

**COLECCION DOCUMENTOS IICA  
SERIE COMPETITIVIDAD No.15**

**ACUERDO DE COMPETITIVIDAD  
DE LA CADENA ALGODON-  
FIBRAS-TEXTIL-CONFECCIONES  
DEL TOLIMA (REGION CENTRAL)**

**Centro de Productividad del Tolima**

Ibagué, julio de 2000

**Este documento hace parte de una serie preparada en el marco del Convenio de Competitividad del Sector Agropecuario Colombiano, suscrito entre el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA - ACT Colombia.**

**CARLOS FEDERICO ESPINAL**  
**Director Convenio de Competitividad y Coordinador Editorial**

**Editores:**  
**Elizabeth Meek**  
**Hugo Aldana Navarrete**

**Diseño y Diagramación:**  
**Cristina Galindo Roldán**

**Impresión:**  
**Papel House Group**

**Abril, 2001**

**ISBN: 958-9328-30-X**

# PRESENTACIÓN



*Esta serie de documentos es el medio por el cual el Gobierno Nacional publica algunos de los resultados del Proyecto de Competitividad del Sector Agroproductivo Colombiano, que hace parte del esfuerzo que el gobierno ha hecho en cumplimiento de la estrategia de internacionalización de la economía colombiana.*

*En el marco de este proyecto, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, ha adelantado acciones en diferentes campos como el del desarrollo conceptual, con el objeto de explorar la teoría y las experiencias académicas desarrolladas en el mundo en relación con el vasta y complejo tema de la competitividad en general y, en particular, el de la competitividad del sector agroproductivo, con el fin de que en el país adoptemos un lenguaje común entre los diferentes sectores de la sociedad.*

*Así mismo hemos analizado la competitividad de la agricultura y la ganadería colombiana, con una visión de cadenas productivas, tarea que ha dado lugar al establecimiento de amplias bases de datos, tanto nacionales como internacionales, las cuales nos permiten comparar nuestro sector con el de países reconocidos por su competitividad internacional y conocer con mucho detalle las fortalezas y debilidades de nuestro sector agroproductivo.*

*También, hemos estado siguiendo durante los últimos años la evolución de las políticas agrícolas y ganaderas en los países del hemisferio americano y otros del mundo con los que tenemos relaciones comerciales, hecho que tiene suma importancia en un momento en el que las políticas agrícolas*

*distorsionan ampliamente el mercado internacional y por consiguiente la competitividad de nuestra producción.*

*Es en el marco de este proyecto en el que hemos desarrollado los acuerdos sectoriales de competitividad de varias cadenas productivas, con los que buscamos establecer un marco de cooperación, en el corto, mediano y largo plazos, entre los sectores público y privado, para mejorar hacia el futuro la competitividad de la agricultura, la ganadería y la agroindustria colombiana.*

*Creemos que esta colección, además de ser el testimonio de un intenso trabajo, es un aporte importante para la cadena y para los estudiosos del tema.*

*Rodrigo Villalba Mosquera  
Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural*

*Luis Arango Nieto  
Viceministro de Agricultura y Desarrollo Rural*

*Luis Eduardo Quintero  
Director de Cadenas Productivas*

# CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	3
INTRODUCCIÓN.....	7
I. OBJETIVO GENERAL .....	9
1. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL CONVENIO .....	9
1.1. SECUENCIA DE ACTIVIDADES .....	9
1.2. CONFORMACIÓN GRUPOS DE TRABAJO .....	10
1.3. TEMAS DEL ACUERDO .....	13
2. ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO DE LA CADENA .....	14
2.1. CONFIGURACIÓN DE LA CADENA .....	14
2.2. IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL .....	14
2.3. PRODUCTORES DE ALGODÓN .....	16
2.4. DESMOTADORAS .....	19
2.5. PRODUCTORES INDUSTRIA TEXTIL .....	20
2.6. PRODUCTORES INDUSTRIA DE CONFECCIONES .....	22
2.7. LA CADENA DEL TOLIMA EN EL CONTEXTO NACIONAL .....	23
2.8. PROBLEMAS QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA EN LA REGIÓN .....	24
3. VISIÓN DE FUTURO .....	29
4. ESTRATEGIAS Y PROYECTOS PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA ALGODÓN-TEXTIL-CONFECCIONES .....	30

4.1.	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO .....	31
4.2.	PENETRACIÓN DE MERCADOS .....	32
4.3.	DESARROLLO TECNOLÓGICO .....	33
4.4.	DESARROLLO SOSTENIBLE .....	33
4.5.	DESARROLLO DE UN ENTORNO COMPETITIVO .....	34
5.	BASES DEL CONVENIO .....	35
5.1.	PROYECCIONES .....	35
6.	ESTRUCTURA Y MODELO DE GESTIÓN DEL CONVENIO .....	38
6.1.	SEGUIMIENTO AL ESTADO COMPETITIVO CADENA ALGODON- TEXTIL-CONFECCIONES .....	38
6.2.	SEGUIMIENTO A LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS EN EL CONVENIO .....	38
7.	FINANCIACIÓN DEL CONVENIO .....	39
	ANEXO CONVENIO DE COMPETITIVIDAD EXPORTADORA PARA LA CADENA .....	41

# INTRODUCCIÓN

*Este es un trabajo que se inicia con la identificación de necesidades, y culmina con la generación de estrategias y propuestas concretas recogidas en un Convenio que beneficia a todos los actores de la Cadena Algodón-Textil-Confecciones de la región y les permite conquistar y permanecer en mercados externos dentro de la economía global del tercer milenio.*

*Los fundamentos que animaron esta tarea fueron:*

- *La importancia de la cadena en la economía regional.*
- *Su capacidad para atraer inversión extranjera.*
- *Su dinámica, sinergia y resonancia entre los eslabones para obtener un crecimiento sostenible que genere empleo permanentemente.*
- *Su potencialidad para agregar valor a los productos elaborados en la región.*

*Aquí se presentan los resultados de un proceso de discusión y concertación entre productores de algodón, agremiaciones de algodoneiros, desmotadoras, industriales textiles, industriales confeccionistas, centros de investigación, universidades y entidades gubernamentales.*

*El proceso de discusión giró en torno a los diferentes problemas de la cadena, la visión de futuro de la misma y la definición de objetivos, estrategias y proyectos para aumentar la productividad y competitividad.*

*Este documento aspira a ser:*

- *Una directriz para las políticas públicas nacionales, regionales y locales, orientadas al mejoramiento del entorno socioeconómico y la infraestructura pública.*
- *Una orientación comprometedora para las iniciativas y acciones privadas tanto empresariales como institucionales, que busquen mejorar la productividad y la competitividad de las empresas de todos los eslabones.*

- *Una guía para conducir la innovación que deberá generar el crecimiento futuro de la productividad y la competitividad en la región.*
- *Un estímulo para la formación de nuevos negocios que expandan y fortalezcan cada eslabón la cadena.*

*Las propuestas aquí contenidas se construyeron con la convicción de que las ventajas competitivas de la cadena en la región y en un marco de economía globalizada, sólo se consolidan mediante:*

- *Políticas y acciones concretas que busquen resolver los problemas coyunturales y estructurales que impiden exportar y que son responsabilidad del gobierno y sus diferentes instituciones.*
- *Iniciativas y compromiso de todos y cada uno de los empresarios que conforman la cadena en la región.*
- *Aportes en investigación, capacitación y transferencia de tecnología por parte de instituciones públicas y privadas.*
- *Soporte eficiente, eficaz y efectivo del Ministerio de Comercio Exterior, a través de la identificación de oportunidades de negocios, la búsqueda de mercados y la creación y mantenimiento de relaciones internacionales.*
- *Coordinación, seguimiento y evaluación de los resultados de la gestión de cada uno de los eslabones, por una entidad regional.*

*Como quiera que los escenarios en los que se desempeña la cadena son dinámicos, nos proponemos desarrollar un sistema de referenciación competitiva por indicadores para la evaluación y el seguimiento de la productividad, la competitividad y el cumplimiento de los compromisos adquiridos por cada uno de los eslabones en el presente Convenio, de tal manera que los objetivos aquí propuestos sean motivo de evaluación y ajuste permanentes.*

*La importancia del Convenio radica en que:*

- *La región cuenta con una importante concentración de empresas y de instituciones interconectadas, dedicadas o vinculadas al negocio del algodón, los textiles y las confecciones, que son los eslabones básicos.*
- *Estas empresas e instituciones han realizado un esfuerzo de concertación para incrementar y consolidar la productividad y la competitividad.*
- *Existe un planteamiento compartido de que “la unión hace la fuerza y la obtención de estándares internacionales, así como el aprovechamiento de la sinergia entre los eslabones de las cadenas productivas, en función de las exportaciones, serán el motor de crecimiento y desarrollo del país”.*

# I.- OBJETIVO GENERAL

**C**

ON BASE EN ESTE PLANTEAMIENTO, SE HA FORMULADO EL SIGUIENTE objetivo general del Convenio:

«Construir y consolidar durante los próximos cinco años una Cadena Algodón-Textil-Confecciones, competitiva y sostenible, que contribuya al desarrollo empresarial, a la generación de empleo estable y a la mejora socioeconómica permanente de los ciudadanos de la región»

## 1. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL CONVENIO

### 1.1. SECUENCIA DE ACTIVIDADES

El siguiente esquema muestra la secuencia de actividades realizadas para la elaboración del presente Convenio:

## **GRÁFICO 1. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL CONVENIO**

Fuente: Elaboración Equipo de Formulación y Gestión

### **1.2. CONFORMACIÓN GRUPOS DE TRABAJO**

#### **1.2.1. COMITÉ DE COMPETITIVIDAD**

En una reunión realizada en noviembre de 1998, en la sede del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, en Bogotá, y por invitación de esta entidad, se conformó el Comité de Competitividad de la Cadena Algodón-Textil-Confecciones del Tolima, integrado por productores de algodón, desmotadoras, industriales de los sectores textil y de confecciones, agremiaciones y el gobierno, tanto nacional como departamental.

Los miembros representantes ante el Comité, son:

#### **Entidades gubernamentales**

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Gobernación del Tolima.

### **Algodoneros**

- Conalgodón.
- SAC.
- Desmotolima.

### **Textileros**

- Fibratolima.

### **Confeccionistas**

- Grupo Concalidad.

### **Instituciones**

- IICA.
- Centro Regional de Productividad del Tolima.

La Secretaría Técnica estuvo a cargo de la Gobernación del Tolima, el IICA y el Centro de Productividad del Tolima.

Paralelamente, y como un apoyo al Comité, se han conformado los siguientes grupos:

## **1.2.2. MESA DE TRABAJO DE CONFECCIONES**

Su tarea consiste en caracterizar el eslabón confecciones dentro de la cadena, y formular proyectos específicos de desarrollo en la producción y la comercialización, con miras a su mejoramiento continuo.

La mesa está conformada por representantes de:

- Acopi.
- Alcaldía de Ibagué.
- C.D.P de confecciones de Ibagué.
- Centro de Productividad del Tolima.
- Confecciones Plano y Punto.

- Confecciones Caribbean.
- Fundación Iguaima, Cooperamos.
- Grupo Concalidad.
- Grupo Carolina.
- Sena.

### **1.2.3. GRUPO TÉCNICO**

Su tarea consiste en identificar el modelo competitivo para la cadena y poner en marcha un proyecto integral de mejoramiento de la productividad y competitividad, desde el punto de vista técnico de la cadena.

El Grupo está conformado por representantes de:

#### **Algodoneros**

- Coopaltol.
- Agrocoop.
- Desmotolima.

#### **Textileros**

- Fibratolima.
- Texpinal.

#### **Confeccionistas**

- Grupo Concalidad.
- Grupo Carolina.

#### **Entidades**

- Gobernación del Tolima.
- Universidad del Tolima.
- Corpoica.
- ICA.
- Sena.
- Centro de Productividad del Tolima.

En la Mesa Sectorial Textil-Confección del Sena (Medellín), la cadena del Tolima está representada por el Centro de Industria y la Construcción Sena-Tolima, Fibratolima y el Centro de Productividad del Tolima.

### **1.3. TEMAS DEL ACUERDO**

Para iniciar su trabajo, el Comité partió de una revisión de los diagnósticos disponibles, realizados por diversas instituciones sobre la situación competitiva de los eslabones de la cadena en la región. Posteriormente, preparó una agenda de información, análisis y discusión que incluyó los siguientes temas:

- Exportaciones.
- Capacitación.
- Financiamiento del cultivo.
- Comercialización del algodón.
- Desarrollo tecnológico.
- Manejo ambiental.
- Servicios.

Entre noviembre de 1998 y junio de 1999, se desarrollaron diversas actividades: conferencias, mesas redondas, grupos de trabajo, etc., en las cuales participaron los diferentes actores de la cadena, personas y entidades interesadas en cada tema específico, e invitados del sector público para tratar los temas propuestos. En las jornadas de trabajo se puso de manifiesto la problemática (también identificada en algunos estudios) y se identificaron la estrategia y las acciones para mejorar la competitividad.

El presente documento recoge el resultado de estas actividades.

Los temas del Convenio se estructuran en torno de:

- Una estrategia.
- Catorce proyectos.

## **2. ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO DE LA CADENA**

### **2.1. CONFIGURACIÓN DE LA CADENA**

El siguiente diagrama muestra la cadena como la vemos en la región, con sus eslabones, encadenamientos, servicios, y contexto.

### **GRÁFICO 2. CADENA REGIONAL ALGODÓN-TEXTIL-CONFECCIONES**

Fuente: Centro de Productividad del Tolima

### **2.2. IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL**

La Cadena Algodón-Textil-Confecciones es considerada como una de las fuentes más importantes para la generación de empleo en el país, tanto en el sector rural como en el urbano. De adoptarse una estrategia de desarrollo integrado eficiente, se estima que, sólo en esta cadena se estarían creando para el año 2005 un total de 350.000 empleos: 125.000 en la siembra de algodón, 66.000 en la industria textil y 159.000 en la industria de las confecciones. Para elaborar estas proyecciones, se tomó como punto

de referencia, el dato del empleo generado en 1999 por la cadena en Cundinamarca y Tolima, que se observa en el siguiente Cuadro:

**CUADRO 1. EMPLEOS DIRECTOS E INDIRECTOS GENERADOS POR LA CADENA ALGODÓN-TEXTIL-CONFECCIONES EN LA REGIÓN CENTRAL 1999**

Cifras en miles

Eslabones	Empleos directos	Empleos indirectos	Total empleos
Eslabón agro	1.7	6.8	8.5
Eslabón textil Tolima	2.0	10.0	12.0
Eslabón textil Cundinamarca	5.0	25.0	30.0
Subtotal eslabón textil	7.0	35.0	42.0
Eslabón confecciones Tolima	2.5	12.5	15.0
Eslabón confecciones Cundinamarca	25.0	125.0	150.0
Subtotal eslabón confecciones	27.5	137.5	165.0
<b>Total</b>	<b>36.2</b>	<b>179.3</b>	<b>215.5</b>

Fuente: Elaborado por el Equipo de Formulación y Gestión, 1999.

Es de resaltar la gran capacidad de generación de empleos en la cadena: en promedio por eslabón, cada empleo directo genera 5 empleos indirectos.

Es bien conocida la tradición algodонера de la región Tolima-Huila-Cundinamarca, que se inicia hacia los años 50 por un auge en el cultivo, gracias al cual el Tolima se convirtió en gran productor, hasta llegar a aportar 70% de la producción nacional.

En la región se ha desarrollado una creciente industria que utiliza como materia prima el algodón. Tal es el caso de las empresas desmotadoras, ubicadas en las diferentes zonas algodonerías, concentrándose la mayoría en El Espinal, debido al volumen de producción en este municipio; cuatro empresas textiles, tres de ellas localizadas en Ibagué y una en El Espinal, y cerca de 400 empresas confeccionistas de todos los tamaños, ubicadas en todo el departamento, con una concentración alta en Ibagué. De igual

manera, es de resaltar la presencia de empresas proveedoras de insumos y servicios, y de instituciones que ofrecen servicios tecnológicos y formación de recursos humanos.

### **2.3. PRODUCTORES DE ALGODÓN**

El número de productores de algodón, pasó de 1.200 en 1999 a 1.400 en el 2000. Las áreas utilizadas para el cultivo estuvieron ubicadas en los municipios de Espinal, Guamo, San Luis, Alvarado, Ambalema, La Sierra, Dorada, Puerto Boyaca, Guayabal, Cambao, Ibagué, Natagaima, Lérica y Venadillo. Estos productores pertenecen a 11 agremiaciones.<sup>1/</sup>

#### **Area sembrada**

El área sembrada de algodón se incremento al pasar de 5.453 has en 1999, a 7.500 has en el 2000, lo cual supera la meta propuesta en el Convenio. En la agricultura algodonera del Tolima prevalecen pequeñas explotaciones.

### **GRÁFICO 3. AREA SEMBRADA EN ALGODÓN 1990 - 1999**

.....

<sup>1/</sup> ICA Regional Tolima.

La superficie sembrada de algodón en el Tolima aumentó a partir del año 50, llegando a sembrarse alrededor de 70.000 has en los años 70. Luego inicio un descenso de las siembras, haciéndose más notoria la disminución del área a partir de 1990, como se aprecia en el Gráfico 3.

La baja rentabilidad del cultivo influyó de manera determinante en la disminución del área sembrada. Como es bien conocido, la baja rentabilidad obedeció, entre otros factores, a los altos costos del cultivo, la falta de financiación, el monopolio en la comercialización de algodón fibra, las variaciones en las tasas de cambio y el comportamiento del precio internacional de la fibra.

La disminución de área, a su vez, ha traído como consecuencia una merma notoria en la producción de fibra de algodón, lo cual ha afectado notablemente el mercado regional de las empresas textiles, que se han visto obligadas a conseguir esta materia prima en otros departamentos o a acudir a los mercados internacionales, con los consecuentes sobre costos, y descenso de capacidad competitiva.

### **Mano de obra**

Como consecuencia de la disminución del área sembrada, se ha visto afectado el mercado laboral, al disminuir los requerimientos de mano de obra para la cadena, hecho que ha repercutido socialmente, como quiera que se han generado fenómenos de violencia y migración hacia centros urbanos.

Se estima que el área sembrada en algodón en 1999, 5.000 has, generó 250.000 jornales directos, lo que representa aproximadamente 50 jornales por hectárea. Es decir, que el cultivo ocupa hoy, únicamente 7.85% de la mano de obra que podría estar directamente vinculada, si tuviéramos un área sembrada de 70.000 has, que son las requeridas para cubrir la demanda de fibra de la industria textil de la región, a la fecha.

El siguiente Cuadro muestra los principales indicadores de impacto en el empleo, correspondientes al eslabón agro.

## CUADRO 2. IMPACTO REGIONAL DEL ESLABÓN AGRO EN EL EMPLEO DE LA CADENA ALGODÓN-TEXTIL-CONFECCIONES, 1999

INDICADOR	1.999
Area sembrada (has)	5.000
Jornales directos por hectárea	50
Período vegetativo del cultivo (días)	150
Total jornales directos generados	250.000
Total empleos directos generados	1.667
Costo unitario por jornal (\$)	10.000
<b>Costo total jornales directos (\$)</b>	<b>2.500.000.000</b>
Empleos indirectos por cada directo	4
Total jornales indirectos generados	1.000.000
Total empleos indirectos generados	6.667
<b>Valor total empleos indirectos generados</b>	<b>10.000.000.000</b>
Total jornales generados	1.250.000
Total empleos eslabón agro	8.333
Valor total jornales	12.500.000.000

Fuente: Elaborado por el Equipo de Formulación y Gestión, 1999

### Rendimientos

Los rendimientos físicos promedio del algodón la región se encuentran por encima del promedio mundial y de importantes exportadores como Argentina y Paraguay. Este hecho, evidentemente, sugiere unas condiciones ambientales favorables para el cultivo. Sin embargo, estos rendimientos se producen a costos poco competitivos. Las razones de estos elevados costos están plenamente identificadas en la región. A pesar de que los rendimientos físicos promedio del algodón en la región en 1999 (1.9 ton/ha) se encontraban por encima del promedio mundial, en el año 2.000 se incrementaron a 2.3 ton/ha con un rendimiento de fibra promedio de 38.7%, lo cual indica la vocación regional para este cultivo.

En el siguiente Gráfico se resume el comparativo del costo de producción frente a otros países.

## **GRÁFICO 4. COMPARATIVO INTERNACIONAL DE COSTOS DIRECTOS PREVIOS AL DESMOTE 1998**

Fuente: Índice A del Cotlook, 1998.

### **Variedades**

Las variedades más sembradas durante el primer semestre de 1999 en la región fueron: DP-90 (61%), HS-46 (22%) y DP-61 (17%).

Las variedades más sembradas durante el primer semestre del 2000 en la región fueron: DP-90 (42%), DP-5415 (30%), Deltaopal (22%) y DP-61 (6%). Es de resaltar el excelente comportamiento que tuvo en la región la variedad Deltaopal, que contribuyó notablemente a incrementar los indicadores de productividad del cultivo y de la fibra.

Corpoica lanzó para la cosecha 2001, la variedad MC-123, que tuvo excelente comportamiento en campo, y se esperan resultados similares a los de la Deltaopal. Para el eslabón textil, la variedad preferida fue la Deltaopal, debido a las propiedades de calidad y procesabilidad.

## **2.4. DESMOTADORAS**

En el Tolima hay 10 desmotadoras con una capacidad total aproximada de desmote y de almacenamiento de 70.000 ton algodón fibra por cosecha.

Las desmotadoras pertenecen a las agremiaciones de productores, y están distribuidas en el departamento así: Espinal: Agrinsa, Coalgonal, Coopaltol, Coopral, Coldsmites, Remolinos y Sopeagro. Ambalema: Desmotolima y Emprenorte. Natagaima: Comercializadora Agropecuaria de Natagaima.

En términos generales, el tamaño de las desmotadoras; el atraso en sus equipos, con las consiguientes ineficiencias; la baja innovación en los procesos, y la baja capacitación de su recurso humano, hacen que los costos en este eslabón sean poco competitivos.

En promedio, el desmote de una tonelada de algodón en el Tolima es de \$105.000.

La capacidad de generación de empleo de las diez desmotadoras del Tolima es de 1.000 empleos directos.

Es de aclarar que, además de prestar servicios de desmote, las agremiaciones otorgan créditos, representados en insumos agrícolas para el cultivo.

## **2.5. PRODUCTORES INDUSTRIA TEXTIL**

### **Capacidad productiva**

El sector textil en el Tolima está constituido por 4 empresas textiles, cuya producción se muestra en el Cuadro 3.

La industria textilera experimentó un incremento en utilización de su capacidad instalada, al pasar de 56.4% en 1999, a 88% en el 2000: De igual manera, las ventas nacionales pasaron de \$22.623 millones en 1999 a \$48.415 millones en el año 2000. Las exportaciones también experimentaron un incremento representativo, al pasar de \$1.983 millones en 1999, a \$3.692 millones en el 2000. El empleo en este eslabón pasó de 1.457 directos en 1999, a 1.586 en el 2000.<sup>2/</sup>

. . . . .

2/ Fibratolima, agosto 2.000

### CUADRO 3. PRODUCCIÓN PROMEDIO DE LAS EMPRESAS TEXTILERAS DEL TOLIMA, 1998

Empresa/Producto	Producción promedio mes	Empresa/Producto	Producción promedio mes
Fibratolima		Hilaza melangouse	31.2 ton
Telas pantaloneras	850.000 m	Fatextol	
Telas camiseras	300.000 m	Jersey	47.5 ton
Telas para decoración	80.000 m	Picket	31 ton
Hilados de algodón	420 ton	Interlock	20.5 ton
Texpinal		Carolina	
Hilaza de algodón 100% cardado	91 ton	Jersey	37 ton
Hilaza de algodón 100% peinado	104 ton	Picket	3 ton
Hilaza poliéster 65% algodón 35%	130 ton	Flece	2 ton
		Rib	3 ton

Fuente: Datos suministrados por las empresas.

### Mercado

Es de señalar que el consumo de algodón de la industria textilera en la región, supera 90% del consumo regional de fibras. Esto muestra que existe un mercado potencial importante para los productores que tengan estándares y precios competitivos en el ámbito internacional.

El siguiente Cuadro detalla este mercado, para 1999:

### CUADRO 4. DEMANDA REGIONAL DE ALGODÓN-FIBRA, 1999

Empresa	Demanda ton/día
Fibratolima	22
Texpinal	20
Hilandería Fontibón	20
Hilandería Universal	20
Hilacol	18
Coats Cadena	11
Hilos Mosquera	10
Protela	10
Total consumo regional/semestre	21.780 ton
Oferta regional actual de fibra /semestre 99-A	2.625 ton

Fuente: Elaborado por el Equipo de Formulación y Gestión, 1999.

Fácil resulta concluir que la oferta actual de fibra en la región, representa apenas 12.05% de la demanda.

## Empleo

La generación de empleo en el eslabón textil para el año 1999, se muestra en el siguiente Cuadro:

### CUADRO 5. IMPACTO REGIONAL DEL ESLABÓN TEXTIL EN EL EMPLEO DE LA CADENA ALGODÓN-TEXTIL-CONFECCIONES, 1999

Cifras en miles

Eslabón	Empleos directos	Empleos indirectos	Total empleos
Eslabón textil Tolima	2.0	10.0	12.0
Eslabón textil Cundinamarca	5.0	25.0	30.0
Eslabón textil	7.0	35.0	42.0

Fuente: Elaboración: Equipo de Formulación y Gestión.

Es interesante hacer notar que los empleos indirectos generados en este eslabón quintuplican los empleos directos.

## 2.6. PRODUCTORES INDUSTRIA DE CONFECCIONES

En el Tolima están presentes cerca de 400 empresas confeccionistas de todos los tamaños. La industria muestra una marcada concentración en el casco urbano de Ibagué, donde se encuentran ubicadas aproximadamente 300 empresas.

Aunque su composición es muy flexible, puede afirmarse que la industria de confecciones se ha especializado en procesos de maquila para productos como camisetas, ropa infantil, pantalones y camisas, principalmente. La producción propia ocupa cerca de 8% del total de la producción local.

Al igual que la industria textilera, los confeccionistas experimentaron un balance positivo al pasar de 49.3% de utilización de su capacidad

instalada en 1999, a 65.6% en el 2000. Las ventas nacionales pasaron de \$25.000 millones en 1999 a \$34.363 millones en el 2000. Las exportaciones pasaron de \$291 millones a \$2.422 millones, y los empleos, de 2.388 en 1999 a 3.133 en el 2000<sup>3/</sup>.

El impacto en generación de empleo es:

## **CUADRO 6. IMPACTO REGIONAL DEL ESLABÓN CONFECCIONES EN EL EMPLEO DE LA CADENA ALGODÓN-TEXTIL-CONFECCIONES, 1999**

Cifras en miles

Eslabón	Directos	Indirectos	Total
Eslabón confecciones Tolima	2.5	12.5	15
Eslabón confecciones Cundinamarca.	25.0	125.0	150
Eslabón confecciones	27.5	137.5	165

Fuente: Elaborado por el Equipo de Formulación y Gestión.

### **2.7. LA CADENA DEL TOLIMA EN EL CONTEXTO NACIONAL**

La producción nacional de algodón ha disminuido sustancialmente. En 1990, Colombia produjo 318 mil ton de algodón semilla, en un área de 200 mil has, mientras que en 1998 se sembraron 50 mil, con una producción aproximada de 100.000 toneladas de algodón semilla.

Diferentes factores han influido para la disminución de las áreas sembradas, entre los cuales los más relevantes son:

- Condiciones favorables para la importación de fibra.
- Altos costos de producción.
- Mal manejo fitosanitario.
- Deterioro de los suelos, especialmente en los departamentos de Bolívar y Sucre.

<sup>3/</sup> Fibratolima, agosto 2.000

Esta disminución en la producción convierte al país en un importador neto: las exportaciones desaparecen y la producción se orienta hacia el mercado nacional. Es de señalar que la industria textil nacional está en capacidad de absorber posibles incrementos en la producción.

Durante la década de los 50, el departamento del Tolima se constituyó en gran productor de algodón, al aportar 70% de la cosecha nacional. El Tolima, en 1998 sembró 10.627 has, equivalente a 17.10% de la producción total de algodón del país. En la actualidad, la producción nacional de algodón se localiza de manera fundamental en los departamentos de Córdoba, Tolima y Huila.

La industria textil-confecciones de Ibagué es la tercera del país, después de Medellín y Bogotá. Este crecimiento se evidencia a partir de la puesta en marcha de la Ley 344 de 1987 (Ley de incentivos por el desastre de Armero), unida a la ventaja comparativa de contar con la cercanía de materia prima, con mano de obra disponible, y la proximidad a grandes centros de consumo como Bogotá, Medellín y Cali.

## **2.8. PROBLEMAS QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA EN LA REGIÓN**

La siguiente relación de los problemas que afectan la productividad y competitividad de los diferentes eslabones de la cadena, fue extraída de los documentos que hacen parte de este Acuerdo y de los diferentes ejercicios de análisis hechos con los empresarios de la región, y que a continuación se mencionan:

- *Problemas y oportunidades del algodón en el Tolima*, Centro Regional de Productividad del Tolima, 1998.
- *Caracterización del sector confecciones de Ibagué*, Centro Regional de Productividad del Tolima, 1998.
- *Prospectiva tecnológica y talento humano*, Cidetexco, 1999.
- Actas del Comité Regional de Competitividad para la Cadena Algodón-Textil-Confecciones del Tolima

Esta relación hace referencia a los problemas de manejo de los empresarios de la cadena. Otros problemas externos (entorno) a la cadena como aquellos de carácter macroeconómico, de seguridad y de infraestructura, no se tratan en este documento, no por desconocer su importancia, sino porque desbordan el campo de acción de un acuerdo regional como el presente. Se advierte que esta caracterización está referida a cada sector de manera global y no obedece a un diagnóstico de cada una de las empresas.

Es de señalar que un problema global de la cadena en el Tolima es su bajo grado de integración con la industria algodón-textil-confecciones del resto del país.

### **Eslabón agrícola**

Los problemas que afectan la productividad y la competitividad de la producción de algodón en el Tolima son, principalmente:

- Cultivos con mayor protección en frontera, que compiten con el algodón por el uso del suelo.
- Incertidumbre en la protección en frontera del algodón nacional, por la posibilidad de diferimientos arancelarios solicitados por la industria.
- Agricultores reacios al cambio y con poca capacidad empresarial.
- Poca cultura de generación de datos, manejo de información y de indicadores de gestión.
- El cultivo no es considerado por los agricultores y las instituciones como parte de un sistema de cultivos asociados y de rotación.
- Pequeña escala en la producción de algodón.
- Precaria situación financiera de los agricultores.
- Dificultades de acceso al crédito institucional.
- Costos directos por fuera del mercado derivados de:
  - Deficiencias en la evaluación de materiales genéticos y en la oferta de semillas mejoradas y nuevas variedades.
  - Deficiencia en control de plagas y destrucción de socas.
  - Alto costo de la tierra.

- Maquinaria obsoleta.
- Disminución de fuentes agua.
- Falta de riego.
- Deterioro de la fertilidad y la física del suelo.
- Concentración del mercado: un solo comprador.
- El sistema de fijación de precios de la fibra no incentiva al productor a introducir prácticas de producción y de poscosecha que mejoren la calidad de esta.
- Comercialización “pirata” del algodón, que influye en la calidad de la fibra y en el margen de cumplimiento de los agricultores con los compromisos contraídos con las desmotadoras, para el financiamiento del cultivo.
- Contaminación de fibra por recolección inadecuada.

### **Eslabón desmote**

La productividad y competitividad del sector de las desmotadoras están siendo afectadas por los siguientes problemas:

- Mezcla variedades y calidades de algodón.
- Procesos de clasificación atrasados tecnológicamente.
- Bajo nivel de capacitación de mecánicos y calibradores de desmotadoras.
- Capacidad instalada ociosa y poca escala de las unidades individuales.
- En algunos casos, existen deficiencias gerenciales de las empresas.

### **Eslabón textil**

A pesar de las dificultades que ha enfrentado el sector textil en los últimos años, derivadas de la sobreproducción mundial, las devaluaciones de los países competidores, el contrabando, el atraso tecnológico en algunos eslabones de la cadena, y los altos costos, la industria textil colombiana se ha modernizado, crecido y aprovechado algunas oportunidades para incrementar sus exportaciones.

Un examen de los problemas que afectan la competitividad de la industria textil del Tolima, destaca los siguientes aspectos:

- Contrabando técnico y abierto.
- Problemas derivados de dificultades de acceso a mercados externos. Altos aranceles, cuotas de acceso, visa textil americana, acuerdo de textiles de la Organización Mundial de Comercio, OMC.
- Problemas derivados de la competencia desleal, en particular el *dumping* en el mercado internacional.
- Deficiencia en programas de formación y especialización de capital humano (programas y métodos tecnológicos para lograr un mayor rendimiento laboral, calificación de los mandos medios, especialmente ingenieros de producción, o de proceso, en el área de diseño, en la gestión de tecnología en enfoques modernos de gerencia y administración y en la fase de comercialización).
- No toda la industria considera el campo tecnológico mas allá de la tecnología de producción. El ámbito de desarrollo tecnológico moderno incluye los campos gerencial, mercadeo y ventas, planeación, producción, áreas financiera, comercial y de desarrollo humano.
- Deficiencias en tecnologías de comunicación para una rápida adaptación a los requerimientos del mercado y de la moda.
- Bajo uso de los servicios telemáticos.
- Deficiencias en el manejo de inventarios.
- Deficiencias en servicios de preventa y posventa.
- Parte de esta industria (2 empresas) no se encuentra certificada.
- Dificultades en el abastecimiento de algodón, derivadas de una oferta regional de fibra no coincidente con los requerimientos de las industrias.
- Deficiencias en métodos de ensayo y medición.
- Deficiencia en la clasificación de la oferta de fibra regional.
- Retraso tecnológico expresado en la velocidad de la tejeduría.
- En el campo de acceso a recursos financieros para capital de trabajo y reconversión industrial, hay problemas derivados de altas tasas de interés, plazos inadecuados y dificultades para la constitución de garantías.

## **Eslabón confecciones**

Los problemas que afectan la competitividad de las empresas de confecciones en el Tolima están relacionados con:

- Contrabando técnico y abierto.
- Problemas derivados de dificultades de acceso a mercados externos. Altos aranceles, cuotas de acceso, visa textil americana, acuerdo de textiles de la OMC.
- Problemas derivados de la competencia desleal, en particular el *dumping* en el mercado internacional.
- Deficiencia en programas de formación y especialización de capital humano: programas y metodologías para lograr un mayor rendimiento laboral, calificación de los mandos medios, especialmente ingenieros de producción en el área de diseño, en la gestión de tecnología, en enfoques modernos de gerencia y administración, y en comercialización.
- Baja escala de la industria de confecciones en producción y comercialización.
- Atraso en la maquinaria usada por los pequeños talleres.
- Deficiencias en tecnologías de comunicación, para una rápida adaptación a los requerimientos del mercado y de la moda.
- Bajo uso de los servicios telemáticos.
- Poca cultura de generación de datos, manejo de información y de indicadores de gestión.
- Muy pocas empresas de confecciones cuentan con programas de gestión de calidad y certificación ISO.
- La capacidad de maquila del sector está fundamentada en buena parte en muy pequeñas empresas familiares, con deficiencias en maquinaria, formación de sus operarios y la gestión integral del negocio, lo que se traduce en deficiencias en la calidad y oportunidad de las entregas de productos.

## **Servicios estratégicos**

Los servicios estratégicos para la cadena presentan los siguientes problemas:

- Deficiencias en la prestación del servicio de energía eléctrica, que afectan la maquinaria y la calidad de los procesos y los productos industriales.
- Asistencia técnica inadecuada y poco integral al cultivo del algodón.
- Deficiencia en los servicios de planchado, lavado y estampado para la pequeña y mediana industrias de confecciones.
- Desconocimiento de la oferta de servicios de telecomunicaciones por parte de los empresarios.
- Oferta inadecuada de semillas, conforme a los requerimientos de la industria.
- Ineficiencias y atraso tecnológico en los servicios de fumigación, preparación y siembra y transporte de algodón.
- Ausencia de empresas especializadas en diseño de confecciones.
- No hay una oferta local de servicios de mercadeo tales como: organización de eventos de moda, participación en ferias nacionales e internacionales, presentación de colecciones, información nacional e internacional sobre tendencias de moda e inteligencia de mercados.

### 3. VISIÓN DE FUTURO

Bajo la hipótesis de que el país recupere el consumo per cápita de textiles de finales de la década de los ochenta, con base en una recuperación del empleo y control efectivo del contrabando, puede afirmarse que este sector, en su relación con el mercado interno, tiene un potencial de crecimiento por lo menos de 30%.

De igual manera, si se logran objetivos precisos en materias de productividad y competitividad en un marco macroeconómico estable, con condiciones financieras competitivas y tasa de cambio adecuada, es posible duplicar las exportaciones de la cadena en el próximo quinquenio, tal como se lo ha propuesto el gobierno actual.

Bajo estos supuestos coincidimos en que podemos lograr que la cadena en la región, alcance el objetivo planteado en este Convenio, y que, al final de la próxima década, tenga las siguientes características:

- Una cadena más integrada al mercado nacional de bienes y servicios de la industria algodón-textil-confecciones.
- Una cadena integrada a través de una agricultura de contrato del algodón a precios competitivos con la industria textilera, y del suministro de textiles en condiciones competitivas a la industria de confecciones.
- Una cadena exportadora en todos los niveles.
- Una mayor participación en el mercado nacional de materias primas, bienes intermedios y producto terminado.
- Una industria de confecciones con más diseño para incorporar mayor valor agregado y tener una oferta diferenciada.
- Una cadena innovadora, con procesos de investigación para el desarrollo de nuevos productos.
- Una cadena con alta incidencia en el crecimiento económico de la región.

#### **4. ESTRATEGIAS Y PROYECTOS PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA ALGODÓN-TEXTIL-CONFECCIONES**

La estrategia general para lograr el objetivo del Convenio, se define de la siguiente manera:

El crecimiento progresivo y sostenido de las exportaciones de cada uno de los eslabones de la cadena serán el motor que le permita subsistir, ser rentable y crecer, para la generación de empleo estable y la mejora socioeconómica permanente de los ciudadanos de la región.

Las estrategias específicas son las siguientes:

- Desarrollo del talento humano.
- Desarrollo técnico y tecnológico.
- Desarrollo productivo.
- Desarrollo de mercados.
- Desarrollo de un entorno competitivo.

## 4.1. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

### Objetivo general

Incrementar la disponibilidad de personas debidamente formadas en las diferentes tareas que tienen que afrontar las empresas de la cadena para un mejor desempeño competitivo, mediante acciones concertadas entre las empresas, el sistema de formación para el empleo, las universidades y otras entidades involucradas.

### PROYECTOS

Esta estrategia se llevará a cabo a través de los siguientes proyectos, cuya formulación y ejecución se realizará en asocio con las instituciones que proveen capacitación y formación.

**Creación de una cultura de la competitividad.** Todos los actores de la cadena tendrán acceso a actividades y eventos de sensibilización, información y capacitación, que permitan afianzar una cultura de la competitividad, la negociación y la cooperación.

**Formación en manejo empresarial para los productores de algodón.** Manejo del cultivo como un sistema con sus cultivos asociados y de rotación, con una visión de eficiencia empresarial que contemple: la gerencia de la empresa agrícola y la adecuada capacitación en el uso de las mejores prácticas.

**Formación gerencial con enfoque de cadena.** Formación permanente en gestión, para asociaciones de agricultores desmotadoras, textileras, confeccionistas, agremiaciones, cooperativas, etc.

**Formación de nuevo personal técnico.** Formación de asistentes técnicos para el cultivo de algodón, ingenieros de textiles y de confecciones y operarios especializados.

**Actualización del personal vinculado a las industrias.** Un programa de formación, con el fin de lograr un mejoramiento permanente de la productividad y la promoción social de los trabajadores.

## 4.2. PENETRACIÓN DE MERCADOS

### Objetivo general

Esta estrategia tiene como objetivo lograr que la industria regional tenga una amplia participación en el mercado nacional de algodón, telas y confecciones y multiplicar por cuatro las exportaciones de productos de la cadena en el próximo quinquenio.

### PROYECTOS

**Creación de un sistema de información para la cadena.** Crear una red de instituciones y empresas, que cubra, entre otros, los siguientes aspectos: mercados, precios, inteligencia de mercados, tendencias de la moda, oportunidades de negocios, publicaciones especializadas, acuerdos internacionales.

**Creación de Infraestructura para facilidades exportadoras para la cadena.** Difundir y facilitar el acceso de los empresarios a la oferta de ayudas exportadoras del gobierno. Acompañamiento a los empresarios en los negocios de exportación.

**Promoción de alianzas estratégicas.** Generar experiencias asociativas para lograr economías de escala en los procesos de comercialización de productos de la cadena.

Mejoramiento continuo de los servicios de preventa y posventa de los productos de la cadena.

### 4.3. DESARROLLO TECNOLÓGICO

#### Objetivo general

Crear, conjuntamente entre los agricultores, industriales e instituciones, un conjunto de servicios tecnológicos que permita innovar de manera permanente en todos los eslabones de la cadena, bajo un esquema de calidad.

#### PROYECTOS

**Unidad certificadora.** Laboratorios para la prestación de servicios de: a) Identificación y clasificación de fibra de algodón. b) Simulación de operaciones para las industrias desmotadora y textilera. c) Diseño de nuevos productos para el sector textil confecciones. d) Metrología. e) Producción más limpia.

**Mejoramiento tecnológico del cultivo del algodón.** Manejo adecuado de suelos, manejo integral del cultivo, disponibilidad de las semillas para la producción de la fibra que requiere la industria, y adecuadas prácticas de recolección de la fibra.

### 4.4. DESARROLLO SOSTENIBLE

#### Objetivo general

Lograr el mejoramiento de la productividad y de la competitividad de las agroempresas dedicadas al cultivo del algodón, a servicios al cultivo y a empresas textiles y de confecciones, así como el establecimiento de nuevas empresas competitivas en estos campos.

El desarrollo de las empresas agrícolas se planificará considerando el cultivo del algodón y sus cultivos de rotación y actividades complementarias.

## PROYECTOS

**Acceso a facilidades para el desarrollo productivo.** Canalización de las ofertas de ayudas gubernamentales tanto nacionales como locales, contempladas en las políticas agropecuaria, industrial y de desarrollo regional, para el desarrollo productivo de la cadena, como, por ejemplo: los incentivos a la capitalización, estímulos tributarios a la creación de empresas, fondo de productividad, fondo de capital de riesgo, incentivos a las alianzas estratégicas, apoyo a la gerencia de núcleos agroempresariales regionales, contribución del Sena a la innovación, la competitividad y el desarrollo tecnológico productivos, convocatorias Pronatta, Pademer, Colciencias, cooperación internacional, etc.

**Gestión de la calidad y gestión ambiental.** Desarrollar un programa integral de aseguramiento de la competitividad, mediante la capacitación y el acompañamiento a empresas de la cadena, con miras a la obtención de la certificación del sistema de gestión de calidad bajo las normas ISO 9000 e ISO 14000.

### 4.5. DESARROLLO DE UN ENTORNO COMPETITIVO

#### Objetivo general

Lograr que el Estado cumpla sus tareas en materias de desarrollo de infraestructura pública y de regulaciones para las relaciones entre los actores de la cadena.

#### PROYECTO

**Veeduría de la cadena.** Una veeduría de la cadena a: a) Los proyectos de inversión pública en energía, agua y vías. b) Los instrumentos de regulación a la contratación; control al contrabando y prácticas desleales a la competencia.

## 5. BASES DEL CONVENIO

### 5.1. PROYECCIONES

En el siguiente Cuadro se muestran las proyecciones de creación de empleos directos e indirectos para el periodo 2000-2005

**CUADRO 7. IMPACTO REGIONAL PROYECTADO EN GENERACIÓN DE EMPLEO 2000-2005**

Cifras en miles

Eslabones	2000			2001			2002			2003			2004			2005		
	D	I	Total															
Eslabón agro	1.7	6.6	8.3	3.3	13.3	16.6	6.7	26.6	33.3	13.3	53.3	66.6	23.3	93.3	116.6	25	100	125
Eslabón textil Tolima	2.0	10	12	2.1	10.5	12.6	2.2	11	13.2	2.3	11.5	13.8	2.4	12	14.4	2.5	12.5	15
Eslabón textil Cundinamarca	5.0	25	30	6	28	34	7	31	38	8	34	42	9	39	48	10	45	55
Eslabón textil	7	30	36	8.1	38.5	46.6	9.2	42	51.2	10.3	45.5	55.8	11.4	51	62.4	12.5	57.5	70
Eslabón confecciones Tolima	2.5	12.5	15	3	14	17	3.3	16	19.3	3.6	18	21.6	4	20	24	5	21	26
Eslabón confecciones Cundinamarca	25	125	150	28	140	168	31	157	188	35	176	211	39	197	236	44	221	265
Eslabón confecciones	27.5	137.5	165	31	154	185	34.3	173	207.3	38.6	194	232.6	43	217	260	49	242	291
Total	35.2	174.1	209.3	41.3	201.3	242.6	49	207.6	286.6	61.9	289.3	351.2	77.3	358.3	435.6	86	399.5	486

Fuente: Elaborado por el Equipo de Formulación y Gestión, 1999.

El siguiente Gráfico describe el incremento de área dedicada al cultivo del algodón en la región

**GRÁFICA 5. INCREMENTO PROYECTADO PARA EL ÁREA DEDICADA AL CULTIVO DE ALGODÓN EN LA REGIÓN**

Fuente: Elaborado por el Grupo Técnico, 1999.

El siguiente Gráfico muestra el incremento de la productividad por hectárea, proyectado para alcanzar el objetivo del convenio

**GRÁFICO 6. PROYECCIÓN DEL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL CULTIVO DE ALGODÓN DE LA REGIÓN**

Fuente: Elaborado por el Grupo Técnico

El siguiente Cuadro refleja la proyección del empleo en el eslabón agro, con base en la proyección de incremento de área cultivada.

### **CUADRO 8. IMPACTO EN EL EMPLEO DEL ESLABÓN AGRO, SEGÚN INCREMENTO DE ÁREA CULTIVADA 2000-2005**

Indicador	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Area sembrada (hectáreas)	5.000	10.000	20.000	40.000	55.000	70.000
Jornales directos por hectárea	50	50	50	50	50	50
Período vegetat.cultivo (días)	150	150	150	150	150	150
Jornales directos generados	250.000	500.000	1.000.000	2.000.000	2.750.000	3.500.000
Empleos directos enerados	1.667	3.333	6.667	13.333	18.333	23.333
Costo unitario por jornal (\$)	10.000	11.200	12.544	14.049	15.735	17.623
<b>Valor total jornales directos (\$)</b>	<b>2.500.000.000</b>	<b>5.600.000.000</b>	<b>12.544.000.000</b>	<b>28.098.560.000</b>	<b>43.271.782.400</b>	<b>61.681.958.912</b>
Empleos indirect por directo	4	4	4	4	4	4
Jornales indirectos generados	1.000.000	2.000.000	4.000.000	8.000.000	11.000.000	14.000.000
Empleos indirectos generados	6.667	13.333	26.667	53.333	73.333	93.333
<b>Valor total jornales indirectos (\$)</b>	<b>10.000.000.000</b>	<b>22.400.000.000</b>	<b>50.176.000.000</b>	<b>112.394.240.000</b>	<b>173.087.129.600</b>	<b>246.727.835.648</b>
Total jornales generados	1.250.000	2.500.000	5.000.000	10.000.000	13.750.000	17.500.000
Total empleos eslabón agro	8.333	16.667	33.333	66.667	91.667	116.667
<b>Valor total jornales</b>	<b>12.500.000.000</b>	<b>28.000.000.000</b>	<b>62.720.000.000</b>	<b>140.492.800.000</b>	<b>216.358.912.000</b>	<b>308.409.794.560</b>

Fuente: Elaborado por el Equipo de Formulación y Gestión, 1999

El siguiente Cuadro plantea los indicadores de productividad asociados con las proyecciones del mercado

### **CUADRO 9. PROYECCIÓN DEL MERCADO REGIONAL DE FIBRA DE ALGODÓN 2000-2005**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Productividad por hectárea	1.5	1.7	1.8	2	2.2	2.2
Oferta de fibra /ton	2.625	5.950	12.600	28.000	36.000	54.000
Consumo ton/semestre	22.000	25.000	28.000	32.000	36.000	40.000
Capacidad exportación	0	0	0	0	0	14.000

## **6. ESTRUCTURA Y MODELO DE GESTIÓN DEL CONVENIO**

### **6.1. SEGUIMIENTO AL ESTADO COMPETITIVO CADENA ALGODON-TEXTIL-CONFECCIONES**

El seguimiento del estado competitivo de la cadena tiene como propósito fundamental identificar de forma permanente la posición competitiva de la cadena en la región, con relación a los principales competidores en los mercados externo e interno, de manera que se pueda actuar rápida y eficientemente para corregir los problemas de competitividad.

Este seguimiento debe partir de la definición de los indicadores con los actores de la cadena, y su implantación tendrá las siguientes etapas:

- Ejercicio de referenciamiento competitivo con agrupamientos exitosos (hacer permanente este ejercicio).
- Búsqueda, obtención o compra de la información pertinente.
- Definición de procedimientos metodológicos de análisis.
- Validación de indicadores y sus análisis.
- Análisis difusión y actualización permanente de los indicadores.
- Actualización permanente de los indicadores.

Los indicadores tendrán las siguientes características:

- Serán indicadores regionales.
- Preferiblemente serán indicadores de precios de mercado de producto o de factor, e indicadores de productividad.
- Deberán reflejar situaciones promedio de la cadena o situaciones internas.
- Serán indicadores comparables con otras regiones y con otros países.

### **6.2. SEGUIMIENTO A LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS EN EL CONVENIO**

El seguimiento de los compromisos adquiridos en el Acuerdo implica una gerencia de sus proyectos estratégicos y una evaluación del impac-

to de estos. Esta gerencia, entre otras tareas, tendrá la de la búsqueda de financiamiento para proyectos específicos.

Con tal fin, se debe contemplar la creación de una secretaría técnica permanente, con las siguientes funciones de gerencia del Acuerdo:

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos y la estrategia acordada.
- Detallar los proyectos correspondientes a cada una de las tácticas.
- Mantener los vínculos entre los eslabones.
- Hacer seguimiento a los compromisos de empresarios e instituciones.
- Organizar un sistema de documentación e información sobre los avances y logros del Convenio.
- Reportar al Comité de Competitividad de la Cadena los avances en los proyectos.
- Proponer y poner en funcionamiento nuevos métodos de evaluación sobre la marcha del Convenio y su impacto.

## 7. FINANCIACIÓN DEL CONVENIO

Para la financiación de los proyectos propuestos, se gestionarán recursos a través de:

- Fondo Nacional de Productividad y Competitividad.
- Programas del Sena para la innovación, la competitividad y el desarrollo productivo.
- Programa especial de Finagro para el financiamiento de la comercialización de fibra de algodón.
- IFI.
- Colciencias.
- Ministerio de Agricultura.
- Cooperación técnica Internacional.
- Recursos provenientes de entidades gubernamentales y del sector empresarial.
- Otras fuentes de financiación que apoyen el desarrollo productivo.



# ANEXO

## CONVENIO DE COMPETITIVIDAD EXPORTADORA PARA LA CADENA



A CADENA A ESCALA NACIONAL SUSCRIBIO EN FEBRERO DEL 2000 el siguiente Convenio de Competitividad Exportadora del cual la cadena en la ámbito regional también se beneficia. Los términos de dicho Convenio son los siguientes:

Entre los representantes del sector privado de la Cadena de Algodón-Fibras-Textil-Confecciones que aparecen relacionados al final de este Convenio y en representación del Gobierno los Ministros de Comercio Exterior, Agricultura y Desarrollo Rural, Desarrollo Económico, Hacienda y Crédito Público, la Directora de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, el Director del Departamento Nacional de Planeación y el Director del Servicio Nacional de Aprendizaje y considerando:

1. Que dentro del Plan Nacional de Desarrollo la quinta estrategia está dirigida a convertir a las exportaciones en el motor de crecimiento de la economía colombiana.
2. Que dentro de los lineamientos trazados por el Plan se formuló el Plan Estratégico Exportador.
3. Que la política diseñada como resultado del mencionado Plan en materia de competitividad se ha fundamentado en la definición de sus componentes: productividad macro, micro y estrategia y en la clara asignación de competencias y responsabilidades tanto al sector público como al privado para adelantar dicha política.

4. Que como resultado del trabajo de construcción de un diagnóstico conjunto entre los sectores público y privado sobre los obstáculos que enfrenta la cadena de Algodón-Fibras-Textil-Confecciones se concluyó que es indispensable la adopción de una estrategia inmediata por parte del sector público y de los integrantes de la mencionada cadena para aumentar la orientación exportadora de la cadena y mejorar su competitividad.
5. Que el trabajo con las cadenas productivas es uno de los instrumentos a través de los cuales el Gobierno Nacional en coordinación con el sector privado desarrollará la política de productividad y competitividad.

ACUERDAN suscribir el presente Convenio que se regirá por las siguientes cláusulas:

**Primera.** Objeto del Convenio. El presente convenio tiene como objeto mejorar la productividad y competitividad de la cadena de Algodón-Fibras-Textil-Confecciones con miras al fortalecimiento de la producción nacional, a una mayor integración de los eslabones de la cadena y a la consolidación y ampliación de los mercados externos. Para tal fin, tanto el Gobierno como el sector privado se comprometen a adoptar acciones en materia de reactivación del cultivo del algodón, exportaciones, estímulos e incentivos, negociaciones internacionales, control al contrabando, gestión aduanera, compras estatales, nuevas inversiones, capacitación, comercialización, regionalización y mejoramiento de la productividad y competitividad de la cadena. El presente Convenio identifica de manera precisa las acciones que el Gobierno y el sector privado deberán adelantar para lograr el objetivo del mismo y establece un comité de evaluación con el fin de asegurar su cumplimiento.

**Segunda.** Compromisos del Gobierno Nacional y del Sector Privado. El Gobierno Nacional se obliga con los representantes del sector privado de la cadena de Algodón-Fibras-Textil-Confecciones a adoptar las acciones identificadas como actividades dentro de los compromisos del Gobierno en la matriz que se incluye como anexo y hace parte del presente Convenio. En aquellos casos en que la realización

de las actividades por parte del Gobierno esté condicionada a la presentación de un diagnóstico, plan o programa por parte del sector privado, dicha actividad se identificará con asterisco con el fin de tener presente que su realización depende del cumplimiento de las actividades a cargo del sector privado. Por su parte los empresarios y gremios se obligan en representación del sector privado de la cadena de Algodón-Fibras-Textil-Confecciones a realizar las acciones identificadas como actividades dentro de los compromisos del sector privado en la matriz que se incluye como anexo al presente Convenio y la cual hace parte integrante del mismo.

**Tercera.** Comité Coordinador. El Comité Coordinador estará integrado por representantes de los Ministerios de Desarrollo Económico quien lo presidirá; Agricultura y Desarrollo Rural; Comercio Exterior, Hacienda y Crédito Público y del Departamento Nacional de Planeación en representación del Gobierno Nacional y por representantes de la Andi, Ascoltex y Conalgodón y cinco empresarios designados por los miembros de la cadena. Compete al Comité verificar la evolución del cumplimiento de los compromisos acordados mediante el presente Convenio y presentar dicha evaluación cada seis meses a partir de la entrada en vigencia del mismo.

**Cuarta.** Plazo. El presente Convenio estará vigente hasta el 30 de julio del año 2002.

**Quinta.** Modificaciones al Convenio. Si como resultado del trabajo realizado en desarrollo del Convenio se identifican acciones importantes que no hayan sido incluidas en el mismo o se evidencia la necesidad de modificar el alcance, cobertura o características de algunos de los compromisos acordados, cualquiera de las Partes podrá proponer la modificación del Convenio la cual será objeto de estudio por el Comité Coordinador y si es del caso por la entidad competente con el fin de evaluar su viabilidad.

**Sexta.** Vigencia. El presente convenio rige a partir de su firma por las partes.

Suscrito en la ciudad de Santiago de Cali a los 11 días del mes de febrero del año 2000.

Original firmado

**POR EL GOBIERNO NACIONAL**

Marta Lucía Ramírez de Rincón  
Ministra de Comercio Exterior

Rodrigo Villalba Mosquera  
Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural

Jaime Alberto Cabal Sanclemente  
Ministro de Desarrollo Económico

Juan Camilo Restrepo Salazar  
Ministro de Hacienda y Crédito Público

Fanny Kertzman  
Directora de la Dirección de Impuestos y  
Aduanas Nacionales

Mauricio Cárdenas Santamaría  
Director del Departamento Nacional de  
Planeación

Tulio Arbeláez  
Director del Servicio Nacional de Aprendizaje

**EN CALIDAD DE GARANTE**

Andrés Pastrana Arango  
Presidente de la República de Colombia

**POR LA CADENA ALGODÓN-FIBRAS-TEXTIL-CONFECCIONES**

Francisco Dávila  
Conalgodón

Hernán Puyo  
Vicepresidente de Comercio Exterior, Andi

Iván Amaya  
Ascoltex

Alban Toulemonde  
Textiles Omnes

Alberto Mishaan  
Miratex

Alberto Sánchez  
C.I Nicole

Carlos Echavarria  
Vestimundo

Felipe Lozano  
Hilanderías Fontibón

Francisco Moreno  
Leonisa

Gustavo Bernal  
Fibratolima

Isacc Khoudary  
Hilanderías Universal

Invanhoe Ocampo  
Grupo Concalidad

Lucía Sáenz  
Fatextol

Luis Fernando Beltrán  
Hilacol

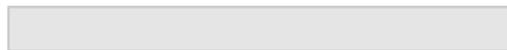
Luis Mariano Sanin  
Tejicondor

María Luisa Mejía  
Confecciones Colombia

Nelson Mejía  
Enka de Colombia

Ricardo Mejía  
Coltejer

Rodrigo Velázquez  
Fabricato



El ejercicio que aquí se condensa consultó las siguientes fuentes:

Plan Nacional de Desarrollo Cambio para construir la paz, 1998-2002.

Política Nacional para la Productividad y Competitividad. Cartagena, 1999.

Acuerdo Sectorial de Competitividad Cadena Textil-Confecciones. Ministerio de Desarrollo Económico. Bogotá, 1996.

Estudio textil. Andi. Bogotá, 1999.

Prospectiva tecnológica. Cidetexco. Bogotá, 1999.

Estudio sector textil colombiano. Boston Consulting Group. 1996.

Problemas y oportunidades del algodón en el Tolima. Gobernación del Tolima - Centro de Productividad del Tolima. Ibagué, 1998.

Estudio de competitividad del Tolima. IFI-ADT- Coruniversitaria. Ibagué, 1998.

Cadenas y diálogo para la acción, Cadiac. R. Bourgeois y D. Herrera. Cirad, IICA, Corporation Scientifique et Technique, Francia (sin fecha).

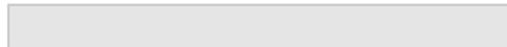
¿Son posibles los acuerdos de competitividad en el sector agroproductivo?, Diego Roldán y Carlos Federico Espinal. IICA, 1998.

La ventaja competitiva de las naciones. M. Porter. Clusters and the new economics of competition, Porter, Harvard Business Review, november-december, 1998.

¿What is strategy? M. Porter. Harvard Business Review, nov-dic, 1996.

The microfundation of economic development. The Global Competitiveness Report. Geneva, 1998.

Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario. Jesús Antonio Bejarano. IICA,. 1998.



## **COMITÉ DE COMPETITIVIDAD**

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural  
Gobernación del Tolima  
Conalgodón  
SAC  
Desmotolima  
Fibratolima  
Grupo Concalidad  
IICA  
SENA  
Centro Regional de Productividad del Tolima

## **Secretaría Técnica**

IICA

Sena

Centro Regional de Productividad del Tolima

Fibratolima

## **Grupo Técnico**

Aventis

Semivalle

Agrocoop

Arrocera Potrerito

Coopaltol

Desmotolima

Texpinal

Fibratolima

Gobernación del Tolima

ICA

Corpoica

Sena

Centro Regional de Productividad

Directora del Centro de Productividad del Tolima: Victoria Kairuz

Asesor metodológico: Carlos Federico Espinal

Secretario de la cadena: Juan Ignacio Gómez

