos que infundir bases sólidas para brindar soluciones pertinentes a la investigación.

En síntesis la pregunta de investigación que direcciona el presente proyecto es:

¿Cuál es la estructura de la cadena de suministros de las empresas que pertenecen al clúster Juntos?

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Caracterizar la estructura de la cadena de suministro del clúster Juntos.

2.2. Objetivos específicos

- 1.** Realizar un diagnóstico de la cadena de abastecimiento de las empresas evaluadas pertenecientes al clúster Juntos
- 2.** Desarrollar un comparativo de gestión de los proveedores de la cadena de suministro de las empresas evaluadas pertenecientes al clúster Juntos
- 3.** Identificar las principales estrategias que garanticen una mayor eficiencia en la cadena de suministros para las empresas pertenecientes al clúster juntos.
- 4.** Revisar y evaluar la cohesión de las empresas evaluadas pertenecientes al clúster Juntos y determinar oportunidades a desarrollar ante un marco de competitividad.

3. Justificación

La agrupación de actividades empresariales, se ha implementado con especial énfasis desde finales de los años 80 y principios de los 90; genéricamente se ha denominado *Estrategia Clúster*. Este modelo de planificación estratégica ha incorporado ingredientes que sinérgicamente actúan para incrementar la cadena de valor de las organizaciones que los componen. (Díaz, 2015, parr. 4)

Según la revista Dinero la creación y permanencia de "clusters" en ciudades-región ha sido uno de los factores para el desarrollo económico de India, China e Irlanda. Casos como Bangalore, India; Shangai, China y Dublín, Irlanda comprueban los beneficios de una visión compartida para implementar de manera secuencial y coherente políticas públicas que impulsen la creación de "clusters" de innovación, desarrollo tecnológico, empresarial e industrial. (2006)

Algunas de las ventajas de la conformación de clusters apuntan a:

Aumento de los niveles de producción de los integrantes de la estrategia, fomenta el nacimiento de nuevas empresas complementarias, mayor acceso a información y tecnología, proveedores más especializados, mayor y mejor información técnica del mercado y la competencia, fortalecimiento de lazos con la comunidad, generación de sinergias, acceso a nuevos mercados, talento humano más capacitado y con procesos de aprendizaje enriquecidos.

Aterrizando el tema a Colombia cabe resaltar que en el país existen 87 clústeres de los cuales 10 pertenecen al sector textil, confección y moda.

Según Jaime Echeverri, vicepresidente de Planeación y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Medellín, expone que, en Antioquia, la tasa de crecimiento de la inversión en

empresas asociadas a los ‘clústeres’ es de 65 por ciento compuesto anual, mientras que la de otras industrias es de 22 por ciento. (Portafolio, 2015, parr. 1)

Uno de los beneficios del clúster es que, al proponer una concentración de varias industrias relacionadas en un área metropolitana, se generan no solo más ingresos, sino también tasa de ocupación más altas. (Barajas & Oliveros, 2014, p. 276)

A la hora de crearse este tipo de alianzas, se generan estrategias y ambientes de participación por parte de los empleados, gerentes y directores de los clústeres y todo esto es importante debido a que el aprendizaje y la generación de conocimiento en las organizaciones son procesos fundamentales para el logro de la innovación en las mismas. (Barajas & Oliveros, 2014, p. 277)

Debido a lo anterior esta es una estrategia económica de competitividad y desarrollo de tecnologías y procesos para los pequeños y medianos productores del sector y una forma de enfrentar la globalización de los mercados.

Se toma como base las cifras generadas por la Cámara de Comercio de Medellín sobre la estrategia “comunidad clúster” liderada por la alcaldía y Cámara de Comercio de Medellín, la cual establece que esta estrategia para el año 2017 impactó 7.389 empresas y gestionó recursos por \$ 11.523 millones en Medellín. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, s.f, parr. 2)

Dados los resultados obtenidos en las búsquedas realizadas se evidencia la importancia y el crecimiento que se puede generar a nivel nacional e internacional por medio de estrategias de clúster, por lo tanto, esta investigación es pertinente debido a que se pretende realizar un aporte al clúster Juntos.

Dado lo anterior se destaca la importancia que representan los clústers para el crecimiento y fortalecimiento empresarial, por lo tanto esta investigación es pertinente ya que se pretende caracterizar la cadena de suministros del clúster Juntos a través del análisis de la misma dentro de las empresas más representativas de este, por medio del cual se pretenden obtener beneficios en relación al crecimiento y mejoramiento de los procesos logísticos que se llevan a cabo en cada uno de los eslabones de la cadena de suministros para así generar un aporte constructivo a las empresas que componen el clúster Juntos, que les permita ser más eficaces y competitivos en el mercado local y nacional.

4. Marco referencial

Dentro del marco referencial se tendrán en cuenta diferentes variables para la realización de la investigación planteada, con la finalidad de tener una guía que permita comprender el proceso de desarrollo del tema.

Hilo conductor

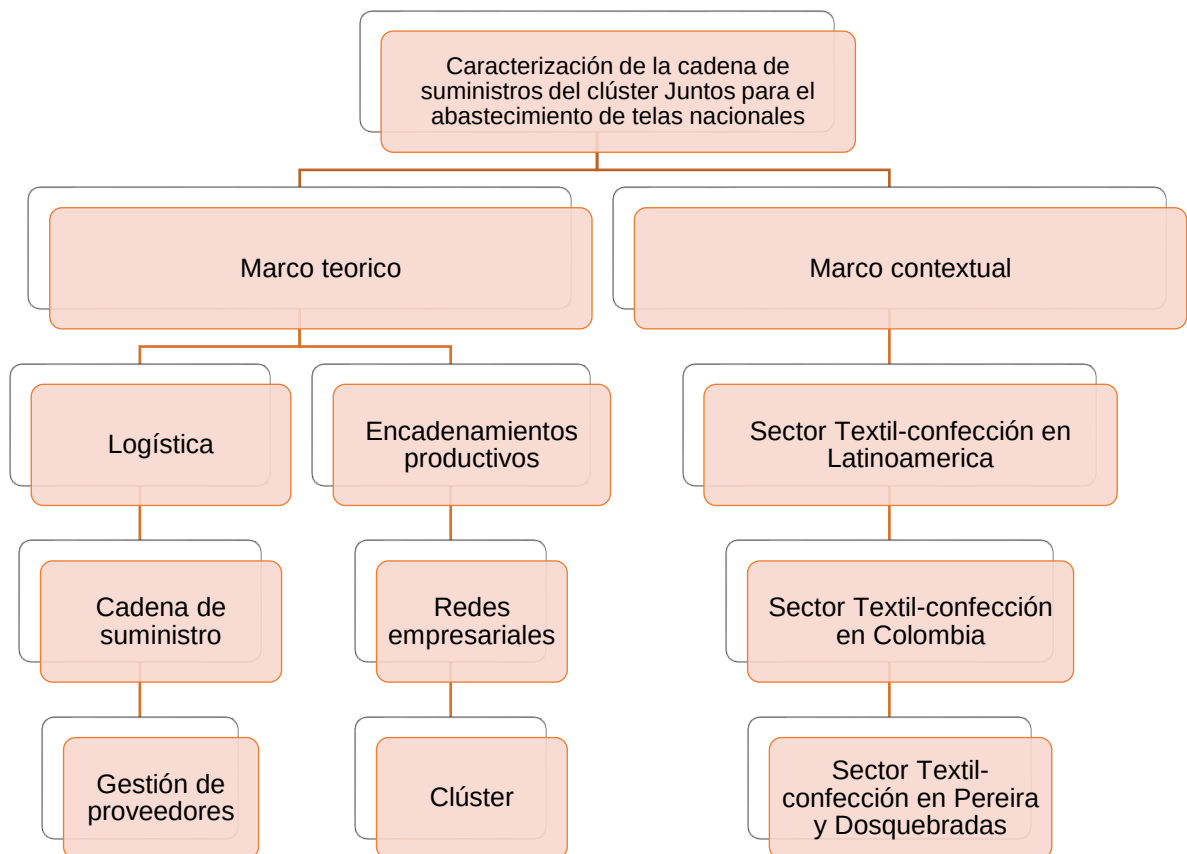


Figura 1. Hilo conductor.

4.1. Marco teórico

Dentro del marco referencial se tendrán en cuenta diferentes variables para la realización de la investigación planteada, con la finalidad de tener una guía que permita comprender el proceso de desarrollo del tema.

4.1.1. Perspectiva logística

Según Casanovas y Cuatrecasas la logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado. El objetivo que pretende conseguir es satisfacer las necesidades y los requerimientos de la demanda de la manera más eficaz y con el mínimo costo posible. (2003, p. 17)

La logística dentro de una empresa es fundamental para llevar un manejo eficaz y eficiente de los procesos que se realizan al interior de la dinámica organizacional, sin embargo una definición más acercada al contexto de textil-confección es que la logística se encargara del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte) con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes. (Casanovas & Cuatrecasas, 2003, p. 18)

También se debe tener en cuenta que la logística está conformada por dos eslabones que son: logística interna y logística externa.

La logística interna se encarga de planificar y gestionar todos los flujos de materiales y productos que tiene lugar en el interior de la empresa. Para hacerlo en los términos establecidos por los objetivos de la logística integral, se deberá tratar de que todas las funciones y procesos internos de la empresa actúen de una forma coordinada e integrada, para lo cual será imprescindible la existencia de un intercambio de información constante y continua entre ellos. (Urzelai, 2006, p. 4)

Urzelai define también que la logística externa se centra en la planificación y gestión de los flujos de materiales y productos entre la empresa y los demás agentes intervinientes en la cadena de suministro. En este sentido, se deberá tratar de alcanzar el mayor nivel de integración posible entre la empresa y sus proveedores, distribuidores, clientes, transportistas y operadores logísticos, para lo cual será necesario habilitar las vías de información y comunicación más adecuadas. (2006, p.4)

El Resultado de estas dos dimensiones es una logística integral que le permite a las organizaciones brindar productos que satisfagan los deseos del mercado en el momento justo contando con la calidad adecuada.

Según (Ballou , 2004) Logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor. Dado que las fuentes de materias primas, las fábricas, y los puntos de venta normalmente no están ubicados en los mismos lugares y el canal de flujo representa una secuencia de pasos de manufactura, las actividades de logística se repiten muchas veces antes de que un producto llegue a su lugar de mercado.

Para que una empresa tenga un buen desarrollo debe lograr tener un correcto flujo de información en su cadena de suministro la cual se ve representada en la siguiente gráfica.

Gráfico 1. Cadena de suministro

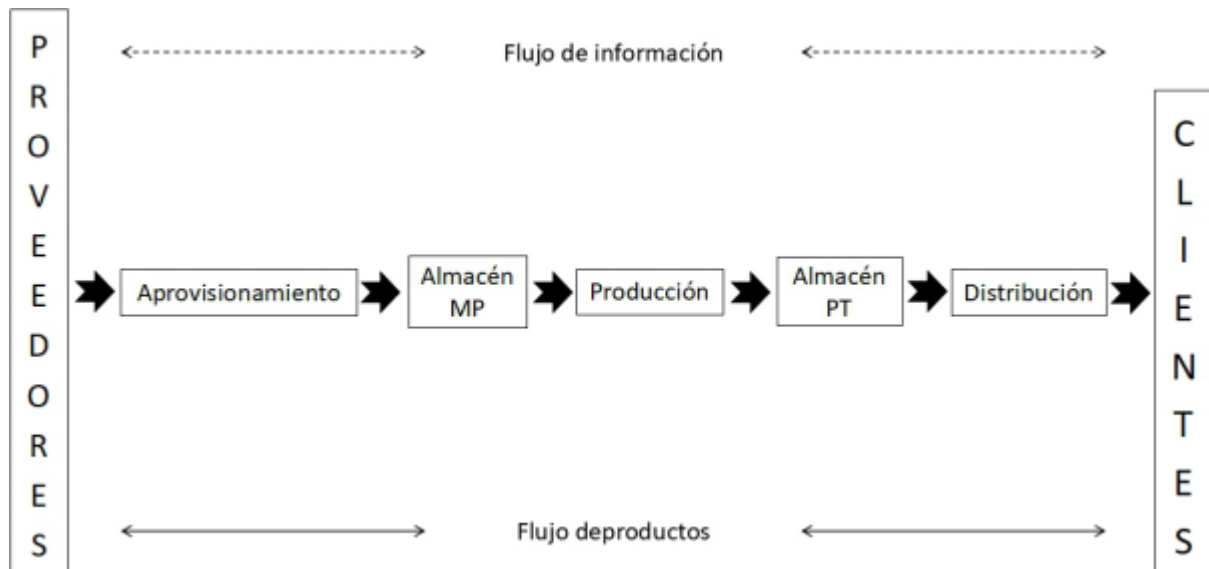


Figura 2. Cadena de suministros.

Fuente 1. Urzelai (2006), elaboración propia.

La gestión de la cadena de suministro se puede definir como la estrategia global encargada de gestionar conjuntamente las funciones, procesos, actividades y agentes que componen la cadena de suministro. En este sentido, se pretende que cada función, proceso, actividad o compañía deje de comportarse de una forma aislada, procurando alcanzar sus propios objetivos; se trata de que los agentes que componen la cadena de suministro se embarquen en un proyecto común que permita avanzar a todo el equipo hacia objetivos comunes. (Urzelai, 2006, p. 1)

El objetivo de una cadena de suministro debe ser maximizar el valor total generado. El valor que una cadena de suministro genera es la evidencia entre lo que vale el producto final para

el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición de este. Para la mayoría de las cadenas de suministro, el valor estará estrechamente correlacionado con la rentabilidad de la cadena de suministro (también conocida como superávit de la cadena de suministro) que es la diferencia entre los ingresos generados por el cliente y el costo total de la cadena de suministro. (Chopra & Meindl, 2008, p. 5)

Debido a esto se puede decir que las organizaciones deben tener la colaboración total de cada una de las áreas para lograr los objetivos globales de la empresa y así poder ser competitivas dentro de su entorno.

La cadena de suministros está compuesta por diferentes eslabones donde cada uno juega un papel importante para el desarrollo del ciclo de producción en las empresas, dentro de estos podemos encontrar aspectos como el área de compras y la gestión que se debe desplegar respecto a esta.

Compras o adquisiciones, consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción. (Heredia, 2007, p. 2)

El fin concreto de la gestión de compras consistiría en cubrir (satisfacer) las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, “maximizando el valor del dinero invertido” (criterio económico), pero este objetivo de corto plazo (inmediato) debe ser compatible con la contribución de compras en “armonía” con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sean coyunturales (mejora el beneficio) o estratégicos (mejora de la posición competitiva). (Martínez, 2007, p. 17)

Las etapas que se deben llevar a cabo para realizar una compra acertada son:

1. Detección y descripción de la necesidad.

2. investigación y búsqueda de fuentes de aprovisionamiento.
3. Preparación de la compra.
4. La ejecución de la compra.
5. Seguimiento y control. (Martínez, 2007, P. 31)

Este factor juega sin duda un papel fundamental dentro de la cadena de suministros y el desarrollo productivo de la organización porque es la fuente de abastecimiento que sostiene el proceso competitivo de los productos que se ofertan.

Otro eslabón perteneciente a la cadena de suministros es el manejo de materiales que es una actividad importante dentro del almacén. Los productos deben recibirse, moverse, guardarse, clasificarse y ensamblarse para cumplir los requerimientos del pedido del cliente. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007, p. 29)

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe resaltar que se debe realizar un buen manejo de los aspectos que integran este eslabón para que a su vez este permita obtener resultados positivos en relación a la cadena de suministros.

El transporte es un eslabón que se presenta en toda la cadena de suministros, iniciando con el transporte de los insumos hasta la distribución de los productos a los puntos de comercialización. Se refiere al movimiento del producto de un lugar a otro en su recorrido desde el principio de la cadena de suministro hasta el cliente. Esta es una directriz importante de la cadena, ya que los productos rara vez son producidos y consumidos en la misma ubicación. (Chopra & Meindl, 2008, p. 385)

Para complementar esta definición. El transporte es el área operativa de la logística que desplaza y posiciona geográficamente el inventario. Debido a su importancia fundamental y a su evidente costo, el transporte ha recibido considerable atención por parte de la administración. Casi

todas las empresas, grandes y pequeñas, tienen gerentes comprometidos en esta área. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007, p. 28)

Dependiendo de las cualidades del producto y las necesidades que tenga cada organización existen diferentes medios de transporte como: aire, transportistas de paquetería, camión, ferrocarril, agua, ductos e intermodal. (Chopra & Meindl, 2008, p. 387)

Cabe resaltar que los proveedores son el foco de la investigación debido a que estos cumplen un rol fundamental en la cadena de suministro en relación al abastecimiento de las materias primas de las empresas.

Los proveedores son personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Son los encargados de mantener viva y activa la organización y, por lo tanto, su importancia radica en el papel que desempeña en la existencia y en el futuro de la empresa. (Montoya, 2010, p.27)

Para realizar una adecuada selección de proveedores es necesario realizar una gestión, que según Hernández es una parte fundamental del proceso desde el punto de vista de la gestión interna y desde una visión puramente de satisfacción del cliente. Si se desean tener a los mejores proveedores, es necesario captarlos, fidelizarlos y estimularlos para obtener la mejor calidad de sus productos o servicios. (Hernández, s.f, p.30)

La gestión de proveedores dentro de la organización implica una serie de acciones destinadas a generar un ambiente de cooperación entre la empresa compradora y los proveedores para garantizar la continuidad de las operaciones y que los proveedores estén alineados con la estrategia de la empresa. (Hernández, s.f, p.33)

Dado lo anterior es importante tener un esquema básico de gestión de proveedores en el cual se analizan y califican diversos aspectos relacionados con el proveedor y los productos que este ofrece.

Algunos de los aspectos evaluados son:

- Detección de necesidades y requerimientos de bienes-servicios.
- Análisis de mercado para identificar proveedores.
- Evaluación de productos y proveedores.
- Fijar especificaciones técnicas del producto.
- Selección de proveedor.
- Negociación de contrato.
- Seguimiento y recepción de pedidos.
- Almacenamiento y registro de las compras.

Las organizaciones deben adquirir bienes y servicios para satisfacer sus necesidades productivas y comerciales y deben cerciorarse de que sus proveedores les suministren los elementos requeridos con altos estándares de calidad, dentro de unos tiempos programados y en las condiciones pactadas. Por lo anterior se puede decir que un proveedor es parte fundamental de las empresas ya que es el que hace posible la realización de un producto determinado o del servicio que estas quieran prestar debido a que es el primer eslabón de la cadena de suministro, es por esto que el proveedor también se puede ver y tratar como un socio importante de la organización.

En una cadena de suministro muchas empresas participan en la fabricación de productos, estos agregan valor al convertir la materia prima en productos bien sea para la industria o para

los clientes finales, cumpliendo el objetivo de destacar los requisitos y retos logísticos indispensables para apoyar e integrar las operaciones de la cadena de suministro

Planteada la información anterior queda claro la importancia que tiene la logística dentro de las organizaciones, y como dentro de esta se encuentran una serie de aspectos como la logística de la cadena de abastecimiento, la cual hace referencia al ciclo de producción que implementan las empresas con el fin de lograr los resultados esperados en relación a la productividad, dentro de la cual se encuentran los eslabones de proveedores, aprovisionamiento, almacenamiento, distribución y clientes.

4.1.2. Perspectiva Encadenamientos Productivos

Los encadenamientos productivos son enlaces entre los distintos conjuntos de empresas que componen cada etapa o eslabón de un determinado proceso productivo para articularlos según sus capacidades, reduciendo riesgos, promoviendo relaciones comerciales de largo plazo optimizando los procesos productivos y aumentando los estándares de calidad de los bienes y servicios producidos, todo lo cual facilita el acceso a nuevos mercados. (Álvarez, p. 3)

Dentro de las empresas es pertinente implementar estos encadenamientos que ayudan a mantener la competitividad de las organizaciones dentro del mercado en el que se desempeñan, haciendo énfasis en el soporte que estos le proporcionan a las pymes para crecer mediante la disminución de los obstáculos que generan contratiempos dentro de los procesos de la organización.

Las empresas se enfocan en fomentar las habilidades organizacionales y es así como se crean las redes empresariales que pueden considerarse como territoriales (clústers, distritos, asociaciones), productivas (con base en la subcontratación), comerciales (commodities, cámaras de comercio, cooperativas) y tecnológicas (parques y centros tecnológicos); o también clasificarse según su estructura, la concentración de capital y el nivel de agregación. (Sarache, 2003, p. 110)

La importancia del clúster ayuda a la reducción de los costos de transacción, producen mercados con un mayor nivel de ventas, y potencian el intercambio del conocimiento favoreciendo la innovación y el desarrollo.

Estableciendo la definición de redes empresariales o clúster entorno al contexto de la investigación se plasma que el Clúster JUNTOS es:

“un grupo de empresas asociadas como Clúster del sector textil-confección bajo la sigla JUNTOS que promovemos el fortalecimiento permanente de sus miembros, permitiendo la creación de alianzas y el desarrollo de estrategias de gran impacto para mejorar la calidad de vida de la región, impulsando su competitividad, rentabilidad y sostenibilidad

Tenemos como principal enfoque en la propuesta de valor ser reconocidos por la alta calidad de nuestra oferta, la generación de servicios innovadores con alto valor agregado, un liderazgo participativo y la formación del capital humano pertinente y calificado.

En nuestro portafolio de soluciones podemos mencionar:

- Formulación, ejecución y administración de proyectos para el sector Textil-Confecciones.
- Asesoramiento en información avanzada de temas del renglón textil-confecciones.
- Alianzas estratégicas para el fortalecimiento de la cadena productiva y comercial.”

(JUNTOS EJE, s.f, parr. 1)

El clúster Juntos está compuesto por 13 empresas las cuales son:

- Confepunto e hijos
- Maquitex unoa
- De la Pava & Carmona
- Prosingular S.A.S.
- Dotación Integral S.A.S.
- Globalconf S.A.S.
- Percontex

- Uniformar S.A.S.
- Industrias Fermy
- Diseños con estilo
- Confecciones Crea EU
- Industrias Mcclaren & Cia Ltda.
- Cobis S.A.

Con enfoque en las empresas más representativas del clúster que son: Maquitex unoa, Prosingular S.A.S, Dotación Integral S.A.S y Uniformar S.A.S.

Con esto se pretende explicar la importancia y el rol que tienen los encadenamientos productivos para el desarrollo de las organizaciones que pertenecen al clúster Juntos.

4.2. Marco contextual

Para tener una idea del comportamiento que ha tenido el subsector textil se empezará por contextualizar este desde un punto de vista internacional, según el análisis de comportamiento y oportunidades del sistema moda realizado por SURA. El sector presentó en promedio una tasa de crecimiento del 4.85% para el comercio internacional en los últimos doce años. La tasa de crecimiento promedio para las exportaciones en el periodo 2001 – 2013 fue de 4,33% mientras que la de las importaciones fue de 12.63%. (SURA, 2014, p. 3) Esto se da debido a los cambios internacionales que se presentan en el sector, además se puede ver que las importaciones son mucho más elevadas con respecto a las exportaciones, lo que representa la desventaja del sector en el contexto internacional.

También es importante tener en cuenta que los productos chinos en el año 2012 representan cerca del 26,8 de las exportaciones mundiales de textiles y el 35,8% de la confección esto por los bajos precios, mano de obra barata y el uso de tecnología avanzada que permiten la producción a gran escala en menor tiempo, evidenciándose el nivel de disparidad que presenta el sector a nivel internacional, y la gran participación que tiene el mercado chino en ella, el cual cuenta con altos niveles de exportación de textiles, (SURA, 2014, p. 3) el avance que tenga Colombia frente a la competencia dependerá del mejoramiento que se realicen en las políticas de competencia, la reducción en los precios internacionales, la variedad de productos que se tengan y la calidad de cada uno de ellos.

En el documento también se pudo encontrar que los productos que han jalonado positivamente las exportaciones son las confecciones, las cuales representaron el 50% del total exportado por el sector a finales de 2013. Los subsectores con mayor crecimiento en exportaciones son vestidos de baño (119%), ropa de control (27%), confecciones (8.7%) y

manufacturas de cuero (10.5%). Por el lado de las importaciones, estas son impulsadas por productos textiles sintéticos y de alta calidad necesarias para abastecer la demanda interna y externa, destacándose China e India como los principales países de origen. (SURA, 2014, p. 3)

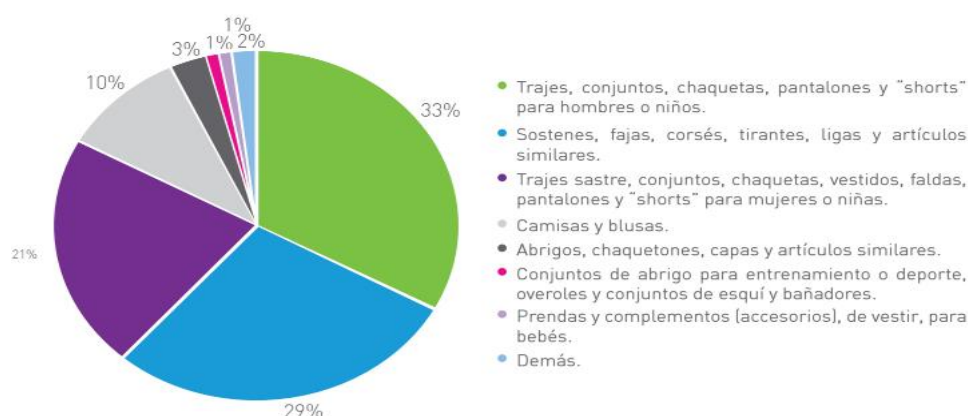
Gráfico 1. Comportamiento del comercio exterior textiles y prendas de vestir



Fuente 2.análisis SURA (2014)

Según cifras del DANE la cadena textil-confección exportó en el año 2013 cerca del 38.7% del PIB del sector, presentando una disminución del 13% con respecto al año inmediatamente anterior. De este valor, el 19% corresponde a fibras e hilos, el 16% a tejidos y similares, y el 65% a prendas de vestir y otros artículos textiles. Como se evidencia en el gráfico 3 el 33% de las exportaciones de confecciones, están concentradas en trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones y shorts para niños y hombres (excepto de punto), seguido por sostenes, fajas, corsés, tirantes, ligas y artículos similares con el 28%. (SURA, 2014, p. 4)

Gráfico 2. Exportaciones año 2013 según principales capítulos del arancel y principales partidas arancelarias.



Fuente 3. Análisis SURA (2014)

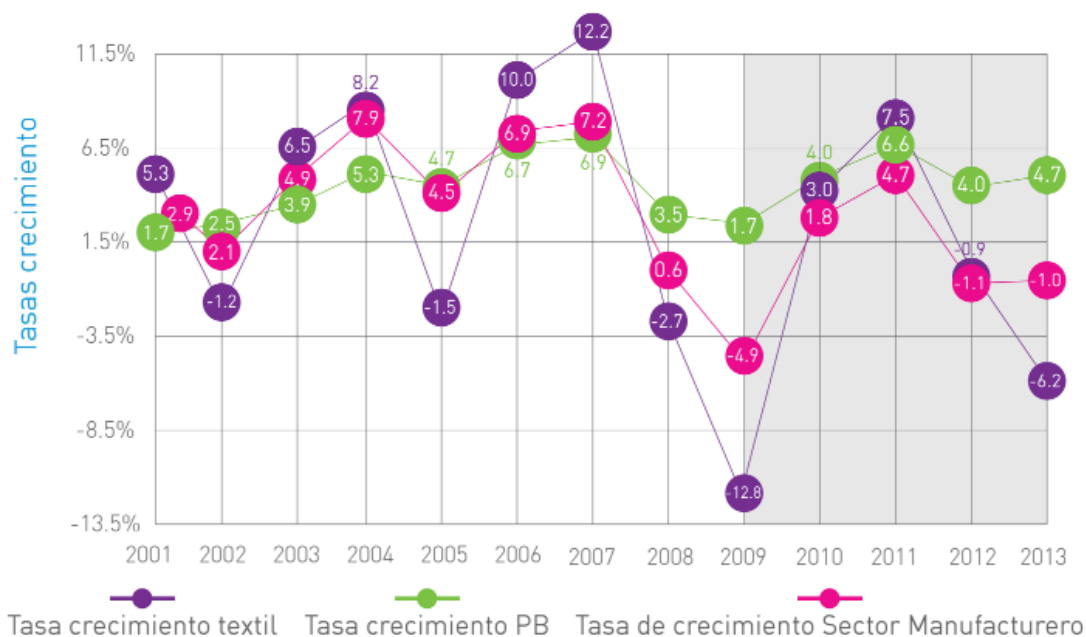
Como se dice anteriormente el sector tiene alta competencia mundial y por esta razón las cifras de las exportaciones colombianas no son significativas.

Pasando al comportamiento nacional del sector, en los últimos 13 años, el desempeño económico se puede describir en dos fases, para el período 2001-2006, la tasa promedio de crecimiento del subsector textil-confección fue de 4,6%, comportamiento por encima de la economía colombiana (4,1%). Sin embargo, para los años posteriores 2007-2013 el desempeño del sector no ha sido alentador debido a diferentes factores externos como la crisis económica y financiera a nivel mundial (SURA, 2014, p. 2), con estas estadísticas se ve que el sector no ha tenido un buen desarrollo en los últimos seis años debido a diferentes circunstancias o crisis que se han presentado en el sector.

La tasa de crecimiento del PIB del subsector textil-confección durante la última década ha presentado una mayor volatilidad frente a la tasa de crecimiento de la economía en general y la tasa de crecimiento del sector manufacturero. Mostrando para el sector un ciclo de recuperación, auge, desaceleración y crisis que dura en promedio cuatro años. Donde se destaca

su gran capacidad de recuperación luego de afrontar fases de recesión o bajo dinamismo económico. Situación que se ve reflejada en el período 2009-2011, donde el sector paso de tener un crecimiento negativo de -12,8% a crecer a una tasa de 7,5%, resultados muy por encima de la economía nacional (6,6%) y del sector manufacturero en su conjunto (4,7%) como se evidencia en el siguiente gráfico. (SURA, 2014, p. 2)

Gráfico 3. Crecimiento PIB textil – Confección vs Crecimiento PIB.



Fuente 4. Análisis SURA (2014)

El mejoramiento del sector durante la última década es alentador para las empresas que se desempeñan dentro de este ya que así se genera un crecimiento progresivo que les permita tener mayor participación dentro del mercado nacional que a su vez les exige crecer competitivamente para mantener los buenos porcentajes de participación que han venido demostrando.

En los últimos trece años (2001-2013), dentro del subsector textil confección, el subsector que en promedio ha jalonado el crecimiento del sector es la fabricación de tejidos y artículos de

punto y ganchillo y prendas de vestir, con un crecimiento promedio de 3,4%, en comparación con el del total del sector que fue de 2,3%, y que representa en promedio una participación del 71.7% del valor agregado en el subsector textil-confecciones en los años de análisis. Por otra parte, el subsector que más bajo dinamismo mostró fue el de preparación e hilaturas; tejedura de productos textiles con una tasa de crecimiento promedio de -2,3% entre 2000-2013 debido en gran medida al auge importador de insumos, fibras e hilos. (SURA, 2014, p. 3)

Teniendo en cuenta lo anterior se puede concluir que si bien el sector se ve jalonado por diferentes subsectores y la producción nacional tiende a mantenerse y recuperarse con facilidad de las crisis económicas, el comercio exterior impacta de manera negativa al desarrollo y crecimiento de las empresas relacionadas con el sistema moda del país.

Risaralda ocupa el quinto lugar en cuanto a las exportaciones del subsector textil confecciones en el año 2016 con una participación del 2% a nivel nacional, esto impulsado por las salvaguardias y aranceles para las confecciones importadas y la apertura hacia nuevos mercados que representan los negocios de esta zona de Colombia. (El Diario, 2016, parr. 1)

Se puede ver que, aunque las exportaciones no tienen las mejores cifras, Colombia y Risaralda siguen participando activamente para satisfacer la demanda internacional. Así mismo, las compras de vestuario en Pereira registraron un aumento de 4,71 % en julio de este año, comparado al mes anterior, obteniendo así \$ 12.847 millones y un acumulado de \$ 87.727 millones para el primer semestre del 2016 según datos entregados por el Instituto para Exportación y la Moda (Inexmoda). (El Diario, 2016, parr. 2), en cuanto a Risaralda se puede observar que la demanda local ha crecido, lo que beneficia a las organizaciones inmersas en el sistema moda, permitiendo que este se potencialice de manera que a su vez el sector tenga una participación más alta dentro del mercado nacional.

Por otro lado, cabe mencionar diferentes resultados obtenidos por clusters a nivel mundial y nacional, empezando con el salvador donde la política de apoyo a los clústeres se inició en el año 2000 y hasta la fecha cuenta con cerca de 2000 beneficiarios.

De acuerdo a El Salvador, la política de clústeres habría tenido un impacto positivo en la productividad de las empresas no obstante no existe una evaluación de impacto que permita avalarlo. Asimismo, se habrían logrado resultados positivos en cuanto a capacitación y asistencia técnica. Los principales problemas enfrentados, en tanto, fueron la falta de coordinación entre el sector público y el privado, que ha llevado incluso a que algunos proyectos no hayan llegado a ejecutarse. Otra de las tareas pendientes es lograr una mayor focalización de los programas y la integración regional aprovechando las potencialidades de las distintas regiones del país. (Roldán, 2013, p. 318)

Por lo anterior se puede decir que los clústeres en los diferentes sectores son necesarios y positivos a la hora de ejecutar planes de desarrollo empresariales ya sea en el sector público o privado, lo que ayuda a tener ventajas en relación al desarrollo de sus economías, ya que la producción a mayor volumen permitiría a las empresas reducir sus costos de producción.

En cuanto al caso nacional se toma como ejemplo el *cluster* Moda y Fabricación Avanzada de Medellín, Antioquia que entre los años 2015 y 2017 obtuvieron los siguientes resultados:

- Creación de confianza y networking
- Fortalecimiento y mayor cobertura del programa Desarrollo de proveedores
- Encadenamientos productivos
- Elaboración de Manuales de buenas prácticas de Gestión Humana, Textiles funcionales e inteligentes y Corte teñido y acabado

- Apuesta por la formación de alto liderazgo para garantizar el encadenamiento productivo del sector a través de la “Escuela de Liderazgo”
- Creer para Ver: Evento especializado del sector
- Creación del Laboratorio Textil de la UPB (en proceso de acreditación)
- Fortalecimiento exportador mediante el acceso a nuevos mercados
- Estructuración Misión Japón con la participación de empresarios para la acreditación de metodologías de productividad

Este clúster enfoca su estrategia de trabajo en la competitividad a través del talento humano, productividad, TIC (tecnologías de la información y la comunicación) y acceso a mercados.

El clúster de moda y fabricación avanzada de Medellín se enfoca en la consolidación de las empresas para aumentar la automatización de los procesos, la generación de nuevas tecnologías que permitan el desarrollo de materiales innovadores, tomando como eje fundamental la comunicación y conectividad, todo esto para lograr un aumento de la participación dentro del mercado nacional e internacional. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, s.f, parr. 15)

4.2.1. Antecedentes

Guarneri & Oliveira (2005) plantean en su documento la logística como el proceso de administrar estratégicamente la adquisición, el movimiento y almacenamiento de materiales, partes y productos terminados, su distribución, la organización y sus canales de comercialización con el fin de maximizar las rentabilidades actuales y futuras a través de la realización de pedidos

a bajo costo. Gomes y Ribeiro (2004) hacen relación con el medio ambiente tanto en el proceso de elaboración de los productos como en el de comercialización de los mismos, como consecuencia de los procesos de innovación tecnológica y los diversos cambios de comportamiento de los consumidores finales que día tras día exigen mayor producción de bienes para la satisfacción de las necesidades y deseos los cuales han venido generando un impacto medioambiental considerable, y es por esto que se trata el tema de la logística inversa, la cual es la encargada del proceso de planificación, la ejecución y el control del flujo de materia prima, procesamiento de inventario y productos terminados (y su flujo de información) desde el punto del consumo hasta el punto de origen, con el fin de recuperar el valor o realizar una eliminación adecuada.

Ruiz (2006) hace énfasis en la importancia de la implementación de redes de comunicación que pueden considerarse como territoriales (clusters, distritos, asociaciones), productivas (con base en la subcontratación), comerciales (commodities, cámaras de comercio, cooperativas) y tecnológicas (parques y centros tecnológicos); o también clasificarse según su estructura, la concentración de capital y el nivel de agregación debido a que por medio de estas las empresas obtienen mejores resultados si establecen relaciones de cooperación con diferentes organizaciones e instituciones, mediante clústeres que se definen como una concentración sectorial y geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes economías internas y externas de aglomeración y de especialización gracias a que facilita la relación con los productores, proveedores y mano de obra especializados y de servicios ligados al sector, con la posibilidad de llevar a cabo acciones conjuntas en búsqueda de eficiencia colectiva y también tienen la posibilidad de aumentar la competitividad entre ellas, por otro lado asimismo menciona que los

resultados de una empresa no solo depende de la parte tecnológica o del mercadeo que se utilice en esta, sino, de cómo los administradores son capaces de aprovechar y organizar los recursos que tienen a su disposición.

Ballesteros & Ballesteros (2007) identifican diversos aspectos relacionados con la logística inversa y establecen de acuerdo a las etapas de producción los aspectos clave, dentro de estos aspectos notables del proceso podemos encontrar la importancia de los centros de acopio que se establecen como las áreas disponibles en las organizaciones para almacenar los productos provenientes de las fuentes de abastecimiento internas y externas, para tener un registro completo de la información relacionada con las devoluciones de las empresas, otro de los aspectos importantes es la estrategia corporativa, la cual se basa en la misión corporativa y refleja la manera en que las empresas planean utilizar todos sus recursos y funciones para obtener una ventaja competitiva y así mismo se debe tener en cuenta la estrategia de operaciones puesto que especifica la manera en que la empresa piensa utilizar sus capacidades de producción para brindar soporte a la estrategia corporativa, concluyendo cuál de estos dos aspectos debe ser el encargado del proceso de implementación debido a que se deben escoger los recursos necesarios para la ejecución del plan de logística inversa, y por último la importancia que tienen la administración y el control para el buen desarrollo de las actividades relacionadas con dicha actividad.

El documento de Cárdenas & Urquiaga (2007) se enfoca completamente en la administración logística tomando como definición la expuesta por el Consejo de Profesionales en Administración de las Cadenas de Suministro como la parte de la administración de la cadena de suministros que planea, implementa y controla la eficiencia y efectividad del flujo, flujo de retorno y almacenamiento de bienes y servicios, y la información relacionada, entre el punto de

origen y el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del consumidor con esto se puede decir que la logística se encarga de las necesidades básicas de una empresa, como mantener un buen flujo de producción para satisfacer las exigencias del consumidor a la hora de entregar el producto o servicio, por lo tanto, esta desempeña un papel importante dentro de la organización, pues gracias a ella la empresa puede mantener sus procesos de producción, inventarios, transporte y manejo de inventarios controlados.

Franco (2008) establece la importancia de la cadena logística y el significativo rol que juega cada uno de sus eslabones para tener un buen desarrollo de esta área dentro de las organizaciones, para esto define la cadena de suministro como la coordinación e integración de todas las actividades asociadas con el movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable. Esto incluye la administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio al cliente permitiendo la constante actualización de las exigencias de sus proveedores y clientes, por otro lado, se tiene en cuenta la importancia de la logística interna puesto que es aquel en el que tiene lugar la manufactura o transformación de los materiales en la fábrica o planta. Comprende la realización del acoplamiento de elementos y componentes, así como el almacenamiento de los productos acabados permitiendo que haya un flujo constante de trabajo y se asegure el producto terminado en óptimas condiciones para su correcta distribución, además justifica la necesidad de mantener inventarios con su debida gestión, ya que esto implica minimizar los costos de mantenimiento del inventario y mantener suficientes existencias para satisfacer todas las necesidades anticipadas del cliente.

De la Hoz (2009) se enfoca en la cadena de suministros dentro de las pymes de confección la cual inicia con los proveedores, seguido por la planta de confecciones y por último

los clientes, este define la cadena de suministros como una red logística que se encuentra compuesta por todos los proveedores, almacenes, centros de distribución, vendedores detallistas, así como las materias primas, inventarios de piezas en producción y de productos terminados que fluyen entre las instalaciones. La red logística de un negocio evoluciona con el tiempo, debido principalmente a cambios en la demanda de los clientes y en las capacidades de los proveedores. Según el esquema planteado por el autor se estudia inicialmente la variable proveedores con los retrasos en los pedidos, tiempo de suministro, número de proveedores y número de transportes, después se analiza la variable de los procesos productivos dentro de la planta como orden de pedido, planeación de producción, operarios y despacho de pedidos, finalmente se estudia la variable clientes teniendo en cuenta el transporte y las ventas nacionales. Por último, menciona la presión de mejoramiento en la que se encuentran las empresas por el alto nivel de competencia en el mercado.

En su documento Agulló (2011) analiza cuáles son las herramientas y los procesos logísticos que adopta la gran cadena de moda Zara y como a través de los años ha ido evolucionando en su cadena de valor implementando modelos de última tecnología que faciliten lograr una logística basada en la ‘información fluida’ que se da entre los diversos procesos productivos: puntos de venta, diseño y fabricación. Con este sistema de información, mediante el que todo está interconectado, se consigue un ‘aligeramiento’ de cualquiera de los procesos; implementando la medida de justo a tiempo, Zara logra disminuir costos y minimizar tiempo en todos los aspectos relacionados con la producción, almacenamiento, inventario y distribución de la mercancía al punto de venta, lo cual le da una ventaja competitiva que hasta el día de hoy ha sido su principal prelación con las demás cadenas de moda del mundo.

Gómez & Porras (2014) plantean el perfil logístico dentro de las empresas del sector textil en Colombia y los resultados que se han presentado gracias a su buen desempeño, por otro lado resaltan la importancia que tiene el aspecto logístico dentro de las mismas, para lo cual este se establece como uno de los segmentos del proceso de la cadena de suministro, expresada en tiempo y espacio, que cumple con una serie de funciones, entre ellas, planea, lleva a cabo y controla el flujo de almacenamiento efectivo y eficiente tanto de los bienes y servicios como también de la información que parte desde el punto de origen hasta el cliente final, lo que permite a las empresas tener un buen proceso de la cadena de valor mediante la administración de esta resaltando particularidades de coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocios y las tácticas a través de estas funciones empresariales de una compañía en particular y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros, logrando la integración de esta para alcanzar procesos claros y eficientes que permitan a las empresas del sector avanzar en el mercado.

Cano, Orue, Martínez, Mayett, & López (2015) Definen el modelo de gestión logística según Supply Chain Council of North America (1996), no tiene descripción matemática ni métodos heurísticos; es una herramienta estándar que analiza y mejora el desempeño de la cadena de suministro de las organizaciones usando KPI's (Key Performance Indicators). El SCOR identifica principalmente cinco procesos de gestión, tales como planificación, aprovisionamiento, manufactura, distribución/entrega y devolución. Esto para buscar implementarlo en las pequeñas y medianas empresas de México pues los clientes cada vez son más exigentes con la calidad que tiene un producto, su valor agregado y disponibilidad de tiempo, y la competencia en el mercado es más difícil, el modelo se establece para elevar esta competencia entre las organizaciones y satisfacer las necesidades del cliente, el modelo planteado es llamativo para las pymes debido a

que generalmente estas tienen una estructura informal y no tienen mucho conocimiento en la parte técnica, lo que les facilita implementar maneras eficientes de responder a la demanda del mercado.

SURA (2014), en su documento de contextualización del sistema moda, hace un análisis general de este, de su cadena de suministros y los indicadores financieros y de empleo más relevante de este sector, ya que el sector textil ha jugado un papel sumamente importante en el desarrollo industrial-manufacturero que tiene un gran aporte a la economía colombiana.

Según este documento El sector textil-confección es pionero en el uso intensivo de capital y nuevas tecnologías y jalonador del desarrollo industrial-manufacturero de la economía colombiana.

Este sector se ha caracterizado a lo largo de la historia por estar en los primeros puestos en la economía colombiana, aportando al progreso para la producción nacional.

5. Diseño metodológico

5.1. Tipo de investigación

En esta investigación se pretende realizar una caracterización de la logística en la cadena de suministros de las empresas pertenecientes al cluster juntos, por lo tanto, inicialmente se debe definir el concepto de caracterización, la cual “es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso (Sánchez Upegui, 2010).

La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo. Para cualificar ese algo previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado (sistematizar de forma crítica). (Bonilla, Hurtado & Jaramillo, 2009)”. (fundación Universitaria Católica del Norte, 2010)

Luego de analizar los tipos de investigación se establece que esta es de tipo descriptivo, ya que según Tamayo (1999), este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones” (p.44), debido a que esta indagación tiene como fin estrictamente explicar la afectación de la escasez de proveedores de tela en la logística dentro de la cadena de suministro de las empresas que conforman el clúster Juntos.

5.2. Determinación de la población

Se tiene como unidad de análisis las empresas de Pereira y Dosquebradas que pertenecen al clúster Juntos, tomando como muestra para esta investigación las empresas Dotación integral

S.A.S, Uniformar S.A.S, Maquitex unoa y Prosingular S.A.S y como unidad de observación se escogen los gerentes o líderes de dichas empresas.

5.3. Recopilación de la información

Para la recopilación de datos como primer paso se emplea la entrevista, donde para Grande y Abascal (2007) “es una técnica cualitativa, primaria, estática, personal y directa que suele aplicarse en investigaciones de naturaleza exploratoria. Una entrevista no es más que una conversación entre dos personas, frente a frente, para intercambiar información, ideas, opiniones o sentimientos.” (p.77), Pretendiendo por medio de esta y la interacción con la persona que proporciona la información, lograr el hallazgo de objetivos previamente establecidos.

Como segundo paso se tendrá la recolección de datos por medio de la encuesta la cual es un cuestionario diseñado en un formato, para ser contestado por escrito y a distancia. No requiere la presencia física del “recolector” de datos y por este motivo, exige un riguroso diseño tanto del formato como de sus instrucciones (Diagama, 1987, p. 77), esta se realizará con unas preguntas que ayudarán a tener más claro la gestión de proveedores de las empresas que pertenecen al clúster Juntos.

5.4. Triangulación

5.4.1. Fuentes de recolección

Se tiene como fuentes primarias a los gerentes o líderes de las empresas que pertenecen al clúster Juntos, y como fuente secundaria la documentación que se utilizó para realizar esta investigación.

5.4.2. Técnicas de recolección de información

Como se nombra anteriormente se utilizarán técnicas como la entrevista y la encuesta para así recolectar los datos suficientes para el desarrollo de la investigación.

5.4.3. Proceso de análisis

Por medio de las técnicas de entrevista y encuesta se pretende realizar un análisis de la información que permitan obtener hallazgos con bases sólidas, por lo tanto, la investigación es de tipo cualitativa ya que, el enfoque cualitativo es aquel que se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis proceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

6. Análisis y presentación de la información

El Clúster textil confección Eje Cafetero fue creado el 25 de abril de 2015 como una Federación sin ánimo de lucro ante la Cámara de Comercio de Pereira; sin embargo, este gran esfuerzo de asociatividad tuvo sus primeros indicios meses atrás en Pereira, de la mano de Uniformar S.A.S y Globalconf S.A.S, quienes dispuestos a dejar de lado su posición de competidores decidieron unir fuerzas con un grupo de trabajo compuesto por empresarios de la confección, con el objetivo inicial de ser competentes en conjunto frente a los costos de su cadena de proveedores y asegurar mejores experiencias de compra entre sus clientes.

Se sucede una primera reunión convocada por los empresarios en la sede de la Cámara de Comercio de Dosquebradas quien facilitó el lugar del encuentro, esta reunión fue el inicio de varios acercamientos entre los empresarios quienes fueron acogiendo la iniciativa de trabajar por un bien común, esto incluye la visita de la señora Luz Eugenia Botero quien compartió la experiencia de asociatividad del sector en la ciudad de Medellín, el entusiasmo a esta iniciativa Clúster fue rodeado inmediatamente por la Cámara de Comercio de Dosquebradas, la Alcaldía de Dosquebradas a través de la secretaría de desarrollo económico, el SENA Risaralda y la Fundación Universitaria del Área Andina-FUNANDI respectivamente.

A través del tiempo se llevaron a cabo una serie de actividades de sensibilización, ejercicios de planificación de la iniciativa Clúster y jornadas de formulación de proyectos coordinadas por la FUNANDI, las capacitaciones para mandos medios coordinada por el SENA Risaralda con cursos de ofimática y una primera fase formación para 19 personas que se recibieron como técnicos laborales en confección y calidad.

Finalmente la Iniciativa Clúster de los empresarios de la Confección con una dimensión clara y concisa del trabajo colaborativo entraron a apoyar el proyecto de trabajo de la Alcaldía de Pereira a través de la secretaría de planeación el cual estaba bajo la administración de la FUNANDI, llamado “Escuela Taller de Calzado y Confección” que había iniciado originalmente con el componente de Calzado y al que se le adicionó la formación en Confección del capital humano proveniente de sectores vulnerables de nuestra sociedad, lo que claramente hizo, a concepto de varios observadores nacionales, de este proyecto un ejemplo de innovación social en el sector manufacturero la región del Eje Cafetero.

Luego de este período de generación de confianza y estrechar lazos comerciales, un grupo de 9 empresas privadas unieron esfuerzos para constituir la Federación Clúster Textil Confección Ejecafetero bajo la sigla JUNTOS EJE CAFETERO y contribuir al mejoramiento de la competitividad de todos los actores que están relacionados con el sector textil y confección de la región.

Hacen parte de JUNTOS EJE CAFETERO empresas especializadas y complementarias que se relacionan con el sector textil y de la confección del Eje Cafetero (Caldas, Quindío, Risaralda y Norte del Valle del Cauca)

Actualmente el Clúster genera con sus empresas 740 empleos directos y un número interesante de empleos indirectos con sus talleres satélite y son trece empresas las que pertenecen al clúster textil (Juntos Eje), se encuentran relacionadas en la siguiente tabla. (JUNTOS EJE, s.f)

Tabla 1.

Empresas pertenecientes al clúster Juntos de Risaralda

EMPRESAS PERTENECIENTES AL CLUSTER JUNTOS DE RISARALDA	
DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S.	UNIFORMAR S.A.S.
PROSINGULAR S.A.S.	MAQUITEX UNOA
CONFEPUNTO E HIJOS	DE LA PAVA & CARMONA
GLOBALCONF S.A.S.	INDUSTRIAS MCCLAREN & CIA LTDA
DISEÑOS CON ESTILO	PERCONTEX
CONFECCIONES CREAS EU	INDUSTRIAS FERMY
COBIS S.A.	

Fuente 5. Clúster Juntos Eje, elaboración propia

Si bien las trece empresas que conforman el clúster textil (Juntos Eje) tienen como actividad económica principal la relación con las confecciones, algunas de ellas se identifican o diferencian por especializarse en diferentes tipos de dotaciones, a continuación, se podrá apreciar con más de detalle la razón de ser general de cada una de las empresas entrevistadas.

Pro Singular S.A.S se encuentra ubicada en el municipio de Dosquebradas, expertos en la fabricación de camisas y polos, ofrecen un servicio de paquete completo, convirtiéndose en un aliado para sus clientes en la producción de sus colecciones desde el diseño hasta cualquier tipo de empaque.

Uniformar S.A.S. es una empresa con 19 años de experiencia en el diseño, fabricación y comercialización de dotaciones empresariales e industriales.

Dotación integral S.A.S. es una empresa Pereirana especializada en dotaciones de ropa, calzado y seguridad industrial, su marca registrada “Integral” tiene un soporte en experiencia de 23 años en el mercado nacional en los sectores públicos y privados.

Maquitem Uno A Especializada en la fabricación de dotaciones escolares, jeans para hombre y mujer. (JUNTOS EJE, s.f)

6.1. Resultados del instrumento de investigación

Para realizar un análisis del fortalecimiento de los procesos de producción de las empresas del clúster textil (Juntos Eje) se tuvieron en cuenta todos los factores presentes en el instrumento que se implementó para la recolección de la información, el cual consistió en realizar encuestas y entrevistas a la muestra seleccionada de las empresas que pertenecen al Clúster textil Juntos, lo cual permitió unificar las respuestas de cada empresa para así evaluarlas como asociación. De acuerdo a la información recopilada, se encontraron los siguientes resultados:

Pregunta 1: ¿En esta empresa implementan una cadena de suministros?

Dotación integral S.A.S: Los asesores toman el pedido del cliente, y a partir de ese pedido se mira si en el inventario de la empresa hay existencia de la tela, de lo contrario se monta una orden de compra al proveedor respectivo, el tiempo de entrega del proveedor varía entre 20 y 60 días según el tipo de tela o si es importada. Seguido a esto el equipo de diseño elabora la ficha técnica, trazan moldes y cortes según el pedido de cada cliente, de allí se dirigen al centro de producción que en Dotación integral es un área tercerizada, al regresar las prendas a la empresa revisa calidad de estas, si es necesario se bordan o estampan las prendas y por ultimo proceden a empacar el pedido y hacer entrega al cliente.

Por lo anterior se puede decir que la empresa entrevistada cuenta con una cadena de suministros establecida.

Uniformar S.A: desde el área comercial se gestiona el pedido realizado por el cliente, esta orden se traslada al área de producción por medio de un formato de pedido, este formato pasa la diseñadora y esta monta la ficha técnica (tercerizado), paralelo el jefe de compras realiza la requisición de los insumos requeridos para elaborar las prendas, cuando llega el trazo se corta y se separan las prendas que van para bordado de las que van para estampado (tercerizado), se despachan y se recogen nuevamente, la idea es que todas las prendas lleguen a la casa matriz para ser revisadas, seguido a esto los confeccionistas (tercerizado) recogen las prendas para ser ensambladas y por parte de la empresa se realiza un seguimiento para controlar el tiempo y la calidad de la entrega, nuevamente regresan las prendas terminadas y se empacan de acuerdo al requerimiento de los clientes y se despachan.

Proveeduría: cuentan con un directorio de proveedores

Maquitex unoa: En la empresa hacen el proceso empíricamente de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando dentro de la misma.

Prosingular S.A.S.: Se implementa la cadena de suministros, y el encargado de producción en la empresa manifiesta que esta cadena se encuentra en un porcentaje del 85%

Pregunta 2: Acorde al siguiente diagrama de la cadena de suministros ¿Qué eslabones están trabajando?

Dotación integral S.A.S: Según el diagrama la empresa trabaja todos los eslabones de la cadena de suministros y tercerizan el proceso de producción de las prendas.

Uniformar S.A: Llevan a cabo todos los eslabones de la cadena de abastecimiento y tercerizan los procesos de ensamblaje, bordados y estampados.

Maquitex unoa: Si abordan todos los eslabones de la cadena de abastecimiento, la empresa cuenta con dos modelos de negocio, el primero consiste en maquilar prendas para otras empresas, este el proceso se basa en recibir las telas cortadas y los insumos necesarios para la elaboración del producto (prendas de vestir), para lo cual se cuenta con un receptor de la mercancía que realiza un control de inventario y seguido a esto se elaboran las prendas para ser entregadas nuevamente al cliente.

El segundo modelo es denominado por el entrevistado paquete completo que se trata de la realización de los pedidos por parte de los clientes, donde la empresa se encarga de realizar todo el proceso de producción desde la adquisición de insumos por medio de los proveedores, pasando por todos los eslabones de la cadena de abastecimiento, hasta la distribución del producto terminado hacia sus clientes

Prosingular S.A.S.: En la empresa se llevan a cabo todos los eslabones de la cadena de suministros.

Pregunta 3: ¿Qué restricciones tiene la cadena de suministros de acuerdo al diagrama?

Dotación integral S.A.S: En el eslabón de proveeduría manejan problemas al momento de que estos importan la tela sobre el pedido de sus clientes, por lo tanto, no manejan inventarios y el tiempo de entrega es mayor a como se manejaba anteriormente, este es un problema que se viene dando hace 5 años más o menos.

Uniformar S.A: La planeación es el cuello de botella de la organización debido a que no cuentan con una persona que realice de manera óptima este proceso.

Maquitex unoa: Los cuellos de botella de la cadena de suministros de la empresa se encuentran en los proveedores ya que en la ciudad de Pereira no hay variedad de estos, por lo que dependen la disponibilidad de inventarios que tenga el proveedor de los insumos y en algunos casos estos deben pedir los insumos a otras ciudades, lo que hace que el proceso se retrase para la entrega del producto.

Prosingular S.A.S.: la restricción que manifiesta el encargado de producción en la empresa es que no se debe tener grandes inventarios tanto en la bodega de materia prima como en la bodega de los productos terminados, la empresa para disminuir este problema trabaja las necesidades de los clientes sobre pedido.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los criterios más relevantes a tener en cuenta a la hora de importar materia prima?

Dotación integral S.A.S: No importan materia prima, trabajan con empresas que se encargan de importar estos elementos (tercerizado)

Uniformar S.A: No importan materia prima, trabajan con empresas que se encargan de importar estos elementos (tercerizado)

Maquítex unoa: No importan materia prima, trabajan con empresas que se encargan de importar estos elementos.

Prosingular S.A.S.: El criterio más relevante a la hora de importar materia prima que el encargado del área de producción manifiesta son los costos de estos insumos.

Pregunta 5: ¿Qué desventajas trae la importación de materia prima?

Dotación integral S.A.S: Aunque la empresa entrevistada no importa materia prima, tiene conocimiento sobre esto y manifiesta que la mayor desventaja que trae la importación principalmente de tela es la calidad de estas, por lo tanto, no hay garantía de los productos.

Por lo anterior se puede decir que también existen dificultades al momento de las reclamaciones y garantías ya que las telas vienen de China y es muy difícil que estos atiendan las observaciones, por esto el gerente de la organización manifiesta que la tela nacional maneja mejor calidad y da más garantías a la hora de adquirirla.

Uniformar S.A: A pesar de que no importan materia prima para la elaboración de sus productos la persona tiene información sobre este tema y explica que la calidad es un factor de riesgo, por otro lado, si bien se ofrece un producto de x características en el momento en que llega este a su destino final no siempre satisfacen las necesidades de los clientes y el modelo de reclamaciones hace que se generen retrasos o que sea casi imposible pedir una garantía o cambio del producto debido a las grandes distancias entre el proveedor y el cliente.

Maquitex unoa: Si bien la organización no importa materia prima, el entrevistado manifiesta que la desventaja más relevante a la hora de adquirir estos insumos es, la calidad y la poca garantía que se pueda tener sobre mismos.

Prosingular S.A.S.: Las desventajas más relevantes al importar materia prima son el tiempo de transito de estas y el modelo de reclamaciones de garantía.

Pregunta 6: ¿Qué proveedores de materia prima dentro de su negocio son críticos?

Dotación integral S.A.S: Proveedores de tela, debido a la disminución de inventarios que manejaban anteriormente, afectando así el servicio al cliente.

Uniformar S.A: La persona explica que dentro de sus proveedores críticos se encuentra la parte de estampación debido a que su calidad no es óptima y dispone de mucho tiempo, explica que en ciudades como Bogotá se encuentra un buen servicio, pero la lejanía lo complica.

Por otro lado el monopolio que se ha generado en relación a la proveeduría de telas para uniformes por parte de Lafayette es un problema actual debido a que si bien esta empresa cumple con todas las necesidades de la empresa en relación al tema, la persona explica que el 80% de su

suministro de tela viene de esta, por lo tanto no tiene muchas opciones y generalmente los clientes exigen exclusividad en relación a colores y texturas y al ver que muchas empresas cuentan con los mismos el cliente final se cansa y busca otro proveedor que logre satisfacer sus necesidades.

Maquitex unoa: El proveedor más crítico dentro de la organización es el de cierres de colores, debido a que se generan contratiempos y demoras en las entregas cuando hacen un pedido de este producto.

Prosingular S.A.S.: En esta organización el proveedor más crítico es el de telas.

Pregunta 7: ¿Existe algún convenio entre las empresas que pertenecen al clúster Juntos?

Dotación integral S.A.S: En este momento en el clúster Juntos apenas se están implementado algunos acuerdos que los ayudan a todos.

El gerente da un ejemplo que entre las dos empresas de dotaciones que pertenecen al clúster se colaboran en cuanto a existencia de telas, también manejan compras conjuntas y se ayudan entre estas a rotar inventario.

Uniformar S.A: En el momento las alianzas que se han generado en el clúster se relacionan con contratos en la medida en que se han hecho convenios con empresas que les permiten tener beneficios.

Por otro lado, la persona explica que el clúster está iniciando y se tiene varios proyectos que faciliten el desarrollo de las actividades comerciales de cada miembro.

Además de esto las empresas pertenecientes se ayudan entre sí en los casos donde se generan licitaciones más grandes que su producción o que incluyen diferentes tipos de prendas textiles; si bien entre ellos son competencia, cada uno cuenta con un producto estrella y en esos casos deciden realizar alianzas estratégicas que les permitan participar en la licitación y generar ganancias para todos los involucrados.

En el momento el clúster cuenta con un chat grupal donde las empresas expresan su necesidad de x cantidad de x insumo y si alguno de ellos tiene disponibilidad se realizan intercambios o ventas entre ellos. Además de esto, entre empresas se generan alianzas para realizar tareas relacionadas con la producción, es decir, si hay una empresa fuerte en corte y otra empresa requiere de este servicio, se llegan a acuerdos que beneficien a ambas organizaciones.

La persona explica que el hecho de que se haya constituido el clúster ha abierto muchas puertas y posibilidades para todos los aliados.

Maquitex unoa: Dentro de lo que se ha trabajado como clúster, los dos primeros años se basaron estudio y aprendizaje de los procesos que se realizan dentro de estas alianzas, en la actualidad se están empezando a desarrollar proyectos de compras conjuntas y alianzas estratégicas para atender la demanda.

Prosingular S.A.S.: En la actualidad dentro del clúster los convenios que se han practicado son la consolidación de carga y el agenciamiento conjunto.

Pregunta 8: ¿Cuáles de sus proveedores de materia prima son nacionales y cuales son importados?

Dotación integral S.A.S: Los proveedores que la empresa maneja son nacionales, pero en algunas ocasiones estos importan las telas y materia prima que les venden.

Uniformar S.A: Los proveedores que la empresa maneja son nacionales, pero en algunas ocasiones estos importan las telas y materia prima que les venden.

Maquitex unoa: Los proveedores que la empresa maneja son nacionales, pero en algunas ocasiones estos importan las telas y materia prima que les venden.

Prosingular S.A.S.: Toda la proveeduría que maneja la empresa son nacionales, dentro de estos proveedores están los de telas, maquillas, entretelas, botones, hilos y procesos especiales.

Por ultimo para tener clara la gestión de proveedores que implementan en cada empresa se realizó la siguiente encuesta y se obtuvieron estos resultados:

Tabla 2.

Encuesta gestión de proveedores

Califique de 1 a 5 el nivel de implementación de los siguientes enunciados en la empresa siendo 1 a implementación más baja y 5 la implementación total.				
GESTIÓN DE PROVEEDORES	UNIFORMAR S.A.S.	DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S.	MAQUITEX UNOA	PROSINGULAR S.A.S.
Detección de necesidades y requerimientos de bienes-servicios	5	5	5	5
Análisis de mercado para identificar proveedores	5	3	3,5	4,5
Evaluación de productos y proveedores	4	4	4	4,5
Fijar especificaciones técnicas del producto	4	4	4	5
Selección de proveedor	5	3	5	4,5
Negociación de contrato	5	4	4,5	5
Seguimiento y recepción de pedidos	4	5	4	5
Almacenamiento y registro de las compras	4	4	4	5

Fuente 6. Elaboración propia

6.2. Análisis de los resultados

El sector textil ha tenido puntos focales importantes en algunas regiones del país, sin embargo, gracias a la aparición del clúster textil (Juntos Eje) en el departamento de Risaralda, las empresas que lo conforman han podido observar como trabajando en compañía pueden lograr grandes diferencias y generar proyectos. Las trece empresas que conforman el clúster textil de Risaralda han sido las determinantes para comprobar como la competitividad del sector textil ha permitido un buen desarrollo del clúster.

Son muchas las variables relacionadas con la cadena de suministros que afectan o favorecen el desarrollo de una organización, es por esto que se realizó un diagnostico detallado de las cadenas de suministro de las organizaciones que fueron tomadas como muestra de estudio, donde se encontró que a pesar de que cada empresa tiene métodos diferentes de realizar sus operaciones, todas implementan una cadena de abastecimiento, bien sea de manera empírica o sistematizado.

Para este diagnóstico fue necesario separar los procesos que componen una cadena de abastecimiento y analizarlos en las empresas para obtener como resultado el comportamiento de estas.

El proceso inicia con el eslabón de proveeduría donde se encontró que cada empresa cuenta con un listado de proveedores establecido, los cuales no fueron seleccionados a través de un análisis de selección exhaustiva, si no que fueron seleccionados con el tiempo y de acuerdo a las experiencias de cada empresa, además se pudo observar que este es el eslabón más crítico de toda la cadena de abastecimiento en las organizaciones, debido a aspectos como calidad de las

telas e insumos nacionales con énfasis en las importadas, debido a que en este caso el modelo de reclamaciones y garantías es un reproceso extenso y extenuante.

Por otro lado, la disponibilidad de inventario por parte de los proveedores es limitada ya que solo cuentan con muestras de los productos que ofrecen, por lo que no satisface en su totalidad las necesidades de las empresas clientes y debido a esto las organizaciones se ven obligadas a contratar con nuevos proveedores en momentos de necesidad.

El siguiente eslabón dentro de la cadena de abastecimiento es el aprovisionamiento de materia prima e insumos, el cual se ve afectado como consecuencia de la carencia de inventario que poseen los proveedores y por esto se generan contratiempos a la hora de la entrega de los mismos.

Otro proceso que se da en la cadena, es el almacenaje de materia prima, que no se considera un punto crítico dentro de las empresas evaluadas ya que estas no exigen una cantidad que sobrepase sus capacidades de almacenamiento, además que el modelo de negocio de las organizaciones se basa en pedir los insumos basándose en la necesidad de producción según los pedidos que haga cada cliente.

En el centro de la cadena de abastecimiento se encuentra el eslabón de producción, en el cual se evidenció que en algunas de las empresas entrevistadas se ejecuta este eslabón, mientras que en otras este es tercerizado.

Una desventaja que se encontró en las empresas que tercerizan el proceso de producción, es que no controlan los tiempos de entrega ya que estas deben atenerse a la disponibilidad de la organización que realiza este proceso.

Seguido de la producción se encuentra el almacenaje del producto terminado, en el cual se realiza la verificación de la calidad de las prendas y como último eslabón de la cadena de

suministros se encuentra la distribución de las prendas a cada cliente, de la cual cabe resaltar que en ocasiones se cuenta con transporte propio para traslados en el área metropolitana, de no ser así se contrata el servicio con empresas transportadoras.

Por medio del diagnóstico de la cadena de abastecimiento que se realizó a la muestra de empresas pertenecientes al clúster, se pudo identificar que el eslabón más frágil y que genera contratiempos más grandes, es el de proveeduría, por lo tanto, se quiso desarrollar un estudio más profundo de este eslabón y de la toma de decisiones relacionada a este.

Debido a que el eslabón con más inconvenientes dentro de la cadena de abastecimientos es el de proveedores, se decidió estudiar más a fondo la manera de cómo se maneja este dentro de las empresas, para esto dentro de la entrevista y encuesta realizadas a las empresas se les hizo unas preguntas relacionadas con este tema, que se evidencian los siguientes resultados.

Al realizar el análisis relacionado con la gestión de proveedores que realizan las empresas analizadas, donde se pretendió evaluar diferentes factores relevantes sobre los cuales se estableció un nivel de calificación siendo 1 la implementación más baja y 5 la implementación total, se obtuvieron los siguientes resultados:

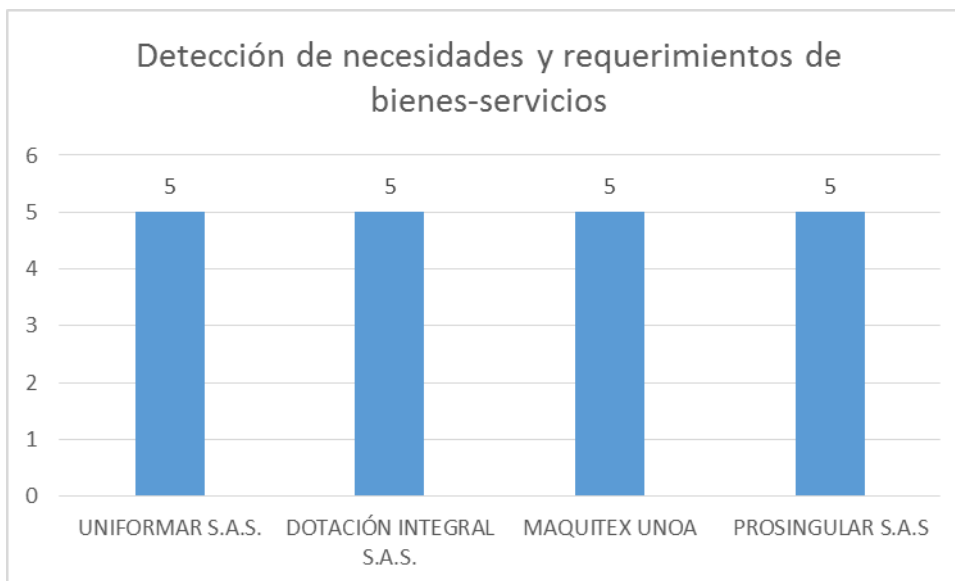
Tabla 3.

Paso 1 gestión de proveedores

Califique de 1 a 5 el nivel de implementación de los siguientes enunciados en la empresa siendo 1 a implementación más baja y 5 la implementación total.

GESTIÓN DE PROVEEDORES	UNIFORMAR S.A.S.	DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S.	MAQUITEX UNOA	PROSINGULAR S.A.S
Detección de necesidades y requerimientos de bienes- servicios	5	5	5	5

Gráfico 4. Detección de necesidades y requerimientos de bienes-servicios.



La detección de las necesidades y requerimientos de bienes y servicios en todas las empresas están claramente definidos y documentados con el fin de contar con las herramientas para tomar decisiones en relación a sus necesidades, con la finalidad de responder de manera eficiente ante las exigencias que impone su mercado objetivo.

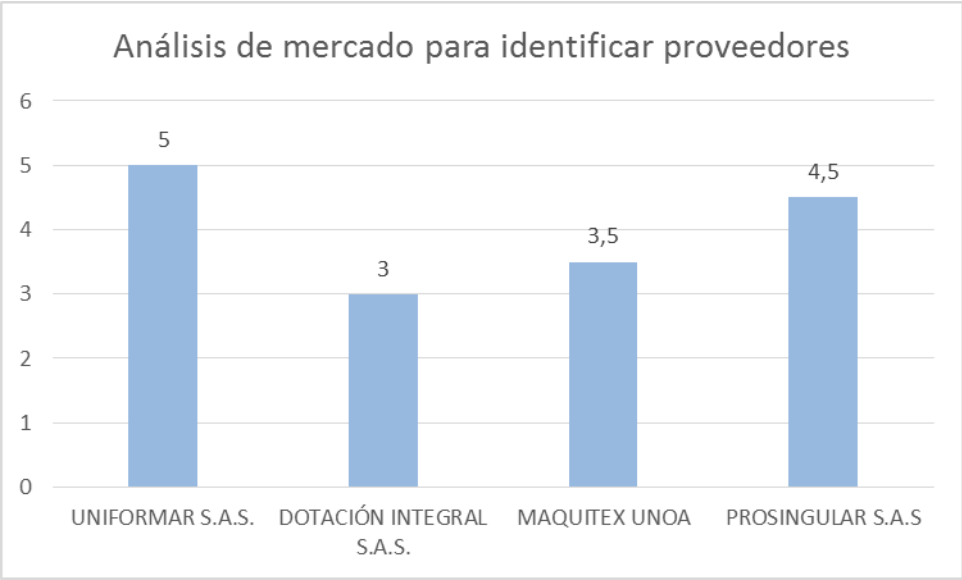
Tabla 4.

Paso 2 gestión de proveedores

Califique de 1 a 5 el nivel de implementación de los siguientes enunciados en la empresa siendo 1 a implementación más baja y 5 la implementación total.

GESTIÓN DE PROVEEDORES	UNIFORMAR S.A.S.	DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S.	MAQUITEX UNOA	PROSINGULAR S.A.S
Análisis de mercado para identificar proveedores	5	3	3,5	4,5

Gráfico 5. Análisis de mercado para identificar proveedores.



Si bien las empresas tienen claro que contar con un adecuado sistema de identificación de proveedores les permite dinamizar el trámite y optimizar el proceso de compra para mejorar los procesos de aprovisionamiento, no todas han desarrollado un modelo que les proporcione información clara y concisa en relación a este tema, resultado que se evidencia en la puntuación dada por parte de las mismas a este ítem.

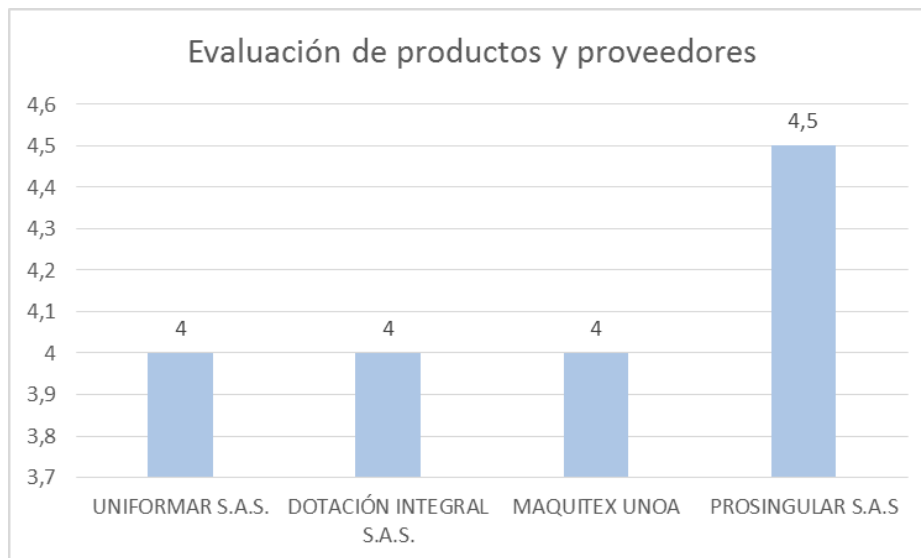
Tabla 5.

Paso 3 gestión de proveedores

Califique de 1 a 5 el nivel de implementación de los siguientes enunciados en la empresa siendo 1 a implementación más baja y 5 la implementación total.

GESTIÓN DE PROVEEDORES	UNIFORMAR S.A.S.	DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S.	MAQUITEX UNOA	PROSINGULAR S.A.S
Evaluación de productos y proveedores	4	4	4	4,5

Gráfico 6 Evaluación de productos y proveedores.



La competencia global y la dinámica del mercado están orientados hacia la obtención de productos de buena calidad a un menor precio lo cual hace indispensable que se realice constantemente una evaluación de productos y proveedores con el fin de seleccionar la mejor alternativa según la necesidad particular, esto es algo sobre lo cual las empresas han trabajado y como resultado califican con un puntaje de 4 en adelante.

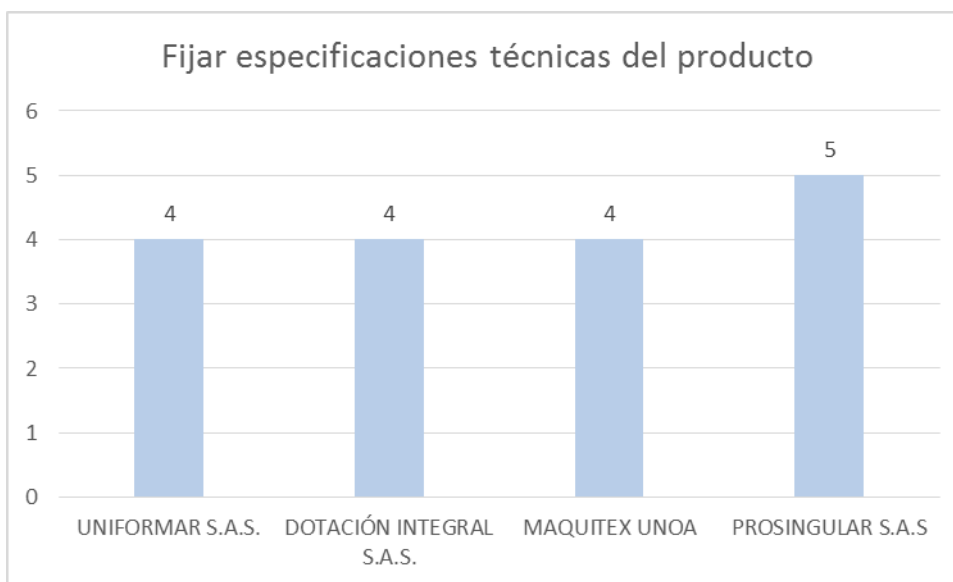
Tabla 6.

Paso 4 gestión de proveedores

Califique de 1 a 5 el nivel de implementación de los siguientes enunciados en la empresa siendo 1 a implementación más baja y 5 la implementación total.

GESTIÓN DE PROVEEDORES	UNIFORMAR S.A.S.	DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S.	MAQUITEX UNOA	PROSINGULAR S.A.S
Fijar especificaciones técnicas del producto	4	4	4	5

Gráfico 7. Fijar especificaciones técnicas del producto



Las empresas del clúster según su especialización requieren de materiales específicos y con estándares de calidad distintos, de igual manera para este ítem las organizaciones tienen definido de manera individual a que proveedores acudir y que estándares debe cumplir el producto que estos ofrecen, análisis que se evidencia en los resultados del ejercicio.

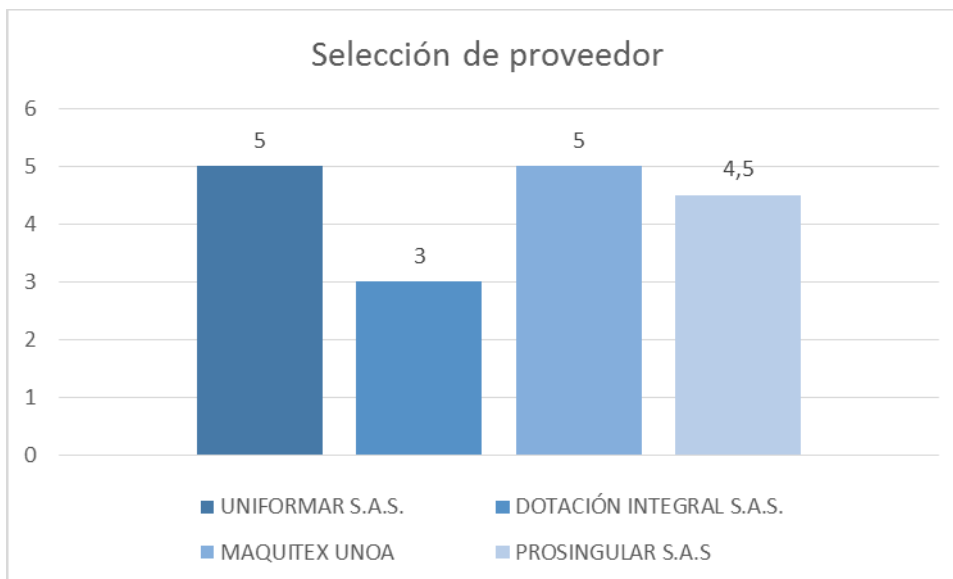
Tabla 7.

Paso 5 gestión de proveedores

Califique de 1 a 5 el nivel de implementación de los siguientes enunciados en la empresa siendo 1 a implementación más baja y 5 la implementación total.

GESTIÓN DE PROVEEDORES	UNIFORMAR S.A.S.	DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S.	MAQUITEX UNOA	PROSINGULAR S.A.S
Selección de proveedor	5	3	5	4,5

Gráfico 8. Selección de proveedor



Seguido de la recolección de la información relacionada con los proveedores y los productos que cada uno de estos ofrecen, se puede concluir que las empresas analizadas toman su decisión de selección de proveedores basándose en el cumplimiento de los requisitos establecidos como, el tiempo de entrega, precio del material y disponibilidad del mismo.

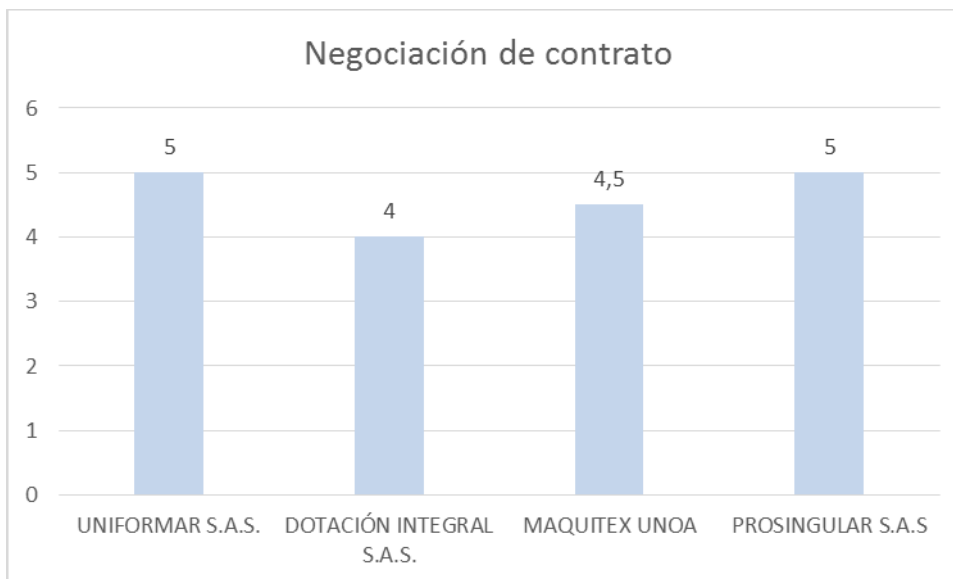
Tabla 8.

Paso 6 gestión de proveedores

Califique de 1 a 5 el nivel de implementación de los siguientes enunciados en la empresa siendo 1 a implementación más baja y 5 la implementación total.

GESTIÓN DE PROVEEDORES	UNIFORMAR S.A.S.	DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S.	MAQUITEX UNOA	PROSINGULAR S.A.S
Negociación de contrato	5	4	4,5	5

Gráfico 9. Negociación de contrato



Según lo anterior las empresas del clúster buscan crear alianzas estratégicas con sus proveedores y crean negociaciones de acuerdo a las necesidades que tengan con el fin de asegurar la disponibilidad de las materias primas requeridas para su operación, de este ítem se identifica que las empresas definen que es necesario crear estos vínculos de negociación para que todas las partes implicadas obtengan beneficios.

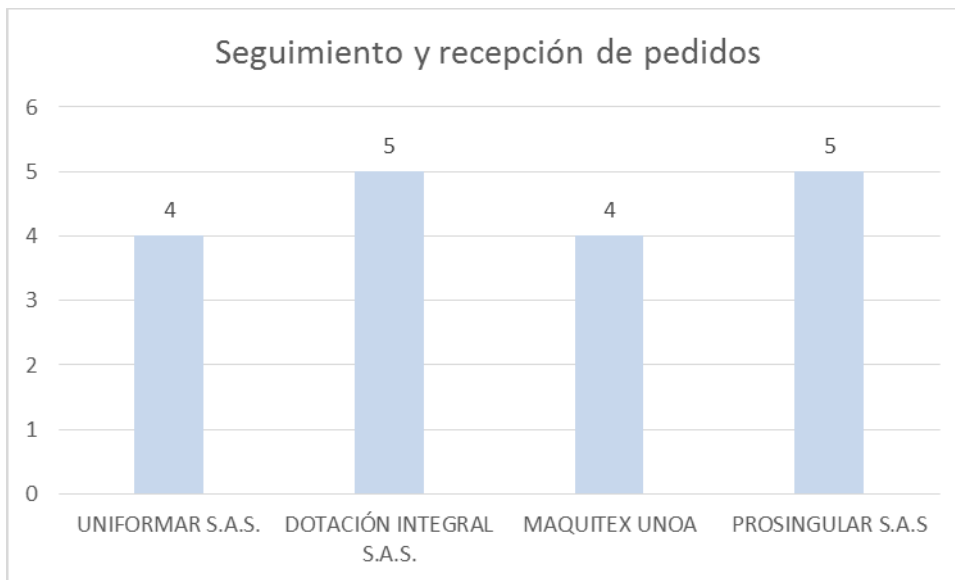
Tabla 9.

Paso 7 gestión de proveedores

Califique de 1 a 5 el nivel de implementación de los siguientes enunciados en la empresa siendo 1 a implementación más baja y 5 la implementación total.

GESTIÓN DE PROVEEDORES	UNIFORMAR S.A.S.	DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S.	MAQUITEX UNOA	PROSINGULAR S.A.S
Seguimiento y recepción de pedidos	4	5	4	5

Gráfico 10. Seguimiento y recepción de pedidos.



Por otro lado, las empresas realizan un seguimiento adecuado a sus pedidos ya que estas deben cumplir con los tiempos de entrega pactados con sus clientes debido a que estas no cuentan con un alto volumen de materias primas en inventario y esto es vital en el proceso de creación de las prendas. Además, en el momento de la recepción de los insumos se realiza un control de calidad de los productos recibidos.

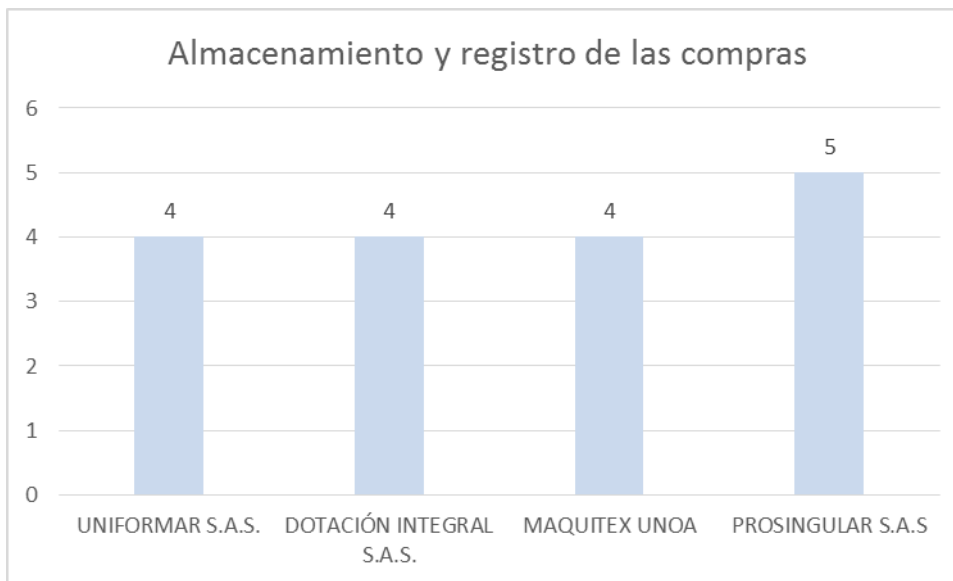
Tabla 10.

Paso 8 gestión de proveedores

Califique de 1 a 5 el nivel de implementación de los siguientes enunciados en la empresa siendo 1 a implementación más baja y 5 la implementación total.

GESTIÓN DE PROVEEDORES	UNIFORMAR S.A.S.	DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S.	MAQUITEX UNOA	PROSINGULAR S.A.S
Almacenamiento y registro de las compras	4	4	4	5

Gráfico 11. Almacenamiento y registro de las compras.



Como se manifiesta anteriormente, el almacenar una alta cantidad de materia prima no es una alternativa con la que cuentan, debido a que su modelo de negocio es sobre pedido y no cuentan con un gran espacio dispuesto para los inventarios de material, por esto es vital establecer los tiempos y volúmenes de existencia para efectuar las recompras de estas, por lo que califican sobre 4 el promedio de importancia y control dentro de las empresas.

Al realizar un diagnóstico detallado de la cadena de suministros y habiendo desarrollado un comparativo de gestión de proveedores entre las organizaciones evaluadas se pretenden

identificar las principales estrategias que garanticen una mayor eficiencia en la cadena de abastecimiento que a su vez impacte positivamente en la competitividad de las organizaciones

Dentro del clúster Juntos Eje se están empezando a implementar diferentes estrategias de las cuales puedan participar y beneficiarse todas las empresas que pertenecen a este, una de ellas es que manejan una red de comunicación donde las empresas expresan sus necesidades relacionadas con los insumos y si alguna de estas tiene disponibilidad de la materia prima solicitada se generan intercambios o ventas.

Otra estrategia significativa dentro del clúster son las compras conjuntas de insumos, donde dos o más empresas se unen para hacer pedidos de materia prima a un mismo proveedor, por medio del cual se obtienen beneficios como reducción de costos, y la capacidad de que a mediano plazo puedan incursionar en un mercado internacional debido a las compras en grandes cantidades que se logren realizar, ya que de manera individual sus pedidos no son significativos en este mercado.

Algunas empresas participan en licitaciones públicas y privadas que tienen requisitos específicos, en este caso se crean uniones temporales entre las organizaciones para cumplir con dichas condiciones, debido a que por sí solas no cuentan con las capacidades organizacionales y productivas para responder a las licitaciones.

Una táctica manejada por estas empresas es la producción en conjunto, en este punto, si una empresa recibe un pedido que sobrepasa su capacidad de producción, esta busca negociar dicho pedido por medio de la generación de alianzas con otras empresas para atender el requerimiento del cliente entre estas y así lograr un beneficio en conjunto.

Si bien la creación del clúster textil se podría determinar en una fase de surgimiento por el corto lapso de tiempo que lleva en funcionamiento, ya se visualizan proyectos ambiciosos y de

gran importancia que el clúster Juntos irá desarrollando como lo han venido haciendo, siempre trabajando en pro del mejoramiento y crecimiento conjunto.

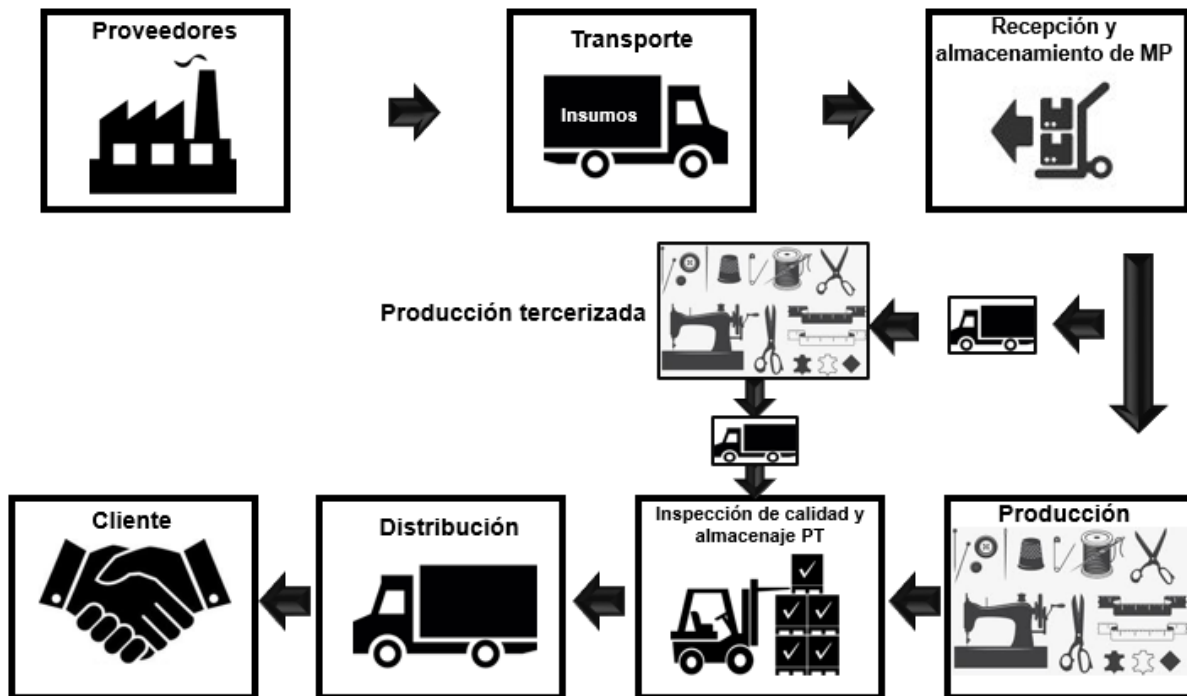
A partir de la investigación se pudo evidenciar que hasta el momento se han desarrollado avances en relación a la adquisición de nuevos conocimientos, por medio de la asistencia a diplomados y charlas enfocadas a temas relacionados con el sector textil, alianzas estratégicas y mejoramiento organizacional a través de los cuales se pretende aumentar el capital intelectual dentro del Clúster, para así asegurar una mejora en la competitividad dentro del sector.

A futuro se prevé el desarrollo de estrategias relacionadas con la producción en la medida en que se generen alianzas estratégicas para satisfacer la demanda de los clientes, por otro lado, se identificó la posibilidad de realizar compras conjuntas de materia prima e insumos con el objetivo de obtener mejores precios y alcanzar el mercado internacional por medio de la importación de estos.

Por lo tanto, la creación de esta asociación busca impulsar la competitividad del sector textil implementando estrategias de investigación, desarrollo e innovación, dando como resultado el crecimiento de las empresas asociadas y el incremento del porcentaje de competitividad frente al sector a nivel nacional.

Dado lo anterior se caracteriza la cadena de abastecimientos general manejada por el clúster Juntos:

Cadena de abastecimiento clúster Juntos



Fuente 7. Elaboración propia

Figura 3. Cadena de suministros Clúster Juntos

En la figura 3 se puede observar la cadena de abastecimiento del clúster Juntos, resultado obtenido después de analizar los procesos que realizan las empresas estudiadas para el desarrollo de este trabajo, donde se resalta que debido a que no todas las empresas cuentan con el mismo modelo de negocio, en el diagrama se evidencia la diferencia en el eslabón de producción, el cual tiene un proceso diferente para las empresas productoras y aquellas que no cuentan con este procedimiento dentro de su organización.

7. Conclusiones

- El sector textil confección en Colombia ha tenido un avance durante los últimos años, avance que ha generado un impacto en la economía nacional gracias al desarrollo e innovación que se han implementado en las empresas que componen el sector, específicamente en Risaralda, el sector textil se ha destacado por aportar a la economía regional, creando así un nivel de competitividad que ha permitido la incursión a mercados nacionales de las empresas que pertenecientes al mismo.
- Las empresas del sector en la región en aras de ser más competitivos a nivel nacional desarrollaron como estrategia la implementación de un encadenamiento productivo o clúster, denominado Clúster Juntos, por medio del cual pretenden impulsar el sector textil mediante la integración de los procesos de las empresas que lo componen, logrando objetivos que beneficien los diferentes eslabones de la cadena de abastecimiento y el fortalecimiento de los elementos que contribuyen al crecimiento de las empresas asociadas.
- Las empresas evaluadas pertenecientes al clúster Juntos cuentan con una cadena de abastecimiento establecida mediante la cual llevan a cabo su razón de ser, sin embargo, en muchos aspectos estas organizaciones toman decisiones o desarrollan eslabones de la cadena de manera empírica, es decir, no cuentan con teorías implementadas que les indiquen como deben llevar a cabo los procesos y tomar las decisiones, sino que se basan en los conocimientos y experiencias que han adquirido a través de los años.
- Las empresas del clúster Juntos entienden la importancia que representan los proveedores dentro de su cadena de abastecimiento, por lo cual cuentan con procesos relacionados con

la gestión de proveeduría que les proporcionan información relevante sobre los posibles proveedores de una materia prima determinada, que a su vez les permite escoger la mejor opción para su organización y contar con poder de negociación a la hora de generar el contrato y realizar la compra.

- Actualmente el clúster Juntos implementa una serie de estrategias que le ha permitido a las empresas que lo conforman ser más competitivas dentro de su mercado a nivel nacional, sin embargo, como clúster cuentan con muchas más alternativas que les permitan mejorar en diversos aspectos como organización para así crecer de manera constante.
- A pesar de que el clúster Juntos se fundó de manera reciente, los integrantes de este tienen clara su situación actual y lo que esperan que suceda en el futuro, por lo tanto, cuentan con unos objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo, para esto se han ido informando de cómo funciona este tipo de alianzas empresariales y actualmente se encuentran ejecutando los primeros proyectos en conjunto en función de mejorar su competitividad dentro del clúster y fuera de él.

8. Recomendaciones

Teniendo en cuenta la información que se obtuvo por medio de la recolección de la información efectuada y el análisis pertinente de la misma, es importante destacar las recomendaciones que se obtuvieron y que a su vez generarían un impacto considerable en las empresas analizadas.

- A pesar de que las empresas evaluadas tienen identificados los eslabones de su cadena de abastecimientos, se recomienda que estandaricen sus procesos y que realicen un seguimiento más exhaustivo de cada uno de ellos con el fin de tener un mayor control, que a su vez se vea reflejado en una respuesta más eficiente hacia sus clientes.
- Se evidenció que las empresas que conforman el clúster Juntos realizan una adecuada gestión de proveedores, sin embargo, se observó que el aspecto más débil es el análisis de mercado que realizan para identificar los posibles proveedores, por lo tanto, se recomienda reforzar este punto debido a que es un aspecto fundamental para obtener materias primas de excelente calidad y lograr un buen resultado.
- Si bien el clúster ha implementado diversas estrategias que los han llevado a ser más competitivos, se recomienda que en su red de comunicación todos los integrantes estén informados sobre los acontecimientos del sector que puedan influir en su desarrollo como clúster, además, se sugiere fortalecer la estrategia de compras conjuntas, por medio de la cual pueden lograr la disminución de sus costos y aumentar sus opciones de proveeduría.
- Se recomienda a las empresas que pertenecen a clúster Juntos explotar las oportunidades que les ofrece pertenecer a una alianza estratégica y trabajar en los alcances a los que se pretende llegar por medio de este.

9. Bibliografía

- Abascal, E., & Grande, I. (2007). *Fundamentos y técnicas de investigacio comercial*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Agulló, I. (2011). Producir y consumir: La logística, clave del éxito de una cadena de moda. *Política y Sociedad*, 179-191.
- Álvarez, C. (s.f.). *Encadenamientos productivos, la apuesta para el crecimiento empresarial*. Obtenido de https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/encadenamientos_productivos.pdf
- Ballesteros, D. P., & Ballesteros, P. P. (2007). Importancia de la logística inversa en el rescate del medio ambiente. *Scientia et Technica*, 315-320.
- Ballou , R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Barajas, L., & Oliveros, D. (22 de Abril de 2014). *El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones-diseño de moda: un estudio en Bucaramanga (Colombia)*. Obtenido de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4207/3069>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). *Evolución de la Estrategia Cluster consolidará a Medellín como territorio competitivo y sostenible*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Evolucion-Estrategia-Cluster-consolidara-Medellin.aspx>
- Cano, P., Orue, F., Martínez, J. L., Mayett, Y., & López, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 181-203.
- Cárdenas, D. M., & Urquiaga, A. J. (2007). Logistica de operaciones: integrando las decisiones estratégicas para la competitividad. *Industrial*, 37-41.
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2003). *Logística empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- De la Hoz, E. J. (2009). *Diseño de un modelo de integración de cadenas de suministro como apoyo a las PYMES de confección del departamento del Atlántico*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Diagama, O. D. (1987). *Técnicas de investigación*. Bogotá D.C: ESAP Publicaiones.
- Diario del Otún. (2013). *Renace industria textil en Risaralda*. Obtenido de <http://www.eldiario.com.co/seccion/ECON%C3%93MICA/renace-industria-textil-en-risaralda1310.html>
- Díaz, G. (Abril de 2015). *Bondades de la estrategia clúster para el desarrollo regional*. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/Vol-1-Ed-3/Omnia/Bondades-de-la-estrategia-cluster-para-el-desarroll>
- Dinero. (18 de Abril de 2006). *¿Cuáles son los problemas de los clusters en Colombia?* Obtenido de <https://www.dinero.com/negocios/articulo/cuales-problemas-clusters-colombia/32725>
- El Diario. (14 de Octubre de 2016). *Risaralda sobresale en las confecciones*. Obtenido de <http://www.eldiario.com.co/seccion/ECON%C3%93MICA/risaralda-sobresale-en-las-confecciones1610.html>
- El Espectador. (2017). *TRAS LA SUSPENSIÓN DE PRODUCCIÓN DE FABRICATO. El decreto con el que los textiles colombianos esperan repuntar*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/textiles-colombianos-la-espera-del-decreto-que-los-haga-repuntar-articulo-708029>
- Franco, P. C. (2008). Aproximación técnica al concepto integral de logística. *Gestión y Región*, 65-90.
- fundación Universitaria Católica del Norte. (2010). *Instrumento de caracterización de experiencias*. Obtenido de <http://www.ucn.edu.co/sistema-investigacion/Documents/instrumento%20para%20caracterizar%20experiencias.pdf>
- Gómez, S., & Porras, J. F. (2014). *Perfil logístico de Colombia-Sector Textil y Confecciones*. Obtenido de

<http://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/8983/1018441127-2014.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

- Guarneri, P., & Oliveira, I. L. (2005). A Caracterização da logística reversa no ambiente empresarial em suas áreas de atuação: pós-venda e pós-consumo agregando valor econômico e legal. *Tecnologia e Humanismo*, 120-131.
- Heredia, N. L. (2007). *Gerencia de compras. La nueva estrategia competitiva*. Bogotá D.C: ECOE EDICIONES.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico D.F.: Interamericana Editores.
- Hernández, C. (s.f.). *Gestión de proveedores*. España: EDITORIAL ELEARNING S.L.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- JUNTOS EJE. (s.f). Obtenido de http://juntoseje.com/newave_portfolio/prosingular-sas/
- Martínez, E. (2007). *Gestión de compras: Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- Montoya, A. (2010). *Administración de compras: quien compra bien, vende bien*. Bogotá D.C: ECOE EDICIONES.
- Otún, D. d. (2013). *Renace industria textil en Risaralda*. Obtenido de <http://www.eldiario.com.co/seccion/ECON%C3%93MICA/renace-industria-textil-en-risaralda1310.html>
- Portafolio. (04 de Junio de 2015). *'Clusters' estimulan inversión y creación de empresas*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/clusters-estimulan-inversion-creacion-empresas-26524>
- Reyes, F., Duque, J. A., Cáceres, N. P., & Cubillos, N. M. (2015). *Desempeño del sector Textil-Confección 2012 2014*. Obtenido de <https://www.supersociedades.gov.co/Historial%20de%20Noticias/2015/Septiembre/EE1-%20Sector%20Textil-%202015%20VIII%202014.pdf>
- Roldán, N. (2013). *¿Para qué queremos Clústers?* Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/9007/9415>
- Ruiz, L. (2006). Prácticas administrativas y de producción en redes empresariales del sector de la confección. *Gestión y Región*, 101-145.

Sarache, W. A. (2003). La Habana.

SURA. (2014). *Análisis de comportamiento y oportunidades del sector Sistema Moda*.

Obtenido

de

<https://drive.google.com/file/d/0Bx9odYmyHqdYWI9HYnJPZHdzb0E/view>

Tamayo, M. (1999). *La investigación. Aprender a investigar*. Bogotá D.C: Icfes.

Urzelai, A. (2006). *Manual básico de logística integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Velez, L. G., Rodríguez, E. F., Camacho, M. T., & Cubillos, N. M. (2013). *Desempeño del sector Textil Confección 2008-2012*. Obtenido de

[https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-](https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf)

[Oct152013.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf)

10. Apéndices

10.1. Apéndice 1: Encuesta de implementación de la gestión de proveedores.

Califique de 1 a 5 el nivel de implementación de los siguientes enunciados en la empresa siendo 1 a implementación más baja y 5 la implementación total.

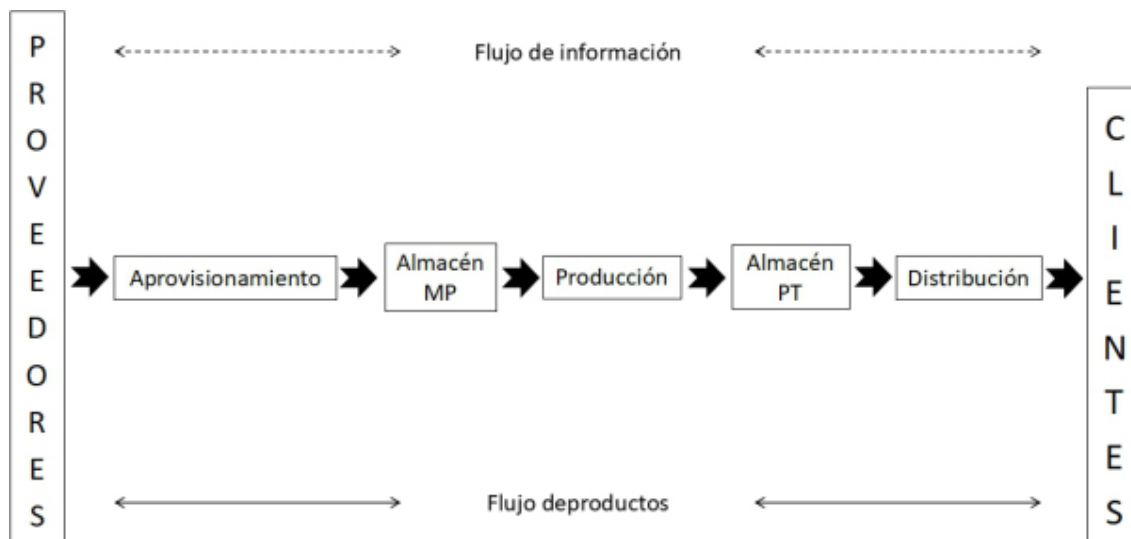
GESTIÓN DE PROVEEDORES	UNIFORMAR S.A.S.	DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S.	MAQUITEX UNOA	PROSINGULAR S.A.S
Detección de necesidades y requerimientos de bienes- servicios				
Análisis de mercado para identificar proveedores				
Evaluación de productos y proveedores				
Fijar especificaciones técnicas del producto				
Selección de proveedor				
Negociación de contrato				
Seguimiento y recepción de pedidos				
Almacenamiento y registro de las compras				

10.2. Apéndice 2: Preguntas de la entrevista implementada.

Entrevista

1. ¿En esta empresa implementan una cadena de suministro? ¿En qué porcentaje es implementada?

2. Acorde al siguiente diagrama de la cadena de suministros ¿Que eslabones están trabajando?



Marque con una X en el siguiente listado teniendo en cuenta los eslabones que implementan en su organización.

- a) Aprovisionamiento ____
- b) Almacén MP ____
- c) Producción ____
- d) Almacén PT ____
- e) Distribución ____

3. ¿Qué restricciones tiene la cadena de suministros de acuerdo al diagrama?

4. ¿Cuáles son los criterios más relevantes a tener en cuenta a la hora de importar la materia prima?

5. ¿Qué desventajas trae la importación de materia prima?

6. ¿Qué proveedores de materia prima dentro de su negocio son críticos?

7. ¿Existe algún convenio entre las empresas que pertenecen al clúster Juntos?

8. ¿Cuáles de sus proveedores de materia prima son naciones y cuales son importados?

Especifique cada producto
