

# GERENCIA SIN FUTURO

## CASO, SUBSECTOR DE CONFECCIONES PARA ROPA DE BEBÉ EN CALI

Álvaro Camacho Caicedo. MBA

### Resumen

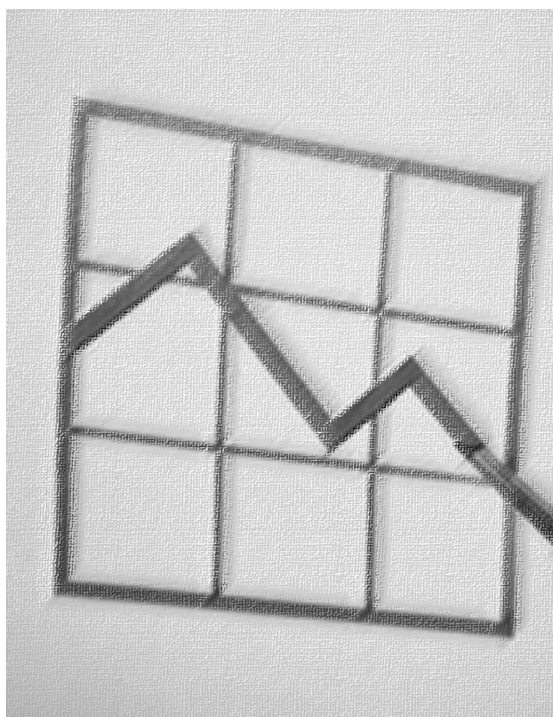
El nivel de desarrollo de las habilidades conceptuales, sociales y técnicas de un gerente determinan indiscutiblemente el grado de desarrollo y crecimiento que muestra la empresa que él está dirigiendo. Esta relación se hace más evidente en el campo de las pequeñas empresas. La competitividad de éstas en términos de su velocidad de cambio en cuanto a innovación tecnológica, incursión en nuevos mercados y desarrollo de su personal directivo está en función directa de los valores, visión y diseño de estrategias de sus gerentes. El artículo muestra la relación y contraste existente entre el campo teórico de la denominada gerencia competitiva y la evaluación del desempeño de 20 gerentes caleños - 87% del universo - de pequeñas empresas del subsector de las confecciones para ropa de bebé.

### Abstract

*A company's growth and development is often determined by the skills of its manager in theoretical, social and technical-administrative aspects. This is even more evident when it comes to small companies. There is a strong relationship between their technological innovation, incursion in new markets, education of directors and values, vision and strategy design of its managers. This article illustrates the difference between competitive management theory and actual performance of 20 managers pertaining to the infant clothing subsector in Cali.*

### Palabras Clave

*Competitividad, adecuación al entorno, función gerencial, gerencia global, nueva gerencia.*



Fecha de recepción: 15 - 05 - 2005

Fecha de aceptación: 2 - 10 - 2005

## Generalidades

El presente artículo se basa en el análisis de los resultados de la investigación “Impacto del nivel de competitividad Gerencial e Innovación Tecnológica en el crecimiento y desarrollo del subsector de confecciones infantiles de Cali”, resaltando, como el título lo indica, la importancia y relación que existe entre la formación administrativa y técnica de los gerentes de las pequeñas empresas y el nivel de competitividad que las mismas pueden llegar a alcanzar. La investigación se realizó conjuntamente entre la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Libre Seccional Cali y la Oficina de Asesoría de Fomento Económico, Competitividad y Desarrollo de la Alcaldía Municipal. El sector de confecciones representa según estadísticas del DANE – 2004 el 9% de la producción industrial del país. Es gran generador de empleo y tiene potencial de exportación al acogerse a los beneficios de los acuerdos comerciales que actualmente tiene y está negociando Colombia.

El objetivo del proyecto era analizar y diagnosticar, en las pequeñas empresas del subsector dedicadas exclusivamente a la confección de ropa para bebé del municipio de Cali, la relación existente entre el nivel de formación y capacitación de sus gerentes y grado de tecnología que aplican en sus procesos de fabricación versus el nivel de competitividad, tecnificación y porcentaje de participación en los mercados que atienden las empresas que dirigen.

- La metodología utilizada fue básicamente IAP (Investigación, Acción, Participación) combinándola con el método descriptivo.
- El tamaño de la muestra fue de 20 gerentes caleños de un universo de 23 perteneciente al subsector seleccionado, es decir, el 87% de las empresas existentes, según desagregación del listado de confeccionistas caleños registrados en 2004 en la Cámara de Comercio, bajo el código CIU 1810, 322 del capítulo 62, identificados como confeccionistas de ropa infantil o de bebé.

- Las empresas fueron seleccionadas, con la ayuda y participación activa de la división de investigaciones del Banco de la República.
- Las encuestas realizadas fueron diseñadas conjuntamente entre empresarios del subsector, funcionarios de la Alcaldía Municipal y el equipo de técnicos estadísticos y administrativos de la Universidad Libre Seccional Cali.
- La recolección de la información fue ejecutada, previo entrenamiento, por estudiantes de primer semestre de administración del programa diurno de la misma universidad.

## Elementos conceptuales

John M. Ivancevich plantea en su libro *Gestión, calidad y competitividad*, que

el profesionalismo de la clase dirigente de un país, determina indudablemente el nivel de “competitividad” de sus instituciones, su industria, sus empresas y de su sociedad en general. Son los dirigentes empresariales el motor del desarrollo de los países<sup>1</sup>.

Existen numerosas definiciones del concepto “competitividad”, convirtiéndose inclusive en una preocupación para gobiernos e industrias de todos los países, y a pesar de la infinidad de discusiones y debates, aún no existe un consenso sobre el significado exacto del término. La globalización de la economía mundial ha provocado una guerra implacable en la participación de las empresas en mercados altamente competidos, obligando a los gerentes a crear estrategias y mecanismos de defensa, mantenimiento y penetración en los mismos que les permitan ser más competitivas.

Un acercamiento a la definición de competitividad que el autor plantea sería:

Competitividad empresarial es la capacidad que tiene su gerencia de aprovechar

ciertas ventajas comparativas existentes y potencializarlas con aplicaciones tecnológicas, cambios estructurales y desarrollo de equipos de alto rendimiento, que le permitan segmentar mercados, ofrecer productos diferenciados y poder así, incursionar, sostener y mejorar su participación porcentual en el mercado objetivo<sup>2</sup>.

En la definición anterior se observa que definitivamente la competitividad empresarial está en función directa de la competitividad gerencial. Una empresa no puede ser competitiva con una gerencia deficiente o de mala calidad.

La gerencia empresarial, debido a su impacto en el desarrollo de los países, es quizás uno de los temas más escritos en el mundo. Autores reconocidos tradicionalmente y que han evolucionado sus teorías al mismo ritmo del desarrollo y crecimiento de las economías, como: Peter Drucker, Peter Senge, Michael Porter, John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner, Philip B Crosby, Harold Koontz, Heinz Wehrich, Adalberto Chiavenato, W.G Ouchi, Henry Mintzberg y algunos mentores administrativos actuales como Bernardo Kliksberg, Constante Hays, Colin Carter, Jay Lorsch, Robert Kaplan y David Norton, todos ellos, en cierta forma, coinciden en que un Gerente Competitivo es aquel que logra mantener la supervivencia y crecimiento de su empresa en los actuales entornos retadores, inciertos y complejos, aportándole bienes y servicios significativos a la sociedad, y obteniendo simultáneamente rentabilidad justa para sus empleados y propietarios.

Gerenciar actualmente precisa de unas habilidades gerenciales diferentes a las requeridas en medios evolutivamente predecibles como los años 70 e inclusive los 80's. Ahora, la turbulencia de los mercados eleva el valor de los grandes estrategias corporativas, de los negociadores, de aquellos individuos que manejan los conceptos de "empresa inteligente"<sup>3</sup> fundamentada en la administración del conocimiento y la toma de decisiones a partir de flujos complejos e instantáneos de los sistemas de información.

**El gerente actual que no esté continuamente informado del acontecer mundial, de los movimientos y tendencias de los grandes mercados y centros de gravitación del poder, puede equivocarse fácilmente en sus decisiones estratégicas y poner en riesgo la vida de la empresa. Este es el concepto básico de la denominada Gerencia Global.**

La economía global se caracteriza por el creciente relacionismo comercial entre países. Ivancevich comentaba que un "producto o servicio elaborado en cualquier parte del mundo ha de competir en cualquier mercado con otros productos fabricados en otros lugares haciendo la competencia cada vez más intensa"<sup>4</sup>.

Tener éxito no es fácil en un mercado mundial donde un sin número de empresas ofrecen productos competitivos y de calidad. El comercio e intercambio, tanto de productos finales como de insumos y servicios, está en expansión. La participación de los diferentes países y empresas en el comercio mundial crece continuamente; nuevas oportunidades, nuevas inversiones, volúmenes asombrosos de despachos con tendencia creciente se observan cada día. Los requerimientos de personal con experiencia en comercio internacional se hacen evidentes en las empresas. Los sistemas de información, los sistemas de comunicación, el desarrollo de los transportes, la tecnología incrementan este auge global. Las flores que se cultivan en Colombia compiten en el mercado mundial con las que se cultivan en Israel, Holanda y la Florida; igual sucede en el mercado de los automóviles, televisores, electrónica, productos agrícolas etc., el problema para los gerentes no es con quién competir sino cómo sobrevivir, mantenerse y tener éxito en estos mercados globalizados. En este gran juego, finalmente son los consumidores los favorecidos al tener mayores alternativas de compra de productos, dependiendo su selección de los precios y la calidad de los mismos, convirtiéndose estas dos variables de consumo en los nuevos estándares competitivos.

Los gerentes deben tener clara visión de futuro y conciencia de cambio, concebir la globalización como un proyecto estratégico donde se debe participar activamente, obligándose a repensar sus actuales estructuras y conceptos administrativos, pues en el

## Los gerentes deben tener clara visión de futuro y conciencia de cambio, concebir la globalización como un proyecto estratégico donde se debe participar activamente.

mercado globalizado los preparados podrán aprovechar las oportunidades y los menos competitivos, necesariamente deberán desaparecer. Se está ante la concepción de una nueva forma de enfrentar los negocios, ante una nueva gerencia.

Un ejemplo ilustrativo de cómo el planteamiento anterior exige gerencia empresarial de más calidad y competitividad en su desempeño se observa en la función planeación que deben desarrollar dichos gerentes. Resolver preguntas de ¿Cómo planear la penetración y mantenimiento de los productos en mercados locales e internacionales, afectados por presiones de múltiples variables cambiantes simultáneamente e interrelacionadas en muchos casos con finales abiertos impredecibles? ¿Cómo planear innovaciones e inversiones en entornos donde los ciclos de maduración de los productos son cada día más cortos, poniendo en riesgo la recuperación de las inversiones realizadas? Dónde el pasado por sus múltiples cambios ha dejado de ser una guía confiable para visualizar el futuro, ¿cómo moverse con efectividad en estos mercados? Estos interrogantes realmente sorprendentes impactan desconcertadamente la función planeación y dirección gerencial. Enfrentar con eficiencia estos interrogantes es el gran reto de competitividad y calidad de los gerentes. Se requiere gestión competitiva que aprenda a aprender de la experiencia, que sea más líder, más visionaria, más estratégica, con mayor capacidad de trabajo en equipo, y más sofisticada en la dirección empresarial, utilizando adecuadamente los principios y procesos administrativos que garantizan una gestión de éxito.

Siendo más específicos, y considerando los planteamientos anteriores, a continuación se presenta una relación de funciones básicas de

**gerencia que deben incluirse para calificar como competitivos en la dirección de los negocios.**

1. Analizar permanente y sistemáticamente los cambios, tendencias y dinámica de las diferentes variables relacionadas con el entorno que afecta la empresa, clasificándolas en estables, cambiantes, homogéneas y heterogéneas, para “redireccionar”<sup>5</sup> o “adecuar estratégicamente” la empresa a las nuevas condiciones.
2. Tener visión global de negocio fundamentada en estrategias a largo plazo que faciliten el crecimiento y desarrollo de la empresa.
3. Diseñar una “estructura organizacional” que le permita a la empresa flexibilidad de maniobra y agilizar el acercamiento con el consumidor final. Contratar personal competente en su campo, eficiente, responsable y de alto rendimiento.
4. Gerenciar por objetivos, con base en indicadores de gestión macroeconómicos e industriales.
5. Implementar tecnologías modernas de producción que faciliten la innovación, la generación de valores agregados y el logro de índices competitivos de productividad y calidad.
6. Desarrollar productos competitivos de alcance global que puedan competir tanto en el mercado local como en el internacional.
7. Controlar estrictamente los costos de operación y las utilidades de la empresa.
8. Implementar tecnologías de información y comunicación (S.I) y de comunicación



(WEB) que hagan moderna y eficiente la administración de las operaciones de la empresa.

9. Respetar y mantener un cuidado permanente por el medio ambiente.
10. Estar permanentemente actualizado y abierto a aprender de la experiencia.
11. Desarrollar el espíritu asociativo e intención de involucrarse en proyectos de cadenas productivas para el logro de ventajas competitivas.

## Análisis de la competitividad gerencial de los gerentes caleños de las pequeñas empresas del subsector de las confecciones para ropa de bebé.

UNA EXPERIENCIA REAL (2005)

Los resultados de la investigación realizada al 87% de los gerentes de las pequeñas empresas del subsector de las confecciones para ropa de bebé en Cali, en términos de competitividad y calidad de su gestión, muestran, según cifras del Dane 2004 que dicho subsector caleño en términos de aporte al PIB nacional y de participación en los volúmenes anuales de exportaciones desagregados por ciudades colombianas, ocupaba el último lugar con menos del 1% de aporte al total. La investigación se orientó a relacionar el nivel de profesionalización y calidad de los gerentes responsables de dicho subsector caleño, con los resultados que mostraban las estadísticas. Una relación de la problemática encontrada en la función gerencial de los gerentes entrevistados es como sigue:

1. Desempeñan sus funciones gerenciales empíricamente, lejos de una fundamentación técnica tanto en principios como en procesos

administrativos, por tanto no utilizan la planeación como herramienta de dirección de los negocios. Su visión de futuro se limita al corto plazo, "al día - día". El cambio se da en forma evolutiva. No hay preocupación por conocer y analizar las diferentes variables generales del entorno como las legales, económicas, ecológicas, tecnológicas, demográficas, ni las variables de tarea o más cercanas que influyen directamente sobre sus negocios como la competencia, los clientes, los proveedores de materias primas y las entidades reguladoras de patentes y permisos para operar sus empresas.

2. Son individualistas, las estructuras organizacionales separan claramente la parte administrativa de la operativa. No hay manuales de funciones. Predomina la informalidad. No hay conciencia de conformar equipos de trabajo competentes para enfrentar los actuales retos del mercado local e internacional.
3. Son renuentes a implementar la sistematización, considerándola costosa e innecesaria para las pequeñas empresas. Esto hace que sus sistemas contables y de control de operaciones sean empíricos e ineficientes.
4. Tienen baja capacidad de riesgo. Predomina para la función producción el modelo maquila más que el pensar en adquirir tecnología para desarrollar sus propios sistemas de producción. Se puede confirmar que son neófitos en cuanto a la gestión tecnológica se refiere.
5. Están fundamentalmente orientados al mercado caleño con muy pocas excepciones al nacional e internacional. Existe temor y desconfianza en sus conocimientos para enfrentar los retos del mercadeo internacional. No hay una concepción clara del concepto de globalización a pesar de que el mercado local está invadido de importados. Para muchos parece que no existiera ni que de alguna forma pueda afectarlos.

6. Existe bajo espíritu asociativo dificultándose la conformación de un gremio subsectorial, estructurar cadenas productivas, crear cooperativas de compras de materias primas, formar grupos de capacitación y estudio y por último facilitar la ejecución de planes de apoyo y fomento gubernamentales.
7. Se percibe en el grupo de gerentes encuestados, falta de una concepción clara de lo que significa responsabilidad empresarial en términos sociales y económicos.

Todo este contexto de características gerenciales existentes en el subsector caleño analizado, descrito en los siete puntos anteriores, es lo que se ha denominado gerencia sin futuro, pues es difícil predecir un futuro próspero y de crecimiento en estas condiciones, donde el título de “gerentes” empresariales responsables del subsector, tristemente queda cuestionado.

La pregunta que surge después de describir las falencias administrativas de los gerentes encuestados es ¿y cómo ante tal magnitud de ineficiencia gerencial estas empresas sobreviven? La respuesta más drástica es que en el muy corto plazo serán absorbidas por competidores nacionales o globales más eficientes, y que definitivamente a estos “dirigentes”<sup>6</sup> no debe llamárseles gerentes sino comerciantes, pues la característica de su gestión se centra en buscar “negocitos” para atenderlos con procesos de maquila. Cada día buscan contratos aislados, no interrelacionados con una visión sostenible de sus propios negocios, siendo una práctica administrativa común hacer el papel de intermediarios entre clientes y productores. La calificación profesional de las personas que dirigen en Cali estas pequeñas empresas en términos gerenciales es altamente deficiente considerándolos incapaces de hacer crecer este subsector en un futuro cercano.

## Conclusión

El bajo nivel de competitividad gerencial, de obsolescencia tecnológica y de escasez de información estadística que se diagnosticó a través del estudio, refleja claramente, que además de la falta de competitividad del subsector existe una, la brecha digital, que dificulta al máximo realizar análisis profundos y debidamente sustentados de inversiones, comportamientos o tendencias del subsector mediante el uso de series estadísticas y de tiempos. Las instituciones públicas y privadas de educación superior caleñas, necesitan comprometerse con esta problemática y acelerar sus mecanismos de respuesta de actualizar, formar y desarrollar la capacidad gerencial de los gerentes, promoviendo el fomento y apoyo a los procesos de innovación y modernización tecnológicos, llegando a caracterizar el subsector de ropa para bebé caleño como uno de los más competitivos a nivel nacional.

La Alcaldía de Cali y la Universidad Libre Seccional Cali consideran una gran oportunidad contribuir activamente en este programa de mejoramiento.

Es importante ayudar a que los gerentes del subsector cambien su mentalidad de percibir, trabajar y relacionarse con su entorno general; fortalezcan su espíritu de asociación enfocado en la competitividad sectorial y definan visiones y misiones que coordinen el trabajo hacia la prosperidad.

## Recomendaciones

Cuatro campos de respuesta deben atenderse prioritariamente ante esta problemática gerencial y tecnológica identificada en la investigación:

- a) Capacitación gerencial práctica, adecuada a los niveles educacionales de los gerentes.
- b) Concientización en la importancia de la innovación y renovación tecnológica como herramienta básica de productividad y competitividad.

c) Implementar un sistema de financiamiento a largo plazo que sirva de soporte a los planes de inversiones para la innovación y modernización tecnológica de este subsector caleño.

d) Hacer benchmarking a gremios líderes como Bucaramanga, Bogotá y Medellín, para

aprender sus formas de trabajar en grupo o asociativamente, conocer sus desarrollos tecnológicos y de mercados, y estudiar las posibilidades de estructurar estrategias de cooperación para contribuir prácticamente en el crecimiento y desarrollo de los gerentes de este deprimido subsector caleño.



## CITAS

1. Ivancevich, describe ampliamente, en el capítulo 1 de su libro de Gestión, calidad y competitividad, la responsabilidad de las clases dirigentes en el desarrollo y crecimiento de los sectores económicos donde se desempeñan.
2. De acuerdo con la experiencia de más de treinta años como asesor y consultor de empresas, el autor intenta clarificar el concepto de "competitividad empresarial".
3. Denominación generalizada de la empresa y administración moderna fundamentada en las tecnologías de la información, las comunicaciones y la empresa red.
4. La economía global es quizás el principal factor que cambió la función gerencial, pues ahora es muy difícil que un gerente conozca cuál es su verdadera competencia y dónde se encuentra.
5. La actividad fundamental de la gerencia actual es estar continuamente "adecuando" sus recursos y factores internos a las nuevas condiciones del mercado.
6. La falta de formación profesional en gerencia de empresas caracteriza el estilo gerencial de los dirigentes del sector estudiado.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ DE MON, Santiago. El mito del líder, Editorial Prentice Hall, 1 edición en español, 2001.
- AVIS Warren. Atrévete a ser el líder. Editorial Norma
- CAMACHO C., Álvaro . Notas de clase y seminarios, 2004 - 2005
- CHIAVENATO, Adalberto Administración – El proceso administrativo Editorial MacGraw-Hill 3ª edición 2001
- COVEY, Stephen R. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós Iberia S.A, 1990
- IVANCEVICH, John M., Lorenzi Peter, Skinner Steven J., Crosby Philip B. Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial Irwin, 1 edición en español, 1997.
- KOONTZ H, Wehrich H. "Administración, una perspectiva global", 12ª Edición, McGrawHill 2003
- O'KEAN José M. Análisis del entorno económico de los negocios. Editorial MacGraw-Hill, 1ª edición en español, 1994
- DRUKER, F. Peter. La gerencia en la sociedad futura. Editorial Norma, 1987.
- RYE, David E . El juego empresarial. Editorial MacGraw-Hill, 1996
- SENGE, Peter. La danza del cambio. Editorial Norma, 2000

**Álvaro Camacho Caicedo**

Economista, Magíster en Administración de Empresas, especializado en Organización y Gerencia en Inglaterra y Desarrollo de Pymes en Japón, empresario, consultor, conferencista, ex gerente del SENA regional Valle, ex secretario de Hacienda del Municipio de Palmira, ex gerente de Import - Export comercializadora, ex gerente de Disproagro Ltda., ex decano y actualmente profesor titular y docente investigador del grupo Gestión Organizacional de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Libre, seccional Cali.