|  |
| --- |
| **¿Por qué está perdiendo competitividad el Sector Textil Colombiano?** |
|  |
|  |
| Johan Esteban Alzate Gómez  [**johanesteban25@hotmail.com**](mailto:johanesteban25@hotmail.com)  Astrid Bibiana Hernández Pérez  [**bibiana1011@gmail.com**](mailto:bibiana1011@gmail.com)    Daniela Ramírez Gómez  [**daniela-rg90@hotmail.com**](mailto:daniela-rg90@hotmail.com)  Carlos Mario Ospina Zapata  **Asesor metodológico**  María Isabel Duque Roldan  **Asesor temático** |
|  |
|  |
| **2013** |
|  |

**Memoria Metodológica**

Contenido

[EL PROBLEMA 3](#_Toc368228718)

[LAS RESPUESTAS TENTATIVAS 5](#_Toc368228719)

[LAS VARIABLES 9](#_Toc368228720)

[LOS INSTRUMENTOS 13](#_Toc368228721)

[LAS FUENTES PRIMARIAS Y LAS FUENTES SECUNDARIAS 15](#_Toc368228722)

[LA NARRACIÓN DE LA RUTA SEGUIDA Y SUS DIFICULTADES 16](#_Toc368228723)

[LA LECTURA Y LA ESCRITURA 17](#_Toc368228724)

[LOS ASESORES 18](#_Toc368228725)

[LAS CONCLUSIONES 19](#_Toc368228726)

[ANEXOS 13](#_Toc366822348)

[ANEXO 1 – ACTAS 13](#_Toc366822349)

[ANEXO 2 - INSTRUMENTOS 42](#_Toc366822350)

[Entrevista Coltejer 42](#_Toc366822351)

[Entrevista Fabricato 67](#_Toc366822352)

# EL PROBLEMA

El problema de investigación surgió gracias a un factor común que tenemos los tres investigadores de este trabajo: la pasión y el gusto por los costos. Esta temática nos llama mucho la atención, por esta razón decidimos que nuestro trabajo de grado se enfocaría en esta área, y así fue como el universo conspiro a nuestro favor y abrieron un “Semillero de costos y Gestión” en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia en donde los 3 decidimos ingresar. Y gracias al apoyo de los profesores de costos Jair Albeiro Osorio y María Isabel Duque, decidimos que un buen tema era aquel que pudiese enfocarse en la “competitividad”.

Adicionalmente el complemento del problema de investigación surgió a partir de lo evidenciado en noticias y en medios de comunicación en donde se mencionaba que las empresas del sector textil estaban atravesando por una crisis en donde día a día se reflejaban pérdidas en sus estados financieros y por ende un detrimento en la competitividad con respecto a productos extranjeros semejantes. Hay muchas especulaciones al respecto como el TLC, el contrabando, la revaluación del peso, los altos costos, entre otros factores que golpean fuertemente a esta industria.

Tal cual como lo menciona la encuesta manufacturera conjunta realizada por la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), en donde los empresarios afirman que uno de los mayores obstáculos para la competitividad en la Industria textil son los costos, pues en Colombia existen demasiados factores que los incrementan, impidiendo así que las empresas puedan dar todo de sí y generando como consecuencia una pérdida de competitividad con respecto a otros países de talla internacional como lo son Perú, Ecuador, México, e incluso Brasil.

Partiendo de esta realidad y aprovechando el momento por el cual está pasando el sector, esta investigación se basará en identificar los costos o ese rubro de costos específico (no solo en el aspecto contable, sino aquellos factores financieros o económicos que afectan e incrementan el costo del producto) que está imposibilitando que el sector continúe próspero, pues esta industria es de vital importancia para la economía del país.

Esta investigación se centrará en empresas de textiles que llevan un recorrido histórico significativo y aquellas ubicadas en el departamento de Antioquia, más específicamente en el área metropolitana, pues es ahí donde se concentran las empresas más representativas de este sector.

Y la pregunta a resolver será: ¿Cuáles son los factores más representativos que influyen en la pérdida de competitividad en las empresas del sector textil del área metropolitana en los últimos 5 años?

# LAS RESPUESTAS TENTATIVAS

Durante el proceso de elaboración del proyecto de investigación se planteó como posible respuesta al problema que las causales de la pérdida de competitividad en el sector textil son los altos costos en sus materias primas, mano de obra y los costos de transporte, sin embargo tras efectuar las fases de investigación y analizar los resultados esta perspectiva ha cambiado y se han agregado más variables relevantes y decisivas en la determinación del factor competitivo para las empresas textiles del área metropolitana.

Externamente las empresas textileras pierden competitividad debido al poco apoyo de sector financiero en cuanto al acceso a líneas de crédito que impide la financiación de su capital de trabajo, la falta de subsidios por parte del gobierno que impiden el desarrollo de productos competitivos en cuanto a costos en el mercado y el contrabando.

Internamente al desarrollar productos altamente intensivos en mano de obra no es de extrañar que este rubro de costos aparte de ser alto, es fijo, debido al grado de especialización que manejan este tipo de empresas; sin embargo la carga legal que esta conlleva es lo que hace perder competitividad, el precio de la materia prima es otra variable determinante y los impuestos.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Pregunta** | **Coltejer** | **Fabricato** | **Tejidos de Punto Lindalana S.A.** | **La Estampería** |
| **1** | ¿Cree usted que su empresa textil está perdiendo competitividad en el mercado? | SI perdió competitividad, hoy la está recuperando, por el adelgazamiento de las estructuras del compañía | Si,  sobre todo frente  a productos manufacturados de otros países | Se perdió mucho, especialmente con Países como China y Estados Unidos. | Creo que sí está perdiendo competitividad en el mercado. |
| **2** | ¿Por qué cree usted que esta pérdida de competitividad se está dando? | Por la reinversión en maquinaria y los bajos costos de la competencia. | Por los costos, en especial los de mano de obra. | Por el difícil acceso al crédito y por los precios tan bajos de la competencia extranjera. | La pérdida de competitividad se da principalmente porque la competencia tiene maquinaria de última tecnología que permite que los procesos sean más ágiles y de mejor calidad. |
| **3** | ¿Cuáles son los factores (internos y externos) que más influyen en la pérdida de competitividad de su empresa? | * Precio del algodón * No subsidios * No apoyo el sistema financiero. | * Revaluación * Productos del extranjero * Contrabando | * Poco apoyo o nulo del sistema financiero. * Contrabando. | * Obsolescencia de la maquinaria. * Alza en los costos. * Informalidad en los procesos. |
| **4** | ¿Cuáles son los rubros de costos más representativos en la organización? | * Algodón * Costos fijos (mano de obra incluida la protección legal) * Impuestos * Energía. | * la mano de obra * las materias primas | * Energía. * Mano de obra. | * Gasto personal. * Arrendamientos * Servicios Públicos. |
| **5** | . ¿Cuántos empleados trabajan en la planta de producción? | * 1300 | * 3600 | * 126 | * 103 |
| **6** | . ¿Los costos de energía son muy representativos dentro de los costos indirectos? | La energía puede ser un 8 ó 10 % del total de los costos. | No es representativo porque ellos generan energía propia pero no son autosuficientes por lo que deben comprar el 33% de la energía | Son representativos, debido a que la energía en este país es muy costosa y más aun que no se cuenta con plantas de producción de energía. | La energía representa alrededor de un 15% de los costos indirectos. |
| **7** | ¿Cuáles son las restricciones para la compra de materia prima y los criterios para seleccionar a los proveedores? | * Dificultad al acceso a líneas de crédito, entonces se deben financiar con recursos propios el capital de trabajo. * Proveedores de larga data (aproximadamente 30-40 años) | * el flujo de caja * oportunidad, * la entrega * los precios * los plazos. * calidad | * Difícil acceso al crédito. * Los precios. * La calidad del producto. | * Existen algunos materiales que solo los vende un único proveedor por lo cual ellos pueden jugar con el precio. * hay materiales que deben comprarse teniendo la tasa de cambio. |
| **8** | ¿Cuánto gastan en promedio en fletes para transportar la materia prima y el producto terminado? | 2% de la venta. | * normalmente los fletes están involucrados dentro del costo de la materia prima, | 8% aproximadamente del precio de la venta. | El entrevistado no responde. |
| **9** | ¿La empresa exporta?  ¿Cuánto tiempo en promedio se demoran en llevar el producto terminado al puerto?  Y con respecto a la tasa de cambio… ¿Ésta Afecta mucho a la empresa? | * exporta un 10-15% * tarda 1 día, * La Diferencia en cambio no los afecta mucho porque no son altamente exportadores, pero si son importadores fuertes, entonces cuando el peso se revaluó los favoreció, | * Sí * 2, 3 días máximo * Más o menos las exportaciones representan el 26 por ciento de las ventas. | Si, en promedio de puede llevar de 2 a 5 días, dependiendo de la situación de las vías, y con respecto a la diferencia en cambio si afecta a la empresa. | No |
| **10** | ¿Cuál es el volumen de producción y ventas de la organización? | 40 millones de metros al año | Producción 83 millones de metros  Venta 84471 millones de metros | 900.000 mts tela/ mes , y 200.000 unidades/mes | El volumen y las ventas son relativas de acuerdo a la época dado que este tipo de empresas tienen tendencias altas y bajas. |
| **11** | * ¿Cuál es el porcentaje de capacidad instalada con el que la empresa trabaja? * ¿Cuáles son las restricciones a su capacidad de producción y ventas? | * 50-60 millones, * -el 65 % de la capacidad * La restricción es el mercado | * La capacidad instalada es del 75% * Flujo de caja y producción sobre pedido. | * Entre un 60% a 70%. * El capital de trabajo disponible de la Compañía | * La capacidad instalada es alrededor del 80%. Algunas de las restricciones a esta capacidad son: la maquinaria, la formalización de los procesos, la capacidad de la mano de obra. |
| **12** | ¿Qué dificultades tiene el proceso de producción? | * Es eficiente | * Problemas en la oportunidad a la entrega * calidad (reprocesos) | * dificultades con la entrega a tiempo de los productos. | * La principal dificultad es la estandarización del proceso productivo. |
| **13** | ¿Se manejan tiempos estándares en la producción y se controlan periódicamente? | Si, manejan un sistema de costos estándar y todo esta métricamente controlado maneja las eficiencias de cada maquina sabe exactamente cuanto saca en producción. | maneja costo de estándar a todo nivel en todos los elementos del costo la mano de obra, la materia prima todo tiene sus estándares y se controla permanentemente | Se tiene un sistema de costos estándar, el cual se analiza mensualmente con los costos reales. | Aún no se manejan tiempos estándares pero se está trabajando en este tema. |
| **14** | ¿Hace cuánto fue renovada la maquinaria operativa de la organización? | maquinaria muy vieja, maquinaria nueva y hay una mezcla | Recientemente con una inversión de 30 millones de dólares.  hay máquinas muy viejas que tienen un mantenimiento importante. | Hace 2 años se renovó, aunque fue un porcentaje muy bajo. | La maquinaria se ha ido renovando poco a poco, según las necesidades. |
| **15** | . ¿La empresa posee un sistema de costos estructurado? ¿Este sistema es tomado en cuenta para la toma de decisiones? | el sistema de costos la forma de administración del sistema de costos, la métrica del sistema de costos, y nos da mucha información, para anticipar futuras situaciones complicadas | Sí | Totalmente y vital para la toma de decisiones mes a mes. | La empresa no cuenta con un sistema de costos estructurado pero también se está trabajando en este tema. |

# LAS VARIABLES

El proceso de establecer las variables desde un principio fue complejo. Llevó tiempo comprender desde la teoría y la observación cuales temas eran realmente los más relevantes y principales en el desarrollo del proyecto de investigación. Luego de aclarar las dudas presentadas con los asesores (el metodológico y el temático) la determinación de variables y su medición se presentaron en la consignación de una matriz de operacionalización de variables que permitió el desarrollo del instrumento y medir el grado de incidencia de cada una de las variables en las empresas textileras.

A continuación se presenta la matriz comentada anteriormente.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Matriz De Operacionalización De Variables** | | | |
| **Variable** | **Definición** | **Forma De Medición** | **Posible Resultado** |
| 1. Costos mano de obra | Se entenderá como mano de obra aquellas erogaciones generadas por la operación de todos los empleados que estén o no directamente vinculados en la empresa pero que están implicados en el proceso de producción textil. | ¿Cuál es el porcentaje que representa la mano de obra directa dentro de los costos de producción? | * 0-20% Poco representativo * 21-40% Representativo * 41-60% Muy representativo |
| 1. Materia Prima | Todos los materiales e insumos que se requieren para la elaboración del producto textil los cuales se transforman e incorpora en un producto final. | ¿Qué impacto tiene la materia prima dentro de la perdida de la competitividad del sector textil?  ¿Cuáles son los rubros con los que la empresa pierde competitividad con respecto a la Materia Prima? | * Bajo impacto * Impacto medio * Alto impacto * El costo de adquisición * La calidad * Desperdicios * El costo de mantener * Tipo de cambio |
| 1. Costos de energía | Son todas las erogaciones generadas por el consumo de energía dentro de la planta de producción textil. | ¿Qué impacto tienen los costos de energía dentro de los costos de producción?  ¿Cuál es el porcentaje que representa los costos de energía dentro de los costos de producción? | * Impacto Bajo * Impacto medio * Impacto Alto * 0-20% Poco representativo * 21-40% Representativo * 41-60% Muy representativo |
| 1. Tecnología | Es el conjunto de técnicas y conocimientos que apoyan la cadena productiva textil mediante maquinaria automatizada que ayuda a la simplificación de procesos con el aprovechamiento máximo de los recursos. | ¿En qué nivel de automatización y tecnología se encuentra la empresa? | * Nivel Bajo * Nivel Medio * Nivel Alto |
| 1. Costo/Gasto de Transporte | Son todas las erogaciones generadas por el transporte de la materia prima y el producto terminado. | ¿Los costos de transporte son relevantes para la organización?  ¿El costo/gasto de transporte a cuál rubro afecta? | * Poco Relevantes * Relevantes * Muy relevantes * A la materia prima * Al producto terminado * Ambos |
| 1. Volumen de Producción | El número de unidades que la empresa produce. | ¿Cuál es el nivel de producción de la organización?  ¿Cuál es la capacidad instalada de la organización? | * Del 0% al 20% de la capacidad instalada * Del 21% al 40% de la capacidad instalada * Del 41% al 60% de la capacidad instalada * Del 61% al 80% de la capacidad instalada * Del 81% al 100% de la capacidad instalada. |
| 1. Volumen de Ventas | Se entenderá como el número de unidades que la empresa venda de su producto terminado. | ¿Cuál es el nivel de ventas de la organización? | * Del 0% al 20% de la producción * Del 21% al 40% de la producción * Del 41% al 60% de la producción * Del 61% al 80% de la producción * Del 81% al 100% de la producción |

# LOS INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación fueron la entrevista, la observación y la investigación documental.

Como principal instrumento se empleó la entrevista, ya que fue el modo más práctico y eficiente para recolectar la información que confirme o niegue la hipótesis, además de que permite un cercamiento al objeto de estudio. El formato inicial fue presentado en el proyecto de investigación y posteriormente fue revisado y modificado por la asesora temática María Isabel Roldan; las preguntas consignadas en la entrevista se plantearon con base a la matriz de operacionalización de variables y buscaban medir el impacto de cada variable en la competitividad de las empresas textileras.

En el proceso de implementación del instrumento se evidenciaron dificultades en la consecución de las entrevistas para el desarrollo de la investigación debido a que algunos de los posibles candidatos a entrevistar mostraron diversas excusas en donde ni siquiera proporcionaron una cita; situación que dificultó aún más el proceso de investigación.

También se tuvo en cuenta la observación y el análisis documental, para un diagnóstico inicial que sería confirmado o denegado por el principal instrumento.

A continuación se expone el formato de entrevista

**ENTREVISTA**

1. ¿Cree usted que su empresa textil está perdiendo competitividad en el mercado?
2. ¿Por qué cree usted que esta pérdida de competitividad se está dando?
3. ¿Cuáles son los factores (internos y externos) que más influyen en la pérdida de competitividad de su empresa?
4. ¿Cuáles son los rubros de costos más representativos en la organización?
5. ¿Cuántos empleados trabajan en la planta de producción?
6. ¿Los costos de energía son muy representativos dentro de los costos indirectos?
7. ¿Cuáles son las restricciones para la compra de materia prima y los criterios para seleccionar a los proveedores?
8. ¿Cuánto gastan en promedio en fletes para transportar la materia prima y el producto terminado?
9. ¿La empresa exporta?¿Cuánto tiempo en promedio se demoran en llevar el producto terminado al puerto?
10. Y con respecto a la tasa de cambio… ¿Ésta Afecta mucho a la empresa?
11. ¿Cuál es el volumen de producción y ventas de la organización?
12. ¿Cuál es el porcentaje de capacidad instalada con el que la empresa trabaja? ¿Cuáles son las restricciones a su capacidad de producción y ventas?

12. ¿Qué dificultades tiene el proceso de producción?

13. ¿Se manejan tiempos estándares en la producción y se controlan periódicamente?

14. ¿Hace cuánto fue renovada la maquinaria operativa de la organización?

15. ¿La empresa posee un sistema de costos estructurado? ¿Este sistema es tomado en cuenta para la toma de decisiones?

# LAS FUENTES PRIMARIAS Y LAS FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes primarias usadas en la investigación provienen de las personas involucradas con la gestión de empresas textileras del área metropolitana del Valle de Aburra, son ellas las que nos proporcionaran la mejor perspectiva sobre el estado actual del sector por medio de la entrevista, con la cual se tiene una interacción directa con el objeto de estudio.

Se realizaron dos entrevistas de forma presencial a las empresas Fabricato y Coltejeren las cuales el grupo de investigación se desplazó a las respectivas fabricas. Las otras dos entrevistas fueron, una de forma virtual y la última fue realizada solo por un integrante del grupo debido a problemas en la coordinación de los horarios de todos los integrantes.

Las fuentes secundarias provienen de toda la documentación-artículos científicos, libros, medios de comunicación- recopilada a lo largo de la investigación y que fue sustento en la creación del marco teórico y la hipótesis.

La recopilación de la información se realizó por medio de la base de datos bibliográficas que posee la universidad de Antioquia, los libros provienen en su gran parte de la biblioteca central y algunos artículos periodísticos que se encontraron en la Internet.

# LA NARRACIÓN DE LA RUTA SEGUIDA Y SUS DIFICULTADES

El objetivo primordial de esta investigación es evidenciar los principales factores que afectan la competitividad del sector textil; por lo tanto el primer tema que se comenzó a abordar fue el de “la competitividad”. Para esto se comenzó a leer varios documentosy libros que trataban de este contenido, pero en general casi toda la información encontrada acerca de este tema era muy similar; entonces el equipo decidió buscar en fuentes bibliográficas. Pero obviamente sin dejar de lado “los costos”. Para esto, se inició con la búsqueda de lecturas que trataran de estos rubros. No obstante, los integrantes del equipo siempre tuvieron el apoyo y fueron de la mano de los asesores temáticos, lo que les permitió encaminar la investigación y culminarla con éxito.

En el transcurso de la investigación se encontraron varias críticas en el manejo de los costos en Colombia. Y los rubros más evidenciados acerca de la pérdida de competitividad de las empresas en general narradas por los textos fue el tema de la mano de obra, al igual que el transporte. En varias ocasiones que el equipo se reunió con la asesora metodológica fueron momentos claves y entusiastas, ya que ella apoyaba al encaminamiento y brindaba luces, cada vez, más determinantes en el trabajo de grado.

Cabe resaltar que en el transcurso de la investigación se evidenciaron momentos de tensión y de tristezas. Los primeros se dieron por el tiempo, pues muchas veces los integrantes se tensionaban cada vez que se acercaban las fechas de entrega.

Y los momentos de tristeza se patentizaron al ver que los factores externos que hacían que las empresas perdieran competitividad, eran problemas a nivel país, en donde se evidenciaron variables difíciles de remediar.

Una de las etapasque más se prestó para tensiones y en donde se reflejó fuertemente el estrés fue cuando se llamaba a las diferentes empresas textileras para pedir entrevistas y ellas se negaban a dar citas. Indiscutiblemente fue muy complicado conseguirlas; sin embargo, después de tantos intentos se lograron obtener cuatro entrevistas en diferentes empresas, de las cuales, dos de ellas son demasiado representativas en Colombia. A partir de ese momento se sintió el ánimo y la alegría por parte del equipo.

# LA LECTURA Y LA ESCRITURA

En el tema elegido se encontraron muchas lecturas que fueron de gran ayuda para la investigación, al principio se decidió hacer un reparto de ellas debido a la cantidad encontrada, en lo que cada integrante del equipo se dedicó a leer durante un tiempo. En cada reunión se analizaban los resúmenes y conclusiones que cada integrante iba realizando sobre las lecturas y se procedía a escribir con base a lo leído. En muchos casos se hacían las lecturas en conjunto para irlas socializando y analizando.

Luego de terminar este ciclo de lectura y de tener los apuntes referentes, se comenzó con la etapa de escritura en la cual fue muy complicado darle un orden a todos los temas a tratar, es decir, continuidad al artículo. En consecuencia a estos inconvenientes se generó un poco de tensión debido al poco tiempo con el que se contaba, lo que propició una disciplina en donde cada uno debía responder por determinado tema y las reuniones se realizaban prácticamente diario para poder ir encajando correctamente las ideas.

Para finalizar con este artículo se evidenció una etapa de ajustes a los temas escritos, se realizaron nuevas observaciones, al igual que varias revisiones y modificaciones que cada vez le daban una mejor forma al texto; se conectaron algunos párrafos para que quedaran correctamente acoplados. En esta etapa se evidenció todo el trabajo y los diferentes pensamientos de parte de algunos autores, para después de un análisis abrirles camino a nuevos investigadores para que profundicen sobre temas expuestos en este artículo.

# LOS ASESORES

Indiscutiblemente los asesores con su apoyo y acompañamiento constituyen una parte fundamental para el éxito del trabajo de grado.

El primer asesor metodológico que tuvimos fue el docente Carlos Mario Ospina, contador público de la Universidad de Antioquia, con conocimientos amplios en teoría contable y quien se destaca por la excelente capacidad de expresión oral y escrita. Él constituyó parte importante en el desarrollo del trabajo de grado I, debido a que nos apoyó a sentar las bases de la estructura y escritura de este proyecto. Sin embargo, también tuvimos la fortuna de estar acompañados en este proyecto por los docentes María Isabel Duque y Jair Osorio quienes nos orientaron para elegir el problema de investigación y nos asesoraron siempre, para finalizar con éxito el Trabajo de Grado I

Posteriormente, nuestros asesores temáticos del proyecto de aula Trabajo de Grado II fueron María Isabel Duque y Jair Osorio quienes han sido apoyo y compañía durante esta investigación. De ellos se puede destacar grandes cualidades y virtudes, pues no solo han sido asesores y profesores, sino maestros en todo el sentido de la palabra. Ellos aparte de tener grandes conocimientos en el tema, nos enseñan y nos impregnan de su pasión y eso sin mencionar su calidez humana.

A todos nuestros asesores les damos el más sincero agradecimiento por su acompañamiento y apoyo en el desarrollo de esta investigación.

# LAS CONCLUSIONES

* En la búsqueda y conformación de las variables adecuadas para ser usadas en la investigación se produjo momentos de confusión en su definición y determinación pero afortunadamente estos eventos fueron superados por la incondicional ayuda proporcionada por los asesores temáticos y metodológicos.
* Se encontró reticencia por parte algunos empresarios del sector para la consecución de las entrevistas, situación que significo un obstáculo para la realización del trabajo de campo que requería la investigación y la confirmación de la hipótesis.
* Con el desarrollo de la investigación se puso en evidencia varios factores no tenidos en cuenta en la determinación de la pérdida de competitividad del sector textil colombiano, tales como el poco apoyo del gobierno, el contrabando y las faltas de líneas de crédito, entre otros.
* En el desarrollo de la redacción se logro tener una idea más clara de los factores principales que aquejan a este sector, al igual que un análisis más profundo de las situaciones presentadas, y la descripción general sobre este sector tan representativo en Colombia.
* Se evidenció lo importante de todas las consultas acerca del sector, lo que permitió dar opiniones con criterio y con conocimiento de causa, gracias a estas cuatro entrevistas realizadas, que permitieron sacar unas semejanzas de lo que se ha escrito y de lo que realmente les está pasando a estas empresas del sector textil.

# ANEXOS

## ANEXO 1 – ACTAS

**Acta Nº 1**

**FECHA**: Medellín, Abril 27 de 2013

**HORA**: 10:00 a 11:30

**LUGAR**: Universidad de Antioquia, Biblioteca

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Alzate Gómez.

Daniela Ramírez Gómez.

**ORDEN DEL DÍA:**

1. Definición de metodología para realizar el trabajo de grado

**DESARROLLO**

1. En el día de hoy nos reunimos los tres integrantes de trabajo de grado para definir la metodología y dividirnos tareas. Cada uno se comprometió con buscar bibliografía que hablará del tema de costos y competitividad.

**TAREAS:**

1. Para la próxima reunión cada uno debe traer artículos que hablan de costos y competitividad.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

**Acta Nº 2**

**FECHA**: Medellín, Mayo 31 de 2013

**HORA**: 18:00 a 19:45

**LUGAR**: Universidad de Antioquia, Bloque 13, Salón 210

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Alzate Gómez.

Daniela Ramírez Gómez.

Grupo: Semillero de costos

**Asesor:** Maria Isabel Duque Roldan

Jair Albeiro Osorio

**ORDEN DEL DÍA:**

* 1. Seguimiento de avances

**DESARROLLO**

Hoy nos reunimos los 3 integrantes del trabajo de grado, los 2 asesores y los otros equipos para hablar de nuestros avances en el proyecto.

La profesora María Isabel nos recomendó que diariamente leyéramos acerca de nuestros temas con el propósito de avanzar y tener suficientes fuentes bibliográficas para que los artículos tuviesen carácter científico.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |

**Acta Nº 3**

**FECHA**: Medellín, Junio 8 de 2013

**HORA**: 14:00 a 16:00

**LUGAR**: Universidad de Antioquia, Biblioteca Central

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Alzate Gómez.

Daniela Ramírez Gómez.

**ORDEN DEL DÍA:**

1. Reunión ordinaria.

**DESARROLLO**

Hoy nos reunimos los 3 integrantes del trabajo de grado y cada uno llevo los respectivos avances, los cuales los socializamos.

Adicionalmente buscamos en las fuentes bibliográficas artículos que hablaran del tema de costos y competitividad y nos los repartimos para que cada uno los leyera y extrajera lo más importante.

**TAREAS:**

1. Para el próximo viernes 21 de junio debemos entregarle un avance significativo a nuestros asesores

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

**Acta N° 4**

**FECHA:** Medellín, Junio 21 de 2013

**HORA**: 18:00 a 20:00

**LUGAR**: Universidad de Antioquia, BLOQUE 13

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Álzate Gómez.

Daniela Ramírez Gómez.

**ORDEN DEL DÍA**

1. Ultimación de detalles y entrega del avance a los asesores.

**DESARROLLO**

El día de hoy se dieron los últimos detalles de fondo y forma al avance y se envió a los asesores temáticos.

**TAREAS**

Búsqueda de bibliografía.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

**Acta N° 5**

**FECHA**: Medellín, Junio 28 de 2013

**HORA**: 7:00 a 8:00

**LUGAR**: Paseo Sevilla, Torre 5 Apartamento 1218

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Álzate Gómez.

Daniela Ramírez Gómez.

**ORDEN DEL DÍA**

1. Socialización de bibliografía.

**DESARROLLO**

El día de hoy se socializo la bibliografía y se hizo un filtro a los temas más relevantes para la investigación.

**TAREAS**

Continuar con las lecturas bibliográficas.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

**Acta N° 6**

**FECHA**: Medellín, Julio 11 de 2013

**HORA**: 16:00 a 18:00

**LUGAR**: Universidad de Antioquia, Centro Idiomas

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Álzate Gómez.

Daniela Ramírez Gómez.

**ORDEN DEL DÍA**

1. Elaboración de la exposición sobre competitividad para el semillero de investigación de costos.

**DESARROLLO**

Elaboración del material usado para la exposición sobre competitividad desarrollada en el semillero de investigación de costos.

**TAREAS**

Continuar con la búsqueda de bibliografía que aporte al tema de investigación.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

**Acta N° 7**

**FECHA**: Medellín, Julio 17 de 2013

**HORA**: 7:00 a 8:00

**LUGAR**: Universidad de Antioquia, Oficina Profesora María Isabel

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Álzate Gómez.

Daniela Ramírez Gómez.

**Asesor:** Maria Isabel Duque Roldan

**ORDEN DEL DÍA**

1. Asesoría y perfeccionamiento del instrumento a aplicar.

**DESARROLLO**

La asesora temática reviso y corrigió algunas de las preguntas consignadas en el instrumento de investigación, así mismo también sugirió empezar ya con la aplicación de este después de realizar las debidas correcciones

**TAREAS**

Corrección del instrumento y búsqueda de una empresa donde realizar la entrevista piloto.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

**Acta N° 8**

**FECHA**: Medellín, Julio 20 de 2013

**HORA**: 7:00 a 8:00

**LUGAR**: Coltejer, carrera 42 54 A-161 Medellín, Antioquia

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Álzate Gómez.

Daniela Ramírez Gómez.

**Entrevistado:** David Fernando Bernal Rodríguez

**ORDEN DEL DÍA**

1. Entrevista al señor David, Director administrativo y financiero de Coltejer

**DESARROLLO**

Se realizó la entrevista al señor David Bernal sin menores percances y complicaciones.

**TAREAS**

Tabulación de la entrevista y análisis de resultados.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

**Acta N° 9**

**FECHA**: Medellín, Julio 30 de 2013

**HORA**: 16:00 a 17:00

**LUGAR**: Fabricato, Carrera 50 38-320 Bello-Antioquia

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Álzate Gómez.

Daniela Ramírez Gómez.

**Entrevistado:** David Fernando Bernal Rodríguez

**ORDEN DEL DÍA**

1. Entrevista al señor David, Director administrativo y financiero de Coltejer

**DESARROLLO**

Se realizó la entrevista al señor David Bernal sin menores percances y complicaciones.

**TAREAS**

Tabulación de la entrevista y análisis de resultados.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

**Acta N° 10**

**FECHA**: Medellín, Septiembre 2 de 2013

**HORA**: 18:00 a 21:00

**LUGAR:** Universidad de Antioquia, Bloque 13

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Álzate Gómez.

Daniela Ramírez Gómez.

**ORDEN DEL DÍA**

1. Elaboración de la memoria metodológica.

**DESARROLLO**

Se inicio la elaboración de la memoria metodológica, así como se reviso también los requisitos y exigencias en la elaboración del artículo.

**TAREAS**

Se repartieron algunos puntos a desarrollar de la memoria metodológica.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

**Acta N° 11**

**FECHA**: Medellín, Septiembre 4 de 2013

**HORA**: 18:00 a 21:00

**LUGAR**: Universidad de Antioquia, Bloque 13

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Álzate Gómez.

Daniela Ramírez Gómez.

**ORDEN DEL DÍA**

1. Desarrollo de artículo.

**DESARROLLO**

Se empezó definiendo el mapa tentativo del artículo a realizar y de los tópicos que debíamos tratar en este, para después empezar con su redacción.

**TAREAS**

Lectura de bibliografía y análisis de resultados para la elaboración de artículo.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

**Acta N° 12**

**FECHA**: Medellín, Septiembre 6 de 2013

**HORA**: 16:00 a 17:00

**LUGAR**: Universidad de Antioquia, Bloque 13

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Daniela Ramírez Gómez.

**ORDEN DEL DÍA**

1. Desarrollo de artículo.

**DESARROLLO**

El día de hoy continuamos con la elaboración del artículo que sintetiza el análisis de nuestra investigación.

**TAREAS**

Lectura de bibliografía y análisis de resultados para la elaboración de artículo.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |

**Acta N° 13**

**FECHA**: Medellín, Septiembre 7 de 2013

**HORA**: 14:00 a 16:00

**LUGAR**: Calle 103 G # 64D-11.

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Daniela Ramírez Gómez.

**ORDEN DEL DÍA**

1. Desarrollo de artículo.

**DESARROLLO**

Continuación de la elaboración del artículo y la memoria metodológica. Por razones de tiempo nuestro compañero Esteban Álzate no pudo estar presente.

**TAREAS**

Lectura de bibliografía y análisis de resultados.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |
|  |  |

**Acta N° 14**

**FECHA**: Medellín, Septiembre 9 de 2013

**HORA**: 18:00 a 21:30

**LUGAR**: Universidad de Antioquia, Bloque 13.

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Alzate Gómez

Daniela Ramírez Gómez.

**ORDEN DEL DÍA**

1. Desarrollo de artículo.
2. Desarrollo de la introducción.

**DESARROLLO**

Continuación de la elaboración del artículo y la memoria metodológica, luego de revisar algunos conceptos se empezó con la elaboración de la introducción.

**TAREAS**

Lectura de bibliografía y análisis de resultados.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

**Acta N° 15**

**FECHA**: Medellín, Septiembre 11 de 2013

**HORA**: 18:00 a 21:30

**LUGAR**: Universidad de Antioquia, Bloque 13.

**ASISTENTES**: Astrid Bibiana Hernández Pérez

Johan Esteban Alzate Gómez

Daniela Ramírez Gómez.

**ORDEN DEL DÍA**

1. Desarrollo de artículo.
2. Desarrollo de la introducción.

**DESARROLLO**

Continuación de la elaboración del artículo y la memoria metodológica, al igual que revisión de la introducción.

**TAREAS**

Lectura de bibliografía y análisis de resultados.

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **DANIELA RAMIREZ GOMEZ.**  **C.C 1.036.937.393** | **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **ASTRID BIBIANA HERNANDEZ PEREZ.**  **C.C 1.128.431.518** |

|  |  |
| --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Johan esteban alzate Gómez**  **c.c 1.128.437.091** |  |

## ANEXO 2 - INSTRUMENTOS

### Entrevista Coltejer

**Director Administrativo y Financiero: David Fernando Bernal Rodriguez**

**Fecha: 19 de Julio de 2013**

Daniela: queremos saber por qué se está perdiendo competitividad? por que las empresas textileras están empezando a cerrar? por que están empezando a hacer recortes de personal? que está sucediendo? entonces de esto va ser la entrevista ..y bueno de antemano agradecerle a usted por darnos la oportunidad y abrirnos las puertas... y como nos dijo Omaira usted es una persona muy ocupada entonces muchísimas gracias.

David: con mucho gusto. Me recuerdan nombres por favor.. Uhm.. Esteban, Bibiana y Daniela. Ok tienen preguntas concretas?

Daniela y Esteban: si. Si claro.

Esteban: pues la idea también es ..eh... es que.. eh.. en parte que tu nos digas también un poquito de la empresa si bien se ha visto que ha perdido competitividad o ustedes como se sienten en la mente... pues nosotros decimos por todos los medio de comunicación que hemos visto ...pues que se han quejado ... que se han visto pero realmente es como esta Coltejer frente a eso? Si sí está perdiendo competitividad? o se siente que si está cayendo? o realmente si está bien porque muchas veces lo que sale en los medios muchas veces no es como esta al interior la empresa la... la cuestión entonces también como alguito de como esta està empresa realmente... si si ve que está perdiendo competitividad o si está bien posicionada, esta mantenida como en si... cómo está la empresa?

David: ok. Esa es la primera pregunta

Daniela y Esteban: si

David: Entonces desde ahí empezamos? entonces vámonos al mundo Coltejer y luego nos vamos a la parte externa. Coltejer es una empresa pues que como ustedes saben o lo han oído mencionar tiene ciento siete (107) años de existencia ósea más de un siglo de trabajo. Fue como... como decías tú...Manuela??... ehh... Daniela?... eehhh... fue una empresa líder en Colombia... una empresa que inicio muchas de las empresas que hoy son vanguardia en Colombia estamos hablando de cuando Coltejer estaba en todo su furor... inicio.. Fue parte de RCN en su momento pues la…la transmisora de radio de Antioquia, fue también miembro inicial o accionista el banco industrial colombiano en su momento... lo que hoy es Bancolombia... nace.. bancolombia nace de la fusión o la absorción que hizo el PIC del banco de Colombia y en esa fusión por absorción nace el.. el gran banco que hoy tiene Colombia que es Cancolombia. Coltejer fue también pionero y lo están viendo en unas propagandas que está haciendo el Pablo Tobón Uribe... el señor Alejandro Echavarría fue fundador de Coltejer.. Fue fundador del hospital ... eh.. Perdón no fue el Pablo Tobón sino el San Vicente de Paul ... ehhh la familia Echevarría funda Coltejer y de toda esa historia de Coltejer ellos hacen una gran empresa textilera haciendo con el algodón nacional lo que hoy son las telas de Coltejer .. o lo que eran las telas de Coltejer... esas industrias en su momento ... estamos hablando de la época del cincuenta (50), sesenta (60) y setenta (70)... eran industrias netamente nacionales. Coltejer era el pionero en exportaciones pero fundamentalmente nacionales, empresas que alcanzaban y por los bajos desarrollo de la logísticas internacionales eran empresas que alcanzan solamente a atender mercados nacionales y esos mercados nacionales pues le daban su fortaleza... hoy Coltejer.. eehhh... en ese entonces Coltejer pues tenía un mercado garantizado y tenía llamémoslo así unos precios en donde se transferían a los precios todas las.. Las estructuras de costos y gastos... entonces al final del día...quien?,..Cómo se calculaba la rentabilidad de las empresas? O si la rentabilidad de la inversiones? que hacían? o como tenían su cálculos de márgenes frente a ventas? ...era ¿cuánto me cuesta materia prima? ¿Cuánto me cuestan las plantas ?¿cuánto me quiero ganar? y este es el precio que me tenes que pagar. No hay competitividad ósea..

Daniela: monopolio pues...

David: No...No monopolio, porque también habían otras empresas pero el mercado tenía que pagar los precios ósea en..

Esteban: no es como en este momento que el precio de venta lo da es el mercado

David: Exacto, eso básicamente es...

Esteban: en ese tiempo los precios lo daban las empresas como tal.

David: Hay tres formulas de..De .. O tres variables que tenemos en estas ubicaciones .. de ... de temporalidad de acuerdo a las estructuras... en esa época el precio de venta era la variable y era igual a los costos más los gastos más el margen que me quiero ganar entonces fíjense que la variable era precio de venta. cuando empieza la competencia en todo... esto no es solamente hablando de textiles les estoy hablando de 1980 para atrás, eso es lo que hay que pagar? esta muy caro? pues eso es lo que vale... lo quiere? páguelo... entonces yo garantizo que con mi ineficiencia en costos... con mi ineficiencia en gastos... digámoslo así.. No estoy diciendo que.. Que necesariamente había ineficiencia pero no había mucho desgaste en estas estructuras y lo que me quería ganar era el precio de venta y eso multiplicado por las cantidades que se demandaban en ese entonces donde yo tenía mucha participación en el mercado.. Estoy hablando de cualquier empresa... esto me hacia ganador. Gaviria hace la apertura económica en mil novecientos noventa y dos(1992 )creo que fue... en mil novecientos... En la década del noventa y empieza a ser la variable margen, lo voy a poner aquí que si nosotros hablamos de margen pero básicamente es la utilidad... la variable es el margen y el precio de venta lo pone el mercado porque ya viene mucha importación entonces viene muy barata y empezamos a ver que si no bajamos precio no vendemos, entonces ya el precio de venta lo pone el mercado, es una deterministica ya no es una variable y le resto costos y gastos o estructuras y me deja la utilidad... aquí desaparecieron muchas empresas.... se quebraron porque claro empezó a ser deterministico el precio y al ser deterministico yo no estaba trabajando en eficiencias en costos y gasto entonces mi afectación era sobre los PyG, cierto??

Todos: uhmmm

David: Aquí desaparecen esto en la década del noventa al dos mil más o menos desaparecen muchas empresas... hoy.... la variable son las estructuras costos y gastos porque tengo un precio de venta que me da el mercado y tengo una utilidad que mis accionistas me dicen que me tengo que ganar …o que mis accionistas me dicen mire usted está dando perdidas adelgace sus estructuras para poder afrontar esos mercados... eso es lo que está marcando esta tercera ... esta es la ecuación que.. Que creo que en todas las estructuras de negocio... en todas las... o digamos las que no son monopolio porque tenemos algunas que independiente de su ineficiencia por cuestiones de mercado o protección legal, por cualquier protección tienen una ventaja y todavía están en el primero.. Yo no me atrevería pues a decir... tengo muchos ejemplos pero no me atrevería a ponerlos porque no son objeto de análisis pues hoy … Pero hay algunas empresas que todavía están trabajando en la uno y gozan de ciertas protecciones ... en eso estamos enfocados todas las empresas.. En eso está enfocado Coltejer... ¿desde cuándo está trabajando Coltejer en eso? Digamos que desde 1980 Coltejer se vio en esa afectación... ya en el ochenta venían... hay gente que lleva trabajando aquí treinta años y dicen que ... que nunca han conocido una buena época... que está en crisis desde que está trabajando... Treinta años estamos hablando desde el ochenta ¿qué paso en la década del sesenta y del setenta? y ¿por que Coltejer está teniendo que verse afectado por esas restricciones?

Precio del algodón: precio del algodón era una... es un insumo principal en... en la confección... en elaborar textiles... el algodón por muchas cosas... crecimiento de la población... ehhh... cultivos restringidos ... afectación de climas... de inviernos... es una planta que aunque es masiva tiene mucha afectación y depende mucho de lo que es el tema climático... precio del algodón en alguna época de... de su historia estuvo en dos....eehhh... El algodón se regula por libra.. Dólar por libra... libra americana eso 480 gramos que son... acuérdense que si ustedes se pesan en una bascula americana se van... se crecieron en peso pero es que la medida es distinta es 484 gramos creo que es la libra americana.. Esa libra hoy en día vale 93 centavos de dólar... vale casi un dólar...y llego a valer en alguna época 20 centavos de dólar... En el año 2010-2011 llego a costar 2,30 dólares... Ósea... era más del doble y recuerden que el precio ya no es una variable... esta determinado, el mercado lo pone no le quiero comprar a eso ...

Daniela: en esos casos que hacían?

David: En esos casos se trabajaba perdida y solamente estructuras muy fuertes como las empresas que hoy están... lograban pasar adelante... Muchas empresas se quebraron...

Daniela: ¿será que por eso los estados financieros arrojaban perdidas y perdidas?, digamos ese era un componente pues que...

David: Daniela mira tu tienes...ustedes lo saben pero simplemente para que tengamos la discusión, hay tres márgenes fundamentales cuando uno mira unos estados de resultado, margen bruto...que es lo que yo me traigo del mercado, cada vez que ustedes van al éxito y hace "pif" la maquinita les están cobrando un margen bruto, el éxito se está quedando... compro este vaso lo compro a 1,00 peso y se los está vendiendo a 1,20, entonces ese margen bruto que es la utilidad bruta de dividió ventas , todo margen es una utilidad dividido ventas, hay gente que habla rentabilidad bruta pero adentro una rentabilidad es una utilidad dividido una inversión, este margen bruto es el que me dice cuanto traigo del mercado, para poder soportar mis estructuras de gastos, porque el margen bruto ya tiene la depuración del costo, está el margen Ebitda...que es obviamente esta utilidad pues en cifras americanas que es Ebitda, esa utilidad dividido las ventas y ese es el margen que me dice a mi cuanto me queda para reponer mi capital de trabajo, después de pagar mis gastos y esta pues el margen neto ... que ya después de cobrar toda la estructura de apalancamiento de los socios..Eh perdón...toda la estructura del estado y toda la estructura de la estructura financiera...cuando a mí, yo tengo perdidas en margen bruto es cuando se presentarán estas cosas, que tu producto es mucho más costoso por el insumo que está creciendo tanto versus el precio que no lo podés modificar, porque igual si lo modificás nadie te lo va a comprar, entonces tenes que decir, bueno entonces empiezo a vender para generar caja así sea perdida, para sostener mis estructuras...¿de qué depende que sobrevivas ahí? de que tengas una estructura capital y un musculo financiero fuerte, para que puedas sobrevivir a esas perdidas...eso ya digamos que está relativamente corregido, relativamente, porque hoy estas empresas están trabajando con margen bruto de un digito, margen bruto de un digito no permite Ebitdas dos dígitos obviamente por matemáticas y vos no podes trabajar con Ebitda de un digito, Ebitda de un digito es cambiar el negocio pues o hace algo, dentro de sus estructuras, entonces que es lo que hay que buscar de primera fase, margen bruto dos dígitos y ojala margen bruto por encima de 20 para poder hablar de una Ebitda de 10..15 que son Ebitdas muy eficientes, entonces cuando tu...cuando ustedes tienen unas afectaciones del mercados, tan… tan bravas que su precio de venta no puede modificar y sus costos de insumos son muy altos ustedes están avocados en una situación critica...porque no...Bueno el algodón ya es un tema que ya esta regularizado, esta hace mas o menos dos tres años, está en 90 centavos de dólar la libra, lo llaman el oro blanco, es absolutamente costoso…ehhh...y tenemos una dificultad en Colombia con eso...en Estados Unidos, en China, en Vietnam, en Pekistan...creo que es que se llama...son..hablemos de China y de Estados Unidos, la producción y consumo del algodón esta subsidiada...que quiere decir eso, que el estado apoya a los agricultores del algodón , con subsidios por cada libra producida, y el estado apoya a las confeccionistas y textileras americanas con un subsidio sobre el algodón...entonces claro, si tienen una afectación de precio y el algodón está muy caro, entran a rebajar sus estructuras de costo via subsidios, subsidiados porque, porque el estado dice, eso es un bien básico, la gente se tiene que vestir, entonces tengo que ayudar...

Daniela: acá en Colombia en cambio..

David: En Colombia no hay nada, no hay nada

Daniela: nada con respecto a eso?

David: nosotros vamos a Estados Unidos, vamos a la bolsa de Chicago, compramos algodón, lo traemos con costos de fletes...ehhh... nos ponen...digamos...la ventaja es que cero por ciento en arancel, tenemos un IVA del 5%, lo bajo la reforma tributaria, la reforma tributaria cambio el IVA del algodón, eso fue un alivio, cambio el IVA del algodón del 16 al 5, entonces ... creo que fue del 10, del 10 al 5, entonces tenemos una ventaja, pero no tenemos subsidios...entonces fíjense...tengo unos costos de algodón...internacionales, pero China y Estados Unidos, subsidian sus producciones y sus consumos...

Daniela: y digamos que el algodón, es como la materia prima principal… fundamental… acá.

David: Si..de una libra de algodón, sale un metro de tela, no hay forma de hacer tela sin algodón, es absolutamente imposible...ósea el telar...digamos que como funciona esto en etapas, es... ¿ustedes han visto esas almohadas grandes de algodón en los camiones?, eso es una paca de algodón son más o menos 480 metros, la relación acá...esa paca de algodón...es... 230 kilos...esos 230 kilos...se ponen en una, ...en una base, digamos una maquina, la maquina absorbe ese algodón, lo limpia, los desfunda y lo pasa por otra máquina que convierte el algodón en una línea continua y esa línea continua pasa a otra máquina que lo vuelve hilo, dependiendo de las calidades que queramos de hilo pues se hacen varios procesos, peinados , y otras cosas, pero digamos que el hilo básico sale...de una línea como el algodón que ustedes compran… para… para… para uso médico, para desmaquillar y todo eso, de ahí se estira y se vuelve hilo, y ese hilo pasa, ustedes han visto pues las, los telares de los indiecitos, que uno ve manuales, que son muchas fibras de hilo que van y va una fila de hilo que lo cuña, entonces esa fibra de hilo que lo cuña va creando la tela, muchas líneas digámoslo en un sentidos...digámoslo... horizontal y se tira una transversal que va cuñando esas hilas que van pasando y eso es el tejido, ya depende pues de las estructuras que yo le ponga, empiezan pues a salir de unas características...

Daniela: eh bueno, te queremos hacer unas preguntas aparte del hilo, pues que sabemos que es una materia prima indispensable y que es uno de los costos más representativos, ¿que otros costos son representativos acá en Coltejer?

David: Hay...digamos que la estructura es...hay...hay unas plantas que generan unos costos fijos importantes, que son costos fijos, que por estructuras legales en Colombia, no puede ser variables, cuando ustedes vieron, las claves de costos, dicen la mano de obra es variable, si hay mucha producción contrato si hay baja producción no tengo gente, en estas industrias por ser tan intensivos en mano de obra, digamos que las plantas de Coltejer llegaron a tener diez mil (10.000)personas y hoy tiene 1300 personas, 10 mil personas hace 10-20 años, hoy unas mil personas, mil trescientas personas, si yo tengo...mucha producción, tengo mil trescientas personas(1300), si yo tengo baja producción, tengo mil trescientas personas (1300), porque? Sindicatos… protección legales y otras...otros...también obra social de la compañía, especialización, uno digamos que hacer telar no es lo mismo que pintar, hacer tela no es lo mismo que pegar ladrillos, hacer tela no es lo mismo que cortar prados, o que manejar un camión, todas las digamos que, o que titulo de manejar un camión, si vos vas a emplearte como mano de obra básica, vas a emplearte en construcción, o de ayudante de un camión, es las manos...y tenes una capacitación de un día, cierto...claro, no estoy desmeritando de la construcción en un especialista obrero, no sepa mucho más que uno nuevo, si pero para hacer tela es mucho mas complicado, porque estas son fibras muy pequeñas, y pasos muy puntuales que deben ser hechos por personas especializadas entonces...la mano de obra se vuelve fija,... y la mano de obra es muy costosa en Colombia, ¿por que es muy costosa en Colombia? porque tiene toda la protección legal, que más o menos en un salario mínimo es un 52%, hablamos de parafiscales, hablamos de la seguridad social, hablamos de las estructuras de.. Normales de.. de protección al trabajador, s52% es decir que si...ahora el salario mínimo esta en 590 mil pesos....en 590 mil pesos, no tienes que pagar 590, tienes que pagar 850 mil pesos, porque tienes que multiplicar esos 600 mil por el 52 porciento y sumarlo, estamos hablando de 900 mil pesos, ese es el salario mínimo en colombo... cuando vos te vas a China… en China trabajan por comida, cuando vos te vas a Pakistán.. en Pakistán trabajan por la comida y por la vivienda, y empezamos ... entonces como vas a compartir con eso, no podes competir así...eehh... además de la mano de obra, la energía, los telares funcionan con energía...la energía en Colombia es la segunda más costosa del mundo, es más...acabo de recibir el informe de ANDI...en Julio...la primera energía mas costosa del mundo es en Austria, vale 19.4 dólares por kilovatio hora…

Daniela: en donde perdón.

David: Austria...la segunda más costosa del mundo ¿de quien es?... Colombia… vale 19,1 kilovatio hora...eso lo acaba de publicar la ANDI

Daniela: seria súper bueno que nos lo envíes porfa

David: Mire, esto...la segunda es Colombia… ¿que es eso?, hombre en Colombia es costoso hacer algo...y si nos vamos a Colombia… Colombia esta promediado...ustedes deben oír que la más costosa es la de Medellín… la de Medellín la más costosa de Colombia, entonces que hacemos nosotros para evitar eso, nosotros tenemos ... allá ustedes cuando salgan, van a ver una chimenea alta...que en nuestras épocas mas bonitas decía Coltejer, ahorita se ve Coltejer pero esta llena de oyin, esa es una generadora termoeléctrica, es de carbón y nosotros generamos la energía para Itagüi pero que paso?...nosotros generábamos la energía para venderle al municipio de Medellín, a empresas públicas y subsidiar la energía de la planta de Rionegro pero hace dos años vino la CREE que es la comisión reguladora de energía, nos dijo, no, tiene que hacer todas estas modificaciones para yo seguirles comprando, y esas modificaciones valían, cinco millones de dólares, seis millones de dólares, ósea con los poquitos recursos que tenemos, estamos adecuándolas, para poder volver a seguir...fíjense lo que le estoy diciendo de las diferencias, en USA es subsidiar, aquí vienen y me quitan subsidios… aquí viene y me atacan mas, ósea nosotros no estamos siendo apoyados por el gobierno..otra..Otra medida en donde sentimos que no estamos siendo apoyados..el gobierno saca las líneas de crédito...los bancos no le prestan al sector textil porque el sector textil esta en dificultades, entonces el banco te dice… no vos tenes muy buenas garantías… tenes muy buenos terrenos.. sos una empresa que esta haciendo empleo, que tenes mucha generación, estas dando perdidas, entonces no te rpeseto, pero vos sos un banco del estado, el estado dice que esta ayudando a estas empresas… no, no te puedo prestar, porque no generas utilidades...también es otra dificultad que tenemos, entonces como te generas? con recursos propios…. o como te mantienes? con recursos propios... eso digamos que son las dos grandes dificultades, que tenemos una que la materia prima es subsidiada en el resto del mundo y aquí no y otra es que las estructuras de costos, por tema legales no pueden ser tan variables… y por temas de especialización no pueden ser tan variables, y por temas de objeto social de la compañía ,la compañía dice no quiero que sea variable, quiero que mis empleados estén bien.. y así no tenga mucha producción, tengan su sustento… su trabajo..Esas son las... digamos las grandes dificultades que tenemos… el tema del costo en la energía, pues lo que les acabo de decir, eh...con la compañera de ustedes yo les doy el nombre del informe.

Daniela: ay súper muchísimas gracias, y si te dijéramos un ranking por ejemplo… ¿que seria mas representativo la energía, la mano de obra o la materia prima?...organizándolo...En cuanto a costos....

David: Los costos fijos, son el cincuenta por ciento en full producción, y la materia prima el otro cincuenta porciento, dentro de los costos fijos...vuelvo y les digo para que de pronto su profesor de costos o alguien que les diga, no, pues la mano de obra es variable, no es variable es fija.

Daniela: no… igual si nosotros entendemos claro…

David: Entonces dentro de los costos fijos, la mano de obra es por hay el cuarenta por ciento (40%), dentro de ese cincuenta por ciento, los costos son el...la mano de obra es el cuarenta por ciento, energía puede ser un veinte porciento y ya vienen otros..Otros..Otros fijos, como vigilancia,..Estas plantas son muy grandes, entonces el impuesto predial es supremamente alto,...ehh... ustedes lo han oído hablar por Fabricato.. Fabricato es una ciudad dentro de bello, Coltejer es una ciudad dentro de Itagüí y Coltejer es una ciudad dentro de Rionegro, son plantas muy grande y los impuestos prediales son muy grandes...si??.. es mas o menos las estructuras...

Daniela: En cuanto...les pregunto, ustedes exportan el algodón...eh veos perdón lo importan...y la tasa de cambio que, nos afecta?, que pasa por ejemplo con la tasa de cambio y teniendo en cuenta que el peso es la moneda mas devaluada del mundo...

David: Daniela, nosotros eso nos hizo, fortalecer en importaciones, pero hay algo importante… hay algodón colombiano, el algodón colombiano…. el algodón colombiano es uno de los algodones mas finos del mundo, es una fibra que nosotros la llamamos como fibra larga...entonces esa fibra… digamos que nosotros no podemos hacer prendas solamente con algodón colombiano sin solamente con algodón americano, tenemos que mezclarlas, entonces nosotros compramos mitad y mitad, mitad lo importamos , mitad lo compramos a la cosecha nacional que principalmente son Serete o en la costa Atlántica y en el Tolima, tenemos esas dos cosechas y esas cosechas entre Fabricato y Coltejer compramos el 80 porciento de la cosecha nacional mas o menos, ya entran otras...diga molo otras textileras que también hacen su proceso de compra e importación

Esteban: que pena para reorientarnos mejor Dani hagamos las preguntas mas bien textuales para no...Entonces en orden… ¿cree usted que su empresa textil esta perdiendo competitividad en el mercado?

Perdió competitividad, hoy la esta recuperando, entonces perdió cuando?…. la perdió en la época del ochenta, noventa y la década del diez, pero hoy estamos trabajando en recuperarla...y vamos muy bien en ese… digamos trabajo de recuperación

Daniela: que es lo que esta posibilitando recuperarse por ejemplo?

David: Nos esta posibilitando la recuperación… el adelgazamiento de las estructuras del compañía..

Daniela: ósea recorte de personal?

David: Pero no como recorte de persona sino como la eficiencia que hace que nosotros podamos necesitar menos contrataciones nuevas y eficientar los procesos a mayor producción...no, no necesariamente recorte, por ejemplo, el departamento financiero y administrativo de Coltejer, en una buena época podía tener 200 personas, hoy somos 34...y hemos dejado de hacer cosas? no, incluso tenemos mucho más trabajo pero estamos siendo mas eficientes...entonces si hemos logrado… hemos logrado encontrar esas eficiencias administrativas y de costos...

Daniela: Entonces nos estabas diciendo que trabajaban alrededor de 1300 empleados solamente en las plantas de producción

David: En la planta de producción

Daniela: ehh.. Nos contabas también que los costos de energía son muy representativos, por ejemplo para la materia prima cuales son las restricciones que ustedes tienen para comprar...uno eligen a los proveedores por ejemplo?

David: La falta de apoyo, la falta de apoyo del sector financiero en la adquisición de esas materias primas, les voy a poner un ejemplo, si yo soy, digamos...yo soy un...a ver otra indutria, menciónenme otra industria. cualquiera…

Daniela: mmm no sé… comerciales.. Minera….

David: No, industria..Industria que haga algo...la comercial compra y vende… la minera explota… vamos a poner la industria del vidrio...pues de elaboración del embases y cosas..Como tiene un flujo de caja continuo, como tiene una demanda continua, como no están tan atacados por factores externos, los bancos si les prestan, de las famosas líneas de capital de trabajo, yo...tengo que comprar mas o menos...unos seis millones de dólares… cinco millones de dólares mensuales de algodón..mensuales...y yo no tengo una línea que me apoye para comprar ese algodón, entonces yo tengo que… como el pobre… como el…el...obrero que no merca para una semana, ni merca para quince días, sino que merca para el diario, lo que produjo en el día, va y se lo entrega a la esposa y la esposa va por la noche compra cuatro tomaticos, un paquetico de empanadas , tres huevitos, eso es ...cuando tu no tienes acceso al dinero de crédito para capital del trabajo. Por que es importante? , han ido hablar del tema del ciclo, de caja de un negocio, cuando coloca la plata y cuando le retorna esa plata, en un inicio normal eso debería ser una cosa de noventa días, ósea, que tuvo...digamos noventa pues en el neto digamos apalancándose los proveedores, que son compre materias primas, entre mi procesos productivo, vendí y recupere mi cartera, hablemos de noventa días neto, Coltejer puede tener unos 150 días neto 180 días neto, estamos hablando de seis meses, es decir que yo meto la plata y cuando vuelvo a ver plata ha pasado seis meses...y si eso lo dificultamos con el margen bruto de un digito, entonces a mi se me dificulta mucho volver a reinvertir en el capital del trabajo...ese es mi principal problemática hoy…

David: Si a eso le sumamos que no hay líneas de crédito…

David: Exacto! , entonces tu tienes que…ósea que pasa con ustedes o con sus papas cuando no les alcanza la plata del suelo para mercar? sacan una cosita y van y mercan, se llaman tarjetas de crédito, eso seria como el apoyo del capital del trabajo, entonces fíjense que independiente de como estén las finanzas siempre hay una línea de crédito que se esta apoyando para las épocas de inversión para que tu puedas hacer esos pagos en las épocas boyantes… ustedes… sus papas dicen me llego la prima de Diciembre pues ya pague todas las deudas, es lo mismo en las empresas, me llego la buena época entonces ya pague todas mis líneas de apoyo de capital el trabajo en el sector textil no tenemos eso, ningún banco quiere saber del sector textil...no, ni en los bancos del gobierno, entonces tu tienes que financiarte con recursos propios y dificulta mucho el tema...porque hay que hacer esfuerzos muy importantes y muy altos.

-esteban: en… como tal los factores internos y externos que mas influyen en la competitividad o pues o que…le afectan a la empresa como tal es la materia prima, la energía, las líneas de crédito, pues el apalancamiento y la mano de obra…esos cuatros, algunos más se escapa?...oh…

David: No y yo no pondría la mano de obra como una restricción, digamos que por lo que les explique es una costo fijo que sabemos que tenemos que entender, las principales dificultades esta el costo de nosotros en la materia prima, y el difícil acceso a las líneas de crédito para el capital de trabajo, cuando les hablo del costo hay una digamos que la contra pregunta seria pero por que si estados unidos compra el algodón en estados unidos y tiene costo, y el mismo costo tuyo, ¡por que no es competititivo?. Porque alla esta subsidiado y aquí no esta subsidiado

Daniela: Ósea que en si vale igual en las dos partes

David: Vale igual… vale igualito, solamente ...vale igualito cuando vos vas a comprar, pero allá le meten la cadena de subsidios. Y el productor entra con junto a materia prima un 60%...un 40% mas barata que nosotros…entonces que pasa con esa figura…cuando el americano o el chino producen telas, y les sobran sus mercados, vienen y venden a Colombia y como la van a vender, …más…igual del precio mío, no, porque ellos tienen unas estructuras de costos más baratas..mire…el ejemplo de eso, es…legalmente, no hablemos de contrabando, hablemos legalmente, una cabeza como la cualquiera, como la que tiene Esteban, esa camisa puede tener una libra de algodón…esa camisa por libra de algodón solo…debería valer 90 centavos de dólar, solo sin tejerlo, solamente el algodón, si le meten todo la tejeduría y todo …mínimo esa camisa debe costar 2,50-3,00 dólares, y hemos llegado a ver casos de importación de esa camisa a 70 centavo s de dólar, ya hecha, y son las grandes ósea … las grandes comercializadoras de productos textiles, las que importan eso a 70 centavos de dólar, y entonces uno dice, bueno pero como lo hiciste?…

Daniela: me imagino que con economías de escalas, pues también o que?

David: No hay tanto, mira por mucho… nosotros hemos hecho cálculos, mínimo con el algodón subsidiado debería estar a 1.80 o 2.00 dólares, ¿que pasa hay detrás?, ósea ustedes como llaman, que usted me trabaje solamente por la comida, como llaman eso en terminamos legales?

Estaban: Eso es una descaro, aprovechamiento…

Bibiana: Explotación

David: Ok, la explotación, como se llamaba en la antigüedad…no es con X sino con S pero es igual, como se llamaba, cuando los negritos, salían de África para estados unidos, y que le pagaban a los esclavos, comida y bebida y vivienda, cierto?---entonces hoy tenemos proceso de ese tipo, en muchos países del mundo, y las grandes importadores, están haciendo eso y no hay ningún problema…entonces uno dice, no espérate, un momentico, pero legal…yo se que legalmente se puede, pero moralmente vos lo apoyas?,, ah yo necesito ganar plata..ok, pero no sé y ya pues me meto en un tema que no es nada financiero, es moral…Uds. han oído historias, de buques que arrancan con…con… llenos de gente a producir, y cuando llegan a su destino ya tienen producciones hechas, y la gente como vive en ese buque?...no hemos preguntado eso? No, nos interesa mucho…eh… hace poquito en Pakistán se derrumbo un edifico, por exceso de peso de personas, ósea en una…por ejemplo en un área acá, que normalmente pueden haber 50 personas bien ubicadas, habían 500, 600 y eso derrumbo el edificio, porque le edificio no estaba calculado para tanto peso, y hemos hecho escándalo de eso?---no, se derrumbo un edificio...si me entiende??...entonces competir contra eso…yo se que lo tenemos que hacer, y lo tenemos que hacer con todas las dificultades, que es lo que estamos haciendo, para competir, diferenciarnos de esos mercados masivos…eso pues, me imagino que por ahí tienen la pregunta. Que estrategia TENEMOS… sigamos en el orden entonces.

Esteban: cuales son los rubros de costos más representativos de la organizaciones que…

David: Ya los hablamos

Esteban: Cuantos empleados trabajan en la planta de producción

David: 1300

Esteban: los costos de energías muy representativos dentro de los costos indirectos

Davis: Son más o menos el,…dentro de los costos..Dentro de la estructura de costos total, la energía puede ser un 8 10 % del total de los costos.

Esteban: ¿cuales son las restricciones para la compra de materia prima, y los criterios para seleccionar a los proveedores?

David: La restricción es la dificultad al acceso a líneas de crédito de capital de trabajo…dificultad lo digo por decirlo…muy correctamente pero es imposible en Colombia…esta semana el gobierno ha hablado mucho, “que le estoy dando líneas de crédito a los industriales”, ustedes han oído hablar de líneas Bancoldex, líneas binagro, líneas de apoyo del gobierno…eso es lo que nosotros llamamos banca de segundo piso, yo no puedo accesar a bancoldex directamente, yo tengo que ir a un banco de primer piso y decirle hey oí la noticia de un crédito bancoldex, entones bancoldex le presta al banco y el banco a mi, pero el banco le tiene que responder a bancoldex. Y si el banco no confía en mi me dice yo no te presto a vos…y charro…esa es la gran dificultad, entonces te tenes que financiar con recursos propios, para poder comprar esas grandes inversiones, que es el capital de trabajo.

Esteban: Ehh… como seleccionan los proveedores, cual es su estrategia?

David: No. Básicamente, nosotros en una línea de productos que ayudan muchísimo con la empresa, ósea los proveedores de estas empresas, son proveedores que llevan 30-40 años surtiendo a las empresas, y acompañan estas empresas permanentemente, sino fuera por la cadena de proveedores, nosotros no viviríamos…ósea los proveedores no los seleccionamos…bueno si los seleccionamos, pero nos apoyan…nos han apoyando durante mucho tiempo,,, y son de toda la vida y ellos mismos han sufrido las dificultades de nosotros. Entonces están muy comprometidos con la cadena textil…

Danela:Cuando hablan de esos proveedores, te referes mas a los colombianos o también…

David: No. Los proveedores de otras partes les importa un carajo todo, estamos hablando de proveedores colombianos, que nos apoyan en el algodón colombiano, nos apoyan en los químicos, nos apoyan en las fibras digamos los sintéticos, que tiene que tener esas fibras para que estiren..Todo ese tipo de cosas. Hay una osa muy importante que no les he comentado, coltejer y fabricato son los dueños de una comercializadores de algodón, que nuestro departamento de compras de algodón, se llama Diagonal, Diagonal, ha sido una empresa que durante toda la vida ha comprado el algodón de..de…para coltejer y fabricato y para otras empresas, Diagonal tiene muy buen apoyo de los bancos…pero Diagonal, por exigencia de los bancos nos tiene que vender a nosotros de contado..No nos puede dar línea de crédito, entonces cuando tienes el ciclo de caja de seis meses…pero tiene que pagar el algodón que es el cuarenta porciento (40%) del producto, lo tiene que pagar de contado, se te vuelve un problema crítico el tema…

Esteban: Eh… cuanto gastan en promedio en fletes para transportar la materia prima y el producto denominado?…ha perdón antes de esta pregunta…que se me quedo ósea ustedes como tal , en proveedores, el 80 por ciento son nacionales y el 20% exteriores...te entendí ahora oh..

David: Mira. De todas mis compras de materia prima que son el 50% del producto, nosotros tenemos proveduria nacional por hay un 50-60% por que bajaron tanto, porque yo tengo que hacer comprar muy altas de algodón americano…

Esteban : Y el otro 50%..eh me dices que el 50% es materia prima…y el otro 50% es…

David: Mano de obra y costos de fabricación

Que si ya es…

David: Que son digamos empresas publicas de Medellín. De Rionegro y aquí yo tengo generación propia, y yo y tengo para generación, propia, los proveedores de carbón…yo soy intensito… yo me consumo mas o menos 25 toneladas diarias de carbón…

Esteban: Cuanto gastan en promedio en fletes para transportar la materia prima y el producto terminado?

David: Yo creo que hay una media de…un 2%....

Daniela: 2% del que.. del costo?

David: De la venta

Esteban: Los, pues los ha afectado mucho…creen que…afecta mucho el tema de vías, eh en cuanto a competitividad…

David: Claro…en Colombia eso es ,,digamos que nosotros no somos altamente exportadores, por…por los fenómenos de subsidiados a nivel internacional…nosotros tenemos que salir al mercado con productos muy diferenciados, para que nosotros seamos fuertes. desea que no importa el precio, que el precio sea una variable secundaria en la decisión de compra…pero obviamente pues es que el transportarte en Colombia es una locura, y mas ahorita, pues que…si no tenes derrumbe, tenes como las vías son tan estrechas y tan tan tan… de tanta montaña…ehh entonces…y tan mal hechas pues es que, nosotros… mire….para… le voy a poner un caso…para salir a la costa atlántica, en la misma distancia en México, vos lo haces en dos hora, en la misma distancia en México, es que en México vos tenes una autopista de cuatro carriles de vía y de cuatro carriles de venida sin tanta empinada, y México es quebrado como Colombia, lo que pasa es México hizo la lógica…el rio, bordear el rio es el mejor camino, porque el rio no sube y baja, el rio va…va en una bajada, ósea por ejemplo, el rio cauca, arranca en una altitud, voy a hablar pues cosas que no se pero me las imagino, por …de dos mil metros y llega al magdalena en 500, baja,..en toda esta extensión, baja 1.5 km, nosotros en las carreteras tenemos que sibir 2 km y tenemos que volver a bajar los 2 km entonces no es lógico, la ruta del sol que impulso Uribe, era seguir el rio cauca, y esa ruta, te mejoraba 6 horas el recorrido a l costa, el recorrido a la costa de un camión es mas o menos en 18 horas y la ruta del sol lo podía hacer en 12 horas ¿como? siguiendo el rio, y con muchas más eficiencias porque se aprovecha la inercia del vehiculó, ósea vos para subir, tenes que mantener el acelerador presionado, pero para bajar el freno presionado, lo mismo es en por ejemplo en México, vos arrancas impulsas el camión, y ya dejalo, rodar… mantenedlo…entonces las eficiencias en el consumo de combustible son fundamentales, en Colombia eso no lo hay, no existe.

Esteban: Entonces la empresa, exporta?

David: Exportamos, pero muy poco, exportamos un 10-15%...

Esteban: Cuanto tiempo en promedio se demora en llevar el producto terminado al puerto…

David: Vea ome, en Colombia hacer ese recorrido, le hablo de 1 día, estamos hablnado que en otros países son 4 5 horas….

Esteban: Eehh… la.. Diferencia en cambio los ha aporreado mucho, pues ha afectado mucho la empresa

David: No, porque nosotros, no somos altamente exportadores, pero si somos importadores fuertes, entonces cuando el dólar, el peso se revaluó nos favoreció, nos hizo una ayudita

Esteban: Eh… hacen forward, eh pactan..

David: Básicamente hacemos coberturas naturales…Entonces vamos a importar, entonces lo que exportemos los vamos manejando equilibradamente, pero cuando vamos…vemos que tenemos una época intensiva de importaciones, entonces tratamos de coger una cobertura del precio negociado para que eso sea natural, al…al costo entonces simplemente asumimos el costo de la cobertura..

Esteban: Ahh ok…eh, manejan estrategias como tal para esto?

David: Si….nosotros tenemos un departamento de tesorería, que se mantiene permanentemente analizando los mercados, y revisando con los diferentes mecanismos, o instrumentos financieros que tenemos cual es el mejor y que nos suavicen las afectaciones en el costo.

Esteban: Eh..Cual es el volumen de producción y venta, de la organización

David: Naturalmente, nosotros podemos hacer unos, 40 millones de metros al año… esa seria pues nuestro mercado…objetivo 40 millones de metros al año.

Esteban: Cual es el porcentaje de capacidad instalada, con el que la empresa trabaja?

David Nosotros podemos hacer unos,…cincuenta sesenta mllones, en este momento estamos trabajando con el 65 % de la capacidad…

Esteban: Cual es el porcentaje de capacidad instalada…ah no esa es la…mmm cuales son as restricciones a su capacidad de producción y venta?

David :La restricción es el mercado, ósea si el mercado no nos demanda, nosotros no podemos producir como queremos, porque… porque no, no tenemos hay una eso es importante, pues en las discusiones hoy día, obviamente si vos tenes una capacidad instalada para cuatro millones metros mes, si haces los cuatro millones tu costos fijo unitarios, obviamente, y si por eficiencia superas eso, tenes un beneficio en costos unitarios…cual es el problema?, cual es la necesidad de capital de trabaja, pa´ poder volver tu planta optima, yo…tengo el dilema, de me voy a costos unitarios óptimos o me voy hacer intensivo en demandar capital de trabajo, si yo soy intensivo en demandar capital de trabajo tengo que recurrir a muchos instrumentos financieros para financiar ese capital de trabajo, como tengo restricciones en las líneas de apoyo del gobierno, tengo que ir casi que a las líneas poco ortodoxa, no poco ortodoxa pues de mercado pero más costosas, porque intervienen mas agentes, por ejemplo uds han odio de los EDM los certificados de deposito de mercancía, esos certificados…yo tengo inventarios entonces voy a un almacén general de deposito, al popular, alma viva, o alma agrario…y le digo señor, emita un titulo, que yo tengo mercancía pa yo negócialo en el mercado a entonces el dice, listo vos permanentemente tenes digamos un producto terminado de 20 mi millones de pesos, entonces yo te emito ese titulo de 20 mil millones de pesos, que es lo que hace eso, que yo le garantizo al tenedor de ese titulo, dice, yo sé que coltejer tiene 20 mil millones en mercancías, quien me quiere negociar ese titulo, yo se lo vendo y luego se lo compro, eso es descontar un certificado de deposito,..Entonces al hacer eso tengo que pagar a quien emite el titulo, le tengo que pagar una comisión, esos son unos puntos, a quien lo descuenta, otros puntos, me sale costosísimo financiar en el mercado, entonces o voy y me beneficio del costo unitario para vender full, pero el mercado no me recibe todo eso, entonces bajo al capacidad, sacrificando los costos unitarios, pero para no necesitar tanto insumos financiero para financiar mi capital de trabajo…

Esteban: Que dificultad tiene el proceso de producción…

David No, no..

Daniela: Es eficiente…

David: Somos muy eficientes…y tenemos una ventaja que nuestros socios estratégico, nuestro dueño, que no es pues el los accionistas de un inicio, al empresa ha pasado por digamos por tres etapas de accionistas, el primero los Echavarría que fueron los que hicieron la gran industria, segundo lo de la organización ardila lule, que … tuvo el manejo de la compañía hasta que entro en una crisis total digamos que la organización ardila lule no adopto las medidas necesarias y la empresa estaba literalmente quebrada, llega el grupo Caltex que es la cuarta textilera más grande de mundo mexicana y compra coltejer..

Esteban:Ya en este momento no es de ardila lule

David :No coltejer es de caltex desde el año 2008…

Daniela:En estos momentos coltejer no es una empresa colombiana

David: No es colombiana, es … mexicana, ósea coltejer es de propiedad del grupo Caltex, esa es una ventaja, el grupo Caltex es textilero…este es el dueño de la compañía….que es el señor Rafael Calash, que es,…digamos el, cuarto textilero mas grande del mundo,..

Bibiana:El fue el que fundo la compañía…

David : Caltex? si, caltex es la sigla de calash, las tres primeras siglas del apellido y tex de textiles, y el señor Rafael Calash es una empresario de talla mundial, les hablo de Luis Carlos Sarmiento Ángulo, les hablo de Julio Mario Santodomingo, ese señor es una eminencia en México, y lo tenemos acá dos semanas al mes. él viene a coltejer a tomar decisión decisiones de coltejer, habla diario con nosotros tiene línea totalmente horizontal…fácil, fácil es un absoluto privilegio…él llega acá dos semanas al mes y estoy yo trabajando pero necesita algo de alguna de mis personas va y habla con él, línea directamente horizontal, ósea para el no hay niveles…hay niveles en responsabilidades pero no en acceso a la comunicación…entonces facil el señor de compras, que compra el algodón a Alember, pasa mas tiempo con don Rafael que yo, por decir algo.. si es tema que estamos tratando son las compras..es un absoluto privilegio trabajar con ese señor…es un absoluto privilegio, es una eminencia en textiles, el hombre sabe de sección textiles, sabe cual es la capacidad de una maquina, habla con los operarios permanentemente, es un absoluto privilegio, esa es una de las grande ventajas, y es digamos que lo que hoy es un orgullo de coltejer que nuestro dueño no es especulador, nuestro dueño es un textilero, nuestro dueño esta empeñado en que coltejer vuelva a ser la empresa que fue en otro tiempo.

Daniela: Entonces digamos que el apoyo como al rescate pues…

David: El rescato, coltejer, y si coltejer esta vivo no se lo debe a nadie ni al gobierno nacional, ni a la organización,…a nadie sino al señor Rafael Calash…

Esteban: Se maneja tiempo de estándar en la producción y se controla periódicamente?

David: Si señor, nuestros costos son un sistema de costos estándar y están métricamente controlados, sabemos las eficiencias de cada maquina, los operarios le tienen nombre a cada maquina, entonces cada maquina se sabe exactamente cuanto saca…eso esta absolutamente medido y la métrica es excelente

Esteban: Ósea que en cuanto a los costos Uds. tienen un sistema de costos

David: Absolutamente eficiente

Esteban: Saben cuantos exactamente salen un producto del mercado

David: Si

Daniela: Tienen el costo real esto vale tanto?

David : El costo estándar, la variación depende… es lo que les he estado explicando, mis costos estándares están hecho para una capacidad instalada probada, si yo no la consumo…mi variación va a ser muy alta sino logro cambiar el numerador de la ecuación…es muy fácil… que yo tengo un costo… un costo fijo…y aunque tengo un costo real…por definición este depende la producción…este…si yo hago cuatro millones de metros, este va hacer otro, pero si yo bajo a dos, no pude bajar esto al 50% este se daño…entonces digamos que, la gran …el gran reto de estas empresas es como ponen…partamos esta empresa en dos…mentalmente, hay una empresa que produce y otra empresa que vende, uds dirían hombe… el margen bruto depende de la que vende…no, si la que vende, vendió en una época de baja producción muchos de los costos fijos van a variación al costo, entonces el margen bruto se daño y nada tiene que ver con la comercialización, el comercializador fue excelente y el cliente pago lo que era..Pero como hay baja producción y los costos fijos no fueron los óptimos, el margen bruto cayo, porque hay costos que tenemos que llevar el pyg y no se pegaron al inventario, ósea yo no tengo…por ejemplo en baja producción, entonces mi unidades va en 10 mil y en alta…o valen 20 mil y en baja producción valen 10 mil valen lo mismo, pero los costos que yo metí a la cadena si no hay alta producción van directamente al pyg a perdidas…

Danela:El margen bruto varía…

David: Varia depende…

Daniela: Se puede decir, acá por ejemplo si yo te digo el margen bruto de colteger cuanto seria? no me podrías dar un dato exacto

David : Si, si…te lo puedo dar, pero depende mucho de la producción, estamos trabajando…les voy a poner un ejemplo que esta en as cifras de coltejer,, el margen bruto del año 2012 del coltejer fue 0.33%...0.33%...

Esteban: Muy bajito…

David: No, muy bajito no…es…escandalosamente ridículo,

Daniela: El bruto imagínate..

David : El bruto, entonces yo perdí de hay pa abajo…perdí…en que estamos trabajando, y es una de las granes labores, que tenemos con don Rafael, que el margen bruto suba dos dígitos…el margen bruto de junio fue el 12%...es espectacular…es muy bueno, fue una belleza lo publicamos, eso es una belleza, pero no alcanza porque necesitamos, bellezas de esas de 18 meses continuos, 12 meses continuos, 20meses continuos, 24 meses continuos…entonces estamos trabajando en eso, en ser capaces de con baja o alta producción estabilizar nuestros flujos, tenemos que lograr que como la variable es el denominador, que el numerador también se vuelva variable, si logramos hacer eso, volvemos una estructura de titanic, supremamente flexible..

Esteban: Hace cuanto fue renovada la maquinaria operativa de la organización?

David: Depende…nosotros hacemos cada año…tenemos maquinaria muy vieja de hace cuarenta años…pero funcionan como un relojito…son relojes suizos, y tenemos maquinaria nueva entonces, si es un factor que afecta, porque…

Daniela:Exactamente, porque es que la pregunta va como enfocada a eso. Pues en cuanto a los costos indirectos en cuanto a la depreciación o delos mantenimientos

David: Nosotros, somos…eh…digamos…estamos, hoy trabajando, en lo que la organización coltejer, o los dueños antiguos de coltejer no hicieron hace 20años. Compraron la maquinaria en 1960 y 1970 tenían muchísima plata, y no renovaron maquinaria, por que no lo hicieron? pues habría que preguntarle a ellos…. Pues entiendes, es una decisión lógica, si vos sos textileros y te esta dando mucha plata pues renovate a la vanguardia, para que los vanguardistas no te acaben, cuando lleguen, pero no lo hicieron en este momento nosotros estamos trabajando en esos, pero hoy tenemos, entonces maquinaria muy vieja, maquinaria nueva y hay una mezcla y lo sabemos regular

Esteban: Entonces como tal coltejer, eh… y tu que crees que en el mercado, como lo ves…ósea coltejer que ya esta saliendo como de la perdida de competitividad y tu me dijiste ahorita…pero el mercado como tal textil, en lo que te conoces te rodea, el también esta surgiendo un poco, o cada vez antes se esta estancando…

David: No esa…esa…. Digamos es un entendimiento… una lectura que estamos haciendo del mercado, son factores…cada año, es un factor distinto que nos taca…tratamos de, de…de…de salir adelante, independiente de los factores que nos ataquen, por ejemplo, el año…hace dos años y el año pasado nos ataco muy fuerte, las importaciones masivas, de los…de estos…eh…prendas subsidiadas y de esa cosa que le decíamos, ese nombre, la mano de obra, y eso hay que trabajar con eso, eso siempre va a estar. Es como la industria discográfica, la piratería no se va acabar, entonces tenes vivir como industria con eso, como lo vas hacer?…entonces se reinventa, nosotros estamos trabajando en eso, pero por ejemplo el tema de interbolsa, el dueño de fabricato, los bancos entonces se pusieron mucho mas alérgicos al sector, entonces cuando estábamos recuperando la confianza con los bancos, entra fabricato con todas sus cosas y nos genera un problema nuevo que…que…que estamos manejando, el año entrante va a ser otro, pero dentro de las estructuras que les digo de…de….que …estamos, conocemos un factor critico y lo empezamos a manejar, pero estamos decididos con el apoyo de don Rafael, a salir adelante, independiente de lo factores que nos taquen, estamos, haciendo…la estructura demasiado flexible para que puedan fortalecer, o que podemos reaccionar a cualquier cosa que nos ataque…

Esteban: Esta ya nos la había respondido..Pero la empresa, considera un sistema de costos estructurado… que nos había dicho que si que era muy..y este sistema es tomado en cuenta para la toma de decisiones

David: Claro, claro…total es una de nuestras grandes fortalezas, el sistema de costos la forma de administración del sistema de costos, la métrica del sistema de costos, y nos da mucha información, para anticipar futuras situaciones complicadas,

Esteban: Eh cual es la estrategia que Uds. usan entonces para generan competitividad, ya que s Uds. están manejando la competitividad, ya, habías mencionad al principio…que no tanto es ya por el tema por el costos, cuando exportan entonces como la están… como generan competitividad

David: Básicamente lo que estamos buscando es como te diferencias de esos grande mercados, ósea como me diferencio de la prenda americana…y como me diferencio…bueno no hablemos de la prenda americana,…ósea yo tengo que vender algo distinto pa sacar la discusión el precio, no es le precio en la discusión con un lciente

Daniela: Entonces realmente en cuanto costos no tienen forma de competir, con ellos…

David Si tendríamos forma si el gobierno fuera mas eficiente en sus estructuras

Daniela: Pero actualmente no..

David: No actualmente no...el gobierno tiene una retorica muy bonita, pero en la practica no la logra…no se si Uds. han oído eso…q los comerciantes dicen. Si el ministro sale y dice esto, el gobierno sale y dice esto pero vamos a la calle y en la calle no hay nada

Daniel: Don David aproximadamente cuanto cuesta un metro de tela, la producción

David: hecha?

Daniela: aja

David: puede variar entre cuatro mil y cinco mil pesos…

Esteban: un metro?

David: un metro de tela… hecho en Colombia, con el costo del carbón, con el costo e la energía con el costo del algodón y con el costo de la mano de obra, e o es una métrica

Esteban: casi exacta

David: exacto de hay no se sale la discusión…importado, te puede importar en mil quinientos pesos el peso el metro…porque en Colombia pagamos mano de obra de obra con salario mínimo con el 56% de recargo mas ventajas sindicales y como le pagan a lo chinos, ya lo hablamos, como le pagan los pakistaníes, ya o hablamos, como le pagan a los hiniudes, ya lo hablamos… entonces…

Daniela: y en estados unidos es subsidiado

David: es que en estados unidos no hay…

Daniela: pues la materia prima

David: no es tan intensiva la producción textiles si no que todo lo compran de otras partes aprovechando esas ventajas…entonces lo que hay en estados unidos, son confeccionistas, es mas, estados unidos no confeccionan, no sé si Uds. han oído hablar las ropas americanas, se hacen en Suramérica y en la chinos…

Daniela: y allá las que importan les colocan un sello y las traen

David: No van con el sello, por ejemplo, los leguis, estos driles. Estos perdón estos índigos, estos índigos son hechos aquí en xea jeans son hechos aquí en Antioquia, y XEA jean y exxporfaro. Y delifactor son las empresas que le hacen toda la ropa a livardadas y ya le llevan con todo, libran simplemente la redistribuye a niel el mundo, no hay nade ellos no hacen absolutamente nada la distribuyen… Uds. entren a sara, y la misma camiseta o camisa de mujer, es hecha en diferentes países, sara es una empresa que le ha ido muy bien…este tema de pronta moda y de donde hacer sus ropas…entonces sara lo que es una… una empresa especializada en logística, manda a hacer, compra en determinados confeccionistas y lo manda a hacer en diferentes partes del mundo y la distribuye en el mundo, son muy tesos en logísticos

Esteban: y cuales son los principales clientes ehh.. en..el... mercado

David: Tenemos,.. No los grandes confeccionistas y las grades distribuidoras de textiles, son los grandes clientes de coltejer..Que son pues Corbeta, grupo Uribe, ehh…. Tenemos digamos…las las..Confeccionistas de Medellín e Bogotá, de Cali, son muchos…

Esteban: Eh…como tal entonces eh…pues cual es su estrategia porque si bien es cierto…entonces ellos podrían a veces, ehh…irse para el metro de tela a 1500…ehh psss cual..Es la estrategia para Uds. mantenerlo así valga cuatro mil que yo siga todavía con uds…

David: Mira tu le vas a comprar a un chino…digamos quo y soy Pedro Pérez gran comercializador de telas, el chino te vende diez containers no te vende mas…que pasa si llega un problema de calidad con el chino…que le decís al chino…hey!! Chinito llego un problema de calidad…para que lo compro…bueno devuélvamela pues…estamos hablando de china en barco con…devuélvamela… no te la va a devolver..entonces ellos juegan y nivelan…ellos le compran…principalmente no telas, ellos compran principalmente productos ya confeccionados, entonces eso tiene todo una cadena, en muy bueno se venden en las grandes superficies…el que no quedo tan bueno se vende en los pueblos…el quedo muy regular en el hueco y el que quedo malo se dona…o se hace estrategias de liquidación en otras partes, pero eso digamos que… es una parte de su mercado lo otro si lo tienen que hacer acá…aquí están las grandes confeccionistas del mundo y Cali es especialista en confección entonces, a quien le compran la tela a fabricato, a coltejer …a textilia, a los productores nacionales, digamos que la forma de competir con los chinos es competir con servicios competir, con diferenciación y salirte de la discusión masiva, entonces nosotros podemos atender el mercado de GUIRDEBkljdas ósea el mercado de venta no de los ocho continers de la misma tela si yo te vendo medio continers entonces te vendo las producciones que vos necesitas con altísima calidad y te doy servicio al cliente…es decir salió un defecto de …de calidad, yo te recibo la tela y la devolución, entonces hay es donde competimos nosotros y por eso es que estamos todavía en el mercado

Esteban: Inclusive en tema de costos hasta les puede salir a Uds. en ese aspecto mas barato..Porque digamos si le llevo toda la maquinaria… toda la materia prima de ellos mala para devolverla o volver a traer la otra hay si puede…aumentar…

David: Es una cosa de riesgos…ósea, por la curva de rentabilidades a mayor riesgo mayor rentabilidad, pero el riesgo lo tenes que pagar y lo tener que asumir cuando se materializa, entonces tenes que vivir con eso, hay es donde estamos trabajando.

Bibiana: Otra preguntica, Uds. para cuando se proyectan…ya en pensar otra vez a ganar?

David: Mira nosotros en el año d2012 perdimos 52 mil millones de pesos 26 mil en gastos y 26 mil en financieros…ósea en estas tres márgenes, en margen bruto hubo glato con el 0.33 fuimos al mercado y casi que perdemos en el mercado, pagamos todos los gastos, fueron muy altos y pagamos todos los financieros y eran muy altos, este año, venimos cayendo en ventas, pero venimos reduciendo dramáticamente las perdidas, por ejemplo, a julio,…junio julio perdimos un 22% frente al año pasado en ventas… ósea si vendíamos 100 vendimos 78…pero el año pasdao, perdíamos 4000 y este año estamos perdiendo 1000….entonces estamos volviendo muy eficiente la empresa, a mucho costo se ha ..La gente esta, digamos…muy comprometida con la compañía y tenemos gente que nos dice…oiga yo, me quiero salir…porque no me ayuda y hacemos un arreglo…mutuo acuerdo…porque …necesitamos que la gente que se quede, sea gente que ya este muy pegada a la compañía, y adicionalmente, que este muy…no solo muy comprometido, porque todos esta muy comprometidos…sino que…que..Generemos muchas eficiencias durante el negocio

Esteban: Entonces que pena hay para terminar ya, como tal... la empresa ha logrado tener el éxito gracias a la estructura de costos, a bajar la estructura de costos

David: A bajar la estructura de costos

Esteban: Que en si es costos y gastos…

David : Este año, vamos con estamos apuntando o a 0 perdida operativo, ósea que generemos margen bruto y estar equilibrados en la operación, lo que pasa es que ya viene el costo financiero entonces en esto están trabajando los accionistas y el doctor Rafael Calach esta trabajando en volver más eficiente la compañía en su estructura financiera, yo espero la pregunta tuya era de tiempo…este año damos utilidad operativo y damos perdida neta, el año entrante vamos a dar utilidad…eso es en lo que estamos trabajando

Esteban: Listo entonces no ps..ah…esto ultimo…ehh…ósea que anteriormente os o en los años apodaos, mucha de las cosas se podrían haber dicho que estaban perdiendo competitividad, realmente fue por el tema de costos, por que no se estaba acomodando bien el tema y entonces eso hacían que perdieran, pero por eso están resurgiendo como tal coltejer porque están cogiendo el tema de los costos y los gastos como una,…un objetivo así como para poder atacar

Exactamente ese es…

Bueno don David muchísimas gracias por atendernos…

### Entrevista Fabricato

**CONTADOR: Carlos Brand Rodríguez**

**FECHA: Jueves, 1 de agosto de 2013**

DANIELA RAMÍREZ: ¿Cree Usted que Fabricato está perdiendo Competitividad en el mercado?

CARLOS BRAND: Si,  frente  sobre todo a productos manufacturados de otros países, definitiva y realmente es una de las causas realmente de las pérdidas; la perdida de mercado frente a otras compañías sobretodo  productos que vienen de otros países como la China pues para nadie es un secreto, los países asiáticos básicamente. El mismo Brasil pues inclusive de allí se trae mucha tela de jean, entonces ustedes mismos han visto que si pasan por el hueco se ven blue jeans de $35.000, entonces son productos manufacturados de la china la mayoría de ellos y que pasan por panamá o de  contrabando, inclusive de contrabando, antes de poner el arancel mixto que puso el gobierno; no sé si ustedes están enterados empezó a funcionar en marzo de este año;  antes de eso, eran productos que blue jeans puestos acá ya confeccionados y listos con arancel 2,50 dólares, 3 dólares una locura pues.

DANIELA RAMÍREZ: ósea que usted cree que está perdiendo competitividad porque ellos tienen los costos más bajos, o ¿Por qué cree que se está dando esta falta de competitividad?

CARLOS BRAND: Para nadie es un secreto que la mano de obra en Asia sobre todo en los países del oriente asiático los que llaman los 4 dragones o los cuatro tigres; eeeehhh  los cuatro dragones es

JOHAN ESTEBAN: sí creo que es así

CARLOS BRAND: Singapur, china todos los países, corea. La mano de obra de allá es muy barata, entonces nada que hacer frente a sus productos.

¿Cuáles considera o cuáles son los factores internos y externos que más influyen en la pérdida de competitividad de la empresa?

CARLOS BRAND: Pues obviamente externos los que ya mencioné, pues sobre todo los productos que vienen de afuera; el contrabando, indiscutiblemente también nos pega durísimo y la revaluación de la moneda cierto que igualmente la revaluación de la moneda colombiana pues aunque este año digamos ha ganado algunos pesitos pero en general si uno retrocede frente a años  anteriores realmente el peso se ha revaluado enormemente y eso hace perder competitividad sobre todo frente a productos de extranjeros, si uno compara esta compañía qué es la que nos ocupa contra otras del mercado pero que sea más fuerte que nosotros, podría decir también hay otras compañías nacionales que les va mejor pero que tienen otro nicho de mercado, otro portafolio de productos qué son diferentes a los nuestros o no  digamos diferentes sino que son más fuertes que nosotros en ciertos sectores.

DANIELA RAMÍREZ: ¿Cuáles considera o cuáles son los factores internos y externos que más influyen en la pérdida de competitividad de la empresa?

CARLOS BRAND: pues obviamente externos los que ya mencioné, pues sobre todo los productos que vienen de afuera; el contrabando, indiscutiblemente también nos pega durísimo y la revaluación de la moneda cierto que igualmente la revaluación de la moneda colombiana pues aunque este año digamos ha ganado algunos pesitos pero en general si uno retrocede frente a años  anteriores realmente el peso se ha revaluado enormemente y eso hace perder competitividad sobre todo frente a productos de extranjeros, si uno compara esta compañía qué es la que nos ocupa contra otras del mercado uno pero que sea más fuerte que nosotros podría decir también hay otras compañías nacionales que les va mejor pero que tienen otro nicho de mercado, otro portafolio de productos qué son diferentes a los nuestros o no  digamos diferentes sino que son más fuertes que nosotros en ciertos sectores mientras que nosotros somos muy fuertes digamos en todo lo que es driles, jean, moda pretendidos y todas esas cosas entonces digamos en Colombia somos muy fuertes. Nosotros realmente y en general todas las compañías colombianas están perdiendo competitividad frente a productos que vienen muy baratos del exterior.

DANIELA RAMÍREZ: ¿Cuáles son los rubros de los costos más representativos de la empresa?

CARLOS BRAND: Básicamente la mano de obra porque las materias primas estamos al mismo nivel, pensaría yo, de casi todas las empresas colombianas entonces ahí realmente no hay una gran diferencia. Pero sí nos debemos comprar con el exterior, nos tenemos que medir con ellos, porque ellos son los que nos están afectando.

DANIELA RAMÍREZ: ¿Cuántos empleados trabajan en la planta de producción?

CARLOS BRAND: ¿Planta de producción? Ummm yo les pueda dar el dato de cuánto es en general pero de la  planta de producción no tengo ese dato claro la verdad. Un segundo yo miro acá.

JOHAN ESTEBAN: Y la energía… ¿Es un rubro muy representativo para ustedes?

F, si representativo pero no tan representativo como las otras compañías porque usted saben que fabricato es inclusive es generador de energía. Fabricato tiene una de las represa; la represa García y tenemos planta térmica entonces la energía  no qué es lo que más pesa.

DANIELA RAMÍREZ: O sea que no es muy representativa porque ustedes  generan energía.

CARLOS BRAND: Pero no el 100 por ciento, obviamente hay que comprar porque no somos autosuficientes.

DANIELA RAMÍREZ: Entonces aproximadamente ¿Cuánta energía compran?

CARLOS BRAND: Un segundo por favor… pero… ¿Cuánto en qué? en pesos, en kilovatios; porque yo darle  los pesos y los kilovatios…

DANIELA RAMÍREZ: No, el dato que nos puedas dar.

BIBIANA En porcentaje más o menos.

CARLOS BRAND: ¿Porcentaje frente a qué?

JOHAN ESTEBAN: frente a lo que generan. Digamos nosotros generamos el 80% y el 20%  lo compramos

CARLOS BRAND:(Espérame que yo tengo el dato  aquí)

Mmmm empleados tenemos 3600 aproximadamente

DANIELA RAMÍREZ: En total o sólo planta de producción?

CARLOS BRAND: En la planta de producción  
BIBIANA: Dentro de la planta hay sindicato?   
CARLOS BRAND: Si, claro la compañía tiene sindicato  
JOHAN ESTEBAN: ¿Eso afecta como tal la competitividad de la empresa?   
CARLOS BRAND: ¿Tener sindicato?  
E. Si

F. pues, no le sabría decir realmente, yo pensaría que un sindicato bien manejado pensaría que no; pero es una manera muy subjetiva de hablar.  
CARLOS BRAND: Estábamos mirando lo de la energía…  
JOHAN ESTEBAN: si   
CARLOS BRAND: Estoy mirando cómo les doy este dato de la energía por porcentajes  
la energía comprada es más o menos un 33%   
JOHAN ESTEBAN: Entonces no los afecta tanto ¿Es un costo más variable?  
CARLOS BRAND: Realmente es un costo fijo pero es una cosa que no le pega tanto a fabricato por esa circunstancia.

DANIELA RAMÍREZ: Ahora hablemos acerca de los proveedores, ¿Cuáles son las restricciones para la compra de materia prima y los criterios para seleccionar a los proveedores?

CARLOS BRAND: Las restricciones en estos momentos son el flujo de caja y los criterios, pues, obviamente son los normales que tendría cualquier compañía digamos: la oportunidad, la entrega, los precios, los plazos. Todo ese tipo de cosas y obviamente la calidad. Pero aqui la materia prima principal de esta compañía es el algodón. El algodón digamos no es que sea bueno y malo sino que la fibra tiene unas características de estiramiento, humedad, elongación espesor y todo que hacen que unos sean más baratos que otros, pero no significa que los más barato sean malos sino que son utilizados en otro tipo de telas de tejidos (si me hago entender) en ese sentido digamos la calidad de la materia prima aunque obviamente relevante porque no sólo es algodón sino que hay colorantes hay otros tipos de fibras, pero en general la fibra son pues la que hay disponibles en el mercado son de condiciones similares en cuanto a calidad mas no en las condiciones de las características propias de cada fibra.

DANIELA RAMÍREZ: El algodón ustedes ¿Lo importan o lo compran acá?

CARLOS BRAND: Las dos

DANIELA RAMÍREZ: ¿Qué porcentaje más o menos?

CARLOS BRAND: Me corchó, cómo consultáramos… Eso está más o menos un 60% a 40% podría decir uno

DANIELA RAMÍREZ: un 60 % Colombiano?

CARLOS BRAND: No, porque las cosechas nacionales no podrían abastecer el mercado, inclusive las cosechas nacionales son por asignación no depende exclusivamente de fabricato.   
JOHAN ESTEBAN: ¿Cómo manejan el algodón? ¿Es por pacas?

CARLOS BRAND: Si, el algodón viene  por pacas

JOHAN ESTEBAN: De una paca de algodón ¿Cuántos metros de tela salen?

CARLOS BRAND: No tengo la menor idea.

DANIELA RAMÍREZ: En cuanto a fletes, ¿Cuánto gastan en promedio para transportar la materia prima y el producto terminado?

CARLOS BRAND: Ese dato no lo tendría porque normalmente los fletes están involucrados dentro del costo de la materia prima, entonces, excepto en el algodón que es representativo cómo están involucrados ahí no te sabría decir.

DANIELA RAMÍREZ: Pero, ¿Afectan bastante el costo?

CARLOS BRAND: Los fletes son un costo que es importante dentro del costo total de la materia prima claro que sí, si tuviéramos mejores medios de transporte que fueran más baratos es posible que se abaratará la materia prima y por lo tanto el costo final.  
DANIELA RAMÍREZ: ¿La empresa exporta?

CARLOS BRAND: Sí

DANIELA RAMÍREZ: ¿Cuánto tiempo en promedio se demoran en llevar el producto terminado?

CARLOS BRAND: Eso depende del destino y de las condiciones.

DANIELA RAMÍREZ: En condiciones normales ¿Cuánto tiempo se demoran hasta el puerto?

CARLOS BRAND: 2, 3 días máximo

BIBIANA: ¿Cuál es el porcentaje de productos que exportan?

CARLOS BRAND: Vamos hacer esta cuenta aquí

(¿Ustedes trabajan todos juntos?

JOHAN ESTEBAN: No, sólo yo trabajo en energía y potencia

CARLOS BRAND: ¿En el área contable?

JOHAN ESTEBAN: sí, yo en esos momentos estoy en el proceso de implementación de NIF

CARLOS BRAND: ¿Sí? a qué bien, o sea que usted es un duro en NIF

JOHAN ESTEBAN: No, (sonrisa) no ganas, ahí estamos apenas aprendiendo. Nosotros tenemos una consultoría entonces en estos momentos estamos en etapa de capacitación

CARLOS BRAND: Y ¿Quién es el consultor de ustedes?

JOHAN ESTEBAN: La firma grand thornton son unos auditores, pues, es una firma que está en estos momentos muy pujante entonces en esos momentos los consultores estamos en etapa de capacitación y uno va aprendiendo muchos truquitos)

CARLOS BRAND: Más o menos las exportaciones representan el 26 por ciento de las ventas.

DANIELA RAMÍREZ: ¿Cuál es el volumen de producción y ventas de la organización?

CARLOS BRAND: Volumen en qué en metros o qué

DANIELA RAMÍREZ: Con respecto a los costos, o sea en  unidades.

CARLOS BRAND: En unidades le podría dar los metros todos.

CARLOS BRAND: Diciembre del año pasado fueron 83 millones de metros

JOHAN ESTEBAN: ¿Durante el año 2012?

CARLOS BRAND: Sí

DANIELA RAMÍREZ: ¿En cuanto se vendió?

CARLOS BRAND: 84471 millones de metros.

DANIELA RAMÍREZ: o sea más.

CARLOS BRAND: Si, se vendió un poquito más

DANIELA RAMÍREZ: O sea de inventarios que tenían en el 2011

CARLOS BRAND: sí

DANIELA RAMÍREZ: ¿Cuál es el porcentaje de capacidad instalada con el que la empresa trabaja?

CARLOS BRAND: Ese dato también te lo puedo dar a diciembre2012

BIBIANA: sí

CARLOS BRAND: La capacidad instalada es del 75%

JOHAN ESTEBAN: Ese 75% les es más rentable mantener así, por el bajo nivel de ventas. O toman en cuenta una decisión en el momento de hacer eso o se basan en las ventas proyectadas o en ¿Qué se basan?

CARLOS BRAND: Realmente es una  decisión que toman allá en producción, me imagino que obviamente tiene que ser con las ventas reales digamos no tanto proyectado en el largo plazo pero sí más en el corto plazo pensaría yo, un ejemplo, si para el mes entrante no tenemos unas ventas esperadas que cumplan digamos con una capacidad instalada del 100% sino el 75% pues hombre toca disminuir la capacidad instalada.

BIBIANA: ¿Cuáles son las restricciones a su capacidad de producción y ventas?

CARLOS BRAND: A la producción el enfoque que tiene la compañía, digamos esta compañía o casi todas las compañías textileras grandes en Colombia como coltejer, fabricato, estaban enfocadas en producir para vender ya es al contrario me explico, digamos no se miraba tanto no se trabajaba tanto sobre pedido, ahora la compañía está  orientada a eso, qué necesita el mercado para yo producir, cierto, entonces en ese orden de ideas si las ventas se están viendo afectadas por todos los factores que ya mencionamos pensaría que una restricción en la producción obviamente qué es el mercado, esa como la primera y la segunda pues digamos como todas las restricciones digamos que a raíz del flujo de caja también afectan la parte de producción.

JOHAN ESTEBAN: En ese aspecto es muy costoso para ustedes financiarse o le representa un costo significativo debido a la dificultad de los préstamos o que tanto les impactó también lo que pasó con interbolsa con el problema fabricato.

CARLOS BRAND: Todos estos factores que usted menciona nos afectaron, el problema interbolsa obviamente nos afecto financieramente digamos se ha dificultado  la consecución  de dinero de financiación  externa y obviamente resulta muy costoso para una compañía de estas qué tiene toda las dificultades que tiene a nivel de costos meterle un gasto más también es complicado, obviamente genera un costo importante no por ello se ha dejado de recurrir a las entidades financieras pues toca recurrir pero si es un costo que puede llegar a ser significativo.

JOHAN ESTEBAN: En cuanto a los proveedores ustedes les pagan a 90 o les colaboran los proveedores.

CARLOS BRAND: los proveedores han hecho un sacrificio, un esfuerzo importante por financiar la compañía pero también los proveedores tienen sus obligaciones y obviamente también por ese lado hay ciertas dificultades, aunque no hay que dejar de reconocer pues los proveedores se han manejado muy bien en el sentido en que se han buscado fórmulas alternativas, en fin se han hecho cosas para ayudar a la compañía.

DANIELA RAMÍREZ: En cuanto al proceso de producción ¿Qué dificultades hay? ¿Qué dificultades se encuentran?

CARLOS BRAND: La verdad, pues, uno como contador desafortunadamente se encierra mucho aquí en estas cuatro paredes y no conoce mucho el mundo de la producción; pues de pronto habría unos problemas en la oportunidad a la entrega, calidad se presentan algunos inconvenientes aunque se ha mejorado mucho el tema de la calidad y cuando digo calidad no es que se entreguen productos malos sino reprocesos.

DANIELA RAMÍREZ: Se manejan en la producción tiempos estándares y se controlan periódicamente?

CARLOS BRAND: Sí, aquí la compañía maneja costo de estándar a todo nivel en todos los elementos del costo la mano de obra, la materia prima todo tiene sus estándares y se controla permanentemente.

JOHAN ESTEBAN: ¿Qué tal es el nivel de desfase entre el estándar y el real?

CARLOS BRAND: Últimamente por el tema de la capacidad instalada por  el tema de ventas  y todo se han generado algunas variaciones importantes sobre todo en el tema de mano de obra, pero ese  estándar no se puede modificar porque si yo sé que para producir un metro de tela me gasto x plata, digamos mi  estándar esperado es ese, por el hecho de que yo venda menos y por lo tanto obviamente produzca menos no puedo cambiar el estándar entonces lo que pasa es que si produzco menos obviamente me genera una variación por volumen, cierto, la capacidad.

JOHAN ESTEBAN: ¿La mayoría de  la mano de obra como la tienen acá?  ¿Contratada directamente o por terceros?CARLOS BRAND: Hay de los dos, inclusive hay un porcentaje.

¡Ay! qué pena ahora les di un dato pero ese si ésta hasta junio ese si está actualizado  
eso más o menos está entre un  90  pero ahí sí estaríamos hablando de todos los empleados de la compañía está un 90 por ciento vinculados y un 10 por ciento temporal que esas temporales la mayoría están con empresas que prestan el servicio

JOHAN ESTEBAN: Ese 10 por ciento cuando la producción está baja ¿Salen?

CARLOS BRAND: Obviamente es el que más tiende a salir pero de todas maneras no es tan así, o sea lo que hacen es tanto despedir empleados sino parar la producción y por eso les digo que hay una variación de la mano de obra vuelvo y les repito si yo tengo contemplado un estándar para producir un metro de tela de x plata  y no produzco ese metro de tela,  igual tengo que pagar empleados entonces por eso se produce la variación la mano de obra a la hora de la verdad es un costo fijo eso de que es variable en muy relativo entonces no se da eso tanto obviamente son los primeros a la hora de hacer una reducción real de la planta son los primeros que están en la fila, obviamente los temporales  porque sacar los vinculados es mucho más oneroso.

DANIELA RAMÍREZ: Cuéntenos acerca de la maquinaria de la organización ¿Hace cuánto fue renovada?

CARLOS BRAND: Pues renovar un monstruo de estos  totalmente es demasiado costoso pero recientemente la compañía hizo un esfuerzo importante y una inversión, obviamente todo eso fue financiada, hubo una inversión de casi 30 millones de dólares  recientemente entre el año pasado y éste.

DANIELA RAMÍREZ: ¿Con tecnología?

CARLOS BRAND: Si, maquinaria nueva, renovación de alguna parte la maquinaria,  acabados, en manufactura, telares en fin.

BIBIANA: ¿Cuánto tiempo tiene la maquinaria con la que están trabajando?

CARLOS BRAND: Es  que hay  una mezcla aquí,  hay máquinas muy viejas que tienen un mantenimiento importante, hay máquinas que con absoluta seguridad con más de 25 y 30  años pero también hay maquinaria muy nueva por eso les digo maquinaria que se renovó ahorita el año pasado, hay de todo, pero a pesar de que hay maquinaria muy vieja pues es maquinaria que está en muy buen estado en comparación con otras plantas similares, digamos competencia nuestra ya directamente acá en Colombia por lo menos , porque se le hace un  mantenimiento importante.

JOHAN ESTEBAN: ¿La empresa posee un sistema de costos estructurado y se toma en cuenta para la toma de decisiones?

CARLOS BRAND: Sí, totalmente.

BIBIANA, DANIELA RAMÍREZ, JOHAN ESTEBAN: Muchas gracias por atendernos.