

## **STAMPEX LTDA.**

AUTOR: Alfonso Mendoza

EDITOR: Luigi Corbelletta Rojas

### **Resumen.**

La historia de Stampex deja muchas lecciones para el futuro, esta empresa se desarrolló en el mercado protegido de antes de la Apertura Económica y logró posicionarse en el mercado nacional y luego en el internacional, el cambio en el entorno alteró su mercado, la velocidad de respuesta se convirtió en un factor crítico de éxito ,que aunque se intentó subsanar, finalmente la empresa no logró adaptarse completamente a las exigencias de los almacenes de Cadena y a la desaparición de su canal de minoristas, la crisis Venezolana afectó a la empresa y su falta de experiencia en el mercado internacional fueron determinantes al igual que problemas familiares internos. Stampex podría haber ingresado a los centros comerciales con una extensión de línea y quizá las franquicias hubieran permitido un reposicionamiento de la Marca, pero esto no se hizo.

### **Palabras Claves**

Confecciones, crisis empresarial, apertura económica, empresas familiares, casos de negocios, historia empresarial

### **Abstract**

Stampex history leaves many lessons for the future, the company developed in the protected market before the economic opening and achievement position in the national market and then internationally, the change in the environment altered its market rate response became a critical factor although attempt to remedy this Cia. Failed to fully adapt to the demands of stores Chain and the disappearance of its channel outlets, the Venezuelan crisis affected the company and its lack of experience in the international market were decisive as internal problems. Stampex might have entered the malls with a line extension and perhaps the franchise had allowed a repositioning of the Brand but this did not happen.

### **keywords**

Apparel, corporate crisis, economic openness, family businesses, business cases, business history

## INTRODUCCIÓN

Colombia ofrece una excelente plataforma internacional dada su ubicación geográfica al tener costa en los océanos atlántico y pacífico, lo cual lo ha convertido en un objetivo bastante prometedor a los ojos de empresas extranjeras, tanto para invertir como para realizar importaciones. La ciudad de Cali, teniendo a Buenaventura a tan solo 120 km como el principal puerto latinoamericano sobre el Pacífico, representa una de las 3 principales ciudades para el desarrollo del país.

La industria textil y de confección en Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada y experimentada. Este sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional y constituye más del 5% del total de exportaciones del país. Además, el sector de las confecciones en Colombia contaba en mayo de 2012 con una historia y trayectoria importante, razón por la cual existían gran cantidad de compañías dedicadas a la producción y comercialización de sus productos.

Sumado a lo anterior, con la aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, se auguraban buenas oportunidades de negocio para el sector y un alto potencial de desarrollo para todos los productos involucrados en la cadena de la producción textil. Sin embargo, en la historia de las empresas colombianas del sector textil y confección, no todas han logrado salir adelante y contar con los beneficios que promete el mercado. Tal fue el caso de *STAMPEX LTDA.*, una empresa familiar que a pesar de haber logrado expandirse a nivel internacional, desapareció después de 28 años de existencia.

Teniendo en cuenta los elementos generadores de su éxito y los principales obstáculos que aparecieron en sus casi tres décadas de existencia, a continuación se presentará el contexto en el que se desarrolló *STAMPEX LTDA.* y su trayectoria, como un ejemplo de una compañía prometedor que sucumbió ante los avatares de la economía nacional.

## INFORMACIÓN DEL SECTOR.

### Generalidades

Colombia, con cerca de 100 años de experiencia en la industria textil y confección, es reconocida por su desarrollo en este sector, y por tener empresas destacadas en el contexto latinoamericano, dado que han buscado diferenciarse de su competencia por su compromiso con la alta calidad y el enfoque en el desarrollo del talento humano. Por tal motivo, los productos colombianos han tenido acceso a los mercados latinoamericanos, estadounidenses y de la Unión Europea, entre otros.

Según cifras oficiales, el sector textil y confecciones, representaba uno de los más importantes y dinámicos rubros de la economía colombiana, con el 9% del PIB del sector industrial/manufacturero, y generaba más de 600 mil empleos directos e indirectos en el 2014. Este desarrollo ha permitido que Colombia maquile confecciones para famosas marcas como *Victoria's Secret*, *Náutica*, *Adidas*, *Polo Ralph Lauren*, *Timberland*, *Tommy Hilfiger*, *Pierre Cardin*, *JC Penney*, *Oxford Industries*, entre otras. Pero indicadores más recientes muestran una pérdida de dinamismo del sector principalmente debido a la revaluación del peso y al incremento de los costos de mano de obra, lo cual ha causado que empresas tan emblemáticas como *Secco* en Cali, *Nicole* en Pereira y otras de Antioquia cerraran sus operaciones de Maquila.

Otra evidencia del potencial textil es su consolidación como uno de los centros de moda en Latinoamérica, con ferias como *Colombiatex* y *Colombiamoda* en Medellín y el *Exposhow* en Cali. Estas ferias se destacan por albergar en un sólo sitio a empresarios de todo mundo para apreciar los avances en moda, calidad, diseño, tecnología, logística y otras ventajas de la industria Colombiana.

En el caso específico del Valle del Cauca, este departamento se ha posicionado como un importante centro económico e industrial para Colombia desde hace varias décadas con un crecimiento promedio de su PIB de casi 4%. Geográficamente, teniendo a Buenaventura tan cerca, Cali tiene un futuro como centro logístico del pacífico colombiano, ya que este puerto es catalogado como uno de los principales puertos sobre el Pacífico a nivel latinoamericano, porque mueve más del 28% del comercio del país y operan 990 frecuencias marítimas.

Cali, también cuenta con dos de las principales Zonas Francas Declaradas de bienes del país y una de servicios, así mismo cuenta con tres Zonas francas Permanentes Especiales y una ampliada. Esto le otorga mayor competitividad frente a otras ciudades a nivel nacional y representa un factor diferenciador que influye claramente en las decisiones de los importadores.

### **Crisis sector textil en Colombia**

Las dificultades del sector textil y de confecciones en Colombia han provenido de dos hechos principalmente, la recesión y los problemas estructurales. Por ello, el futuro del sector textil presenta importantes amenazas, tales como las repercusiones de la apertura económica, la competencia de China, la revaluación del peso, el costo de la mano de obra, etc.

La falta de iniciativa de algunas empresas, más el poco apoyo del gobierno, y la apertura económica llevaron a que en Colombia se acelerara la crisis del sector textil a partir de 1990, durante el gobierno del presidente Gaviria. De acuerdo con la Revista *Deslinde*, ed. No. 43, sobre esta crisis se decía que:

(...)la drástica reducción de aranceles decretada en 1990, que los disminuyó hasta el 60% para los textiles y las confecciones a un promedio del 17%, y en el caso del algodón al 10%, produjo fuertes cambios: eliminó la producción algodонера, rompiendo la cadena; empezó a modificar la balanza comercial del sector en beneficio de las importaciones, entregando el mercado interno a productos foráneos; cambió la estructura interna de la

cadena, reduciendo la producción de fibras, hilos y textiles y aumentando la de confecciones, con un negativo efecto sobre los ingresos de los trabajadores del sector y puso a depender la producción de prendas de vestir en Colombia del eslabón más débil, el de la confección.” (Deslinde.org, 2012)

La crisis se empezó a manifestar aun más cuando “las importaciones industriales de Colombia se multiplicaron más de 5 veces después de 1991, mientras que la producción y valor agregado industriales únicamente lo hicieron 2 veces.” (revista Unal, 2013) De acuerdo con esto, se observó una marcada disyuntiva entre las importaciones industriales comparadas con el crecimiento de la industria Colombiana.

Para la mayoría de las empresas textiles colombianas el principal cliente es la demanda nacional. Su contracción a mediados de 1998, provocada por la situación general del país, agravó la crisis del sector, sobre todo porque esta contracción se dio en el período de mayores ventas, el segundo semestre del año. Además, el subsector de confecciones también se vio inmerso en crisis y tuvo un grave problema con las imitaciones provenientes del exterior, de tal forma que la venta directa al público y la venta a las empresas de confección agravaron la situación del sector textil. En un informe desarrollado por la Corporación Tecnológica Empresarial en el 2004, se detallaron 3 principales debilidades del sector textil como resultado de la apertura económica:

- 1) Fibras: la inseguridad ante la ausencia de algodoneiros generaba una pérdida de eficiencia, los elevados aranceles para importación de maquinarias e insumos y los subsidios que otros países entregan a su producción algodonera.
- 2) Hilandería: escasa estructura. En 1999 se contaban 968.000 de ellos frente a los 172 millones inventariados en el mundo, en tanto que la maquinaria usada en estos procesos es muy antigua, con un promedio de más de 15 años de operación.

- 3) Telas: las mayores productoras de tejidos planos de algodón no se adaptaron rápidamente al modelo de apertura y siguen operando con base en un mercado cerrado, al tiempo que se cuenta con equipos de muchos años de uso, lo cual le resta competitividad.

Además de lo anterior, Colombia se caracterizó por ser un país que no producía ningún tipo de maquinaria textil, todos los equipos debían ser importados de distintos países. Con la crisis económica esto ha repercutido en la falta de una correcta inversión en investigación y desarrollo tecnológico, y en el seguimiento por parte de las empresas, de las innovaciones en el exterior. Ante esta crisis el gobierno colombiano se ha caracterizado por prometer progresos económicos permanentes con los Tratados de Libre Comercio. Con estos tratados lo que se está imponiendo es la desindustrialización y la especialización en la exportación de materias primas y productos básicos

Finalmente, frente a esta crisis el Ministerio de Comercio Exterior del presidente Santos, ha iniciado una campaña cuyo lema es: “Dupliquemos las exportaciones” y esto es una medida muy inmediateista ya que tal como sucedió con *STAMPEX LTDA.*, incentivar las exportaciones fue una medida positiva en principio, pero nociva a largo plazo cuando debió enfrentarse a los problemas propios de los países a los que se exportó y sobre todo si dependía de uno o pocos mercados y no diversificó la oferta de productos.

### **STAMPEX LTDA.**

*STAMPEX LTDA.*, fue una empresa familiar fundada por Sary Levy y su señora madre doña Fortuna en el año de 1975, quienes vieron una oportunidad de negocios en el mercado textil y confecciones. La empresa durante 28 años produjo prendas de vestir con estampados de calidad para niños y niñas entre 0 meses y 12 años, de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali en principio y luego en todo el país. A lo largo de su historia la empresa fue ampliando su producción y

fortaleciéndose como una compañía competitiva, al punto que varios años después exportaba a países como Venezuela, Ecuador, Aruba, Islas Margaritas, entre otros. A pesar de ello, condiciones muy específicas del mercado local como la deficiencia de los proveedores, la creciente competencia y un cambio en los requerimientos del cliente llevaron a que cerrara en el año 2003.



Ilustración 1 Muestras de prendas de Stampex

*STAMPEX LTDA.*, Fue una empresa familiar pionera en la producción de ropa para niños y bebés, especializada en prendas de tejido de punto estampadas y con acabados de la más alta calidad, que estaba ubicada en la ciudad de Cali. Pasando de solo estampar, a cortar y finalmente confeccionar por completo las prendas, la empresa se posicionó en el mercado nacional con gran fuerza, marcando así a las generaciones caleñas y pregonando que: “la ropa que hoy visten tus niños contienen el esfuerzo y el espíritu de trabajo de *STAMPEX*, colombianos que viven y aman su patria” (levy, 2013).

## Doña Sary Levy



Ilustración 2, doña Sary Levy

Sin duda la protagonista principal de *STAMPEX LTDA.*, fue la Sra. Sary Levy, economista graduada de la Universidad de los Andes. En 1975, con emprendimiento y perseverancia, logra crear una gran empresa, inicialmente con el apoyo de su madre y, posteriormente, con su esposo, Don Jimmy Nessim. Generaron 80 empleos fijos por temporada y confeccionaron ropa para todo el país y el exterior, para “personitas con ideas propias”, como rezaba su slogan.

Los esposos compartieron tareas desde sus profesiones: Doña Sary impulsó la empresa desde el diseño y la fabricación, pero sus conocimientos de economía la acompañaron en todo momento, incluso en la decisión de cerrar en 2003. Por su parte, Don Jimmy aportó como ingeniero industrial, la visión de crecimiento y potencial de la compañía. Además, todo esto sucedió en el momento en que su hija era bebé, y por ello a partir de las necesidades propias, empezaron a producir prendas para este segmento con gran éxito.

Doña Sary se preocupó por mantenerse actualizada en términos de moda, diseños y telas, por tal motivo viajaba con frecuencia a ferias en el exterior como New York, París, Milán a mirar tendencias y traer muestras e ideas para la empresa, también participó en varias convocatorias de *Proexport*, para Pymes, para exponer

en la feria de confección Mode enfantine en Paris e Italia, pero no obtuvieron ventas. Como se había dicho, semestralmente realizó incursiones a Europa y Estados Unidos en donde estudió mercados muy distintos, donde inicialmente no logró generar pedidos, esta experiencia le sirvió para adquirir conocimientos en términos de tendencias de moda, que influyeron en el mejoramiento continuo de la organización.

El soporte inicial de la empresa fueron sus familiares. Su madre se encargaba de la elaboración de los moldes y la supervisión de los estampados, y trabajó con ella entre los años de 1975 a 1980, cuando se retiró del todo de la empresa. Su padre también fue un contacto fundamental y determinante para realizar los primeros negocios de *STAMPEX LTDA.* Con su esposo se dividieron funciones, doña Sary se encargó de la producción y diseño de la ropa, y el Sr. Jimmy como ingeniero industrial, organizó la planta y los procesos productivos y se hizo cargo de las ventas y finanzas de la empresa.

### **Historia corporativa**

El 2 de enero de 1975 el periódico *El Tiempo* en su edición establecía que Colombia buscaría convertirse en el Japón de Suramérica, produciendo con calidad y gran eficiencia a costos bajos y además buscaría aprovechar las crecientes demandas de países vecinos- Ante este positivo panorama, la Sra. Sara Levy, aprovechó la existencia de la empresa de su padre: Lazaro Levy y Cía., distribuidor mayorista de confecciones ya consolidada; esto sumado a la experiencia de su madre en costura y la de su esposo, la llevan a fundar la nueva empresa bajo el nombre de *STAMPEX LTDA.*, identificada con el logo del Tucán, ya que le brindaba identidad a la marca, y que a lo largo de su vida solamente se rediseñó una vez.

Desde un principio, el concepto de la empresa fue producir prendas de una calidad equiparable a las mejores marcas importadas de Estados Unidos y Europa, sin salir de Colombia, a un precio muy competitivo. *STAMPEX LTDA.*, también tenía

como propósito aprovechar el “boom” de los estampados en Estados Unidos, la ausencia de una empresa fuerte en esta capacidad y las características de una economía cerrada en la que las importaciones no serían un problema.

De acuerdo con lo que cuenta la Sra. Levy (levy, 2013), el primer paso para establecer la empresa fue alquilar un local en el quinto piso de un edificio en la Carrera. 5ta. con Calle 16, al frente de lo que conocemos hoy como San Andresito, en la ciudad de Cali. El siguiente paso fue adquirir la maquinaria necesaria para estampar y el personal que realizara correctamente las labores. Según cuenta la Sra. Levy, “al principio se adquirió una mesa de estampar y una mesa de revelado, incluyendo el empleado estampador” (levy, 2013), Este personaje era Rubén, un operario que durante 6 años se convirtió en el alma de la producción y una ayuda fundamental para los dueños. En 1979 don Jimmy, esposo de la Sra. Sary se vinculó directamente a la compañía y asumió la gerencia comercial, la selección de personal y las finanzas. Por otro lado, su padre promovió conexiones con empresas de confección y minoristas en todo el país.

Según la fundadora de la organización, la empresa en sus inicios solamente se dedicaba a estampar prendas para terceros, pero con el tiempo se convirtió en taller de costura para elaborar su propia ropa infantil diseñada y estampada por la misma empresa, los proveedores de Medellín de su padre se convirtieron en talleres de confección satélites para suplir la falta de capacidad inicial de la planta. En un principio solo se producía ropa para bebés. Como ella misma lo recuerda: “Luego la empresa empezó a venderle a la cadena de la Costa *Vivero* y por ello empezamos a estampar y cortar aumentando nuestra calidad en procesos propios” (levy, 2013). Esto los llevó a “crecer rápidamente en la costa y el eje cafetero dado que se trataba de prendas de primera calidad, se reinvertían todas las utilidades, creciendo con capital propio y créditos de los proveedores a 60 y 90 días, mientras las ventas se hacían entre y 30 y 60 días” (levy, 2013).

En los años de 1990 la empresa adquiere un local propio, con una extensión de 2.400 metros cuadrados en la Calle 38 con carrera primera, en un bello edificio diseñado por el hermano de la fundadora de la empresa. Según la Sra. Sary:

“allí se distribuía principalmente en pequeños almacenes minoristas y se trabajaba principalmente con tiendas pequeñas de ropa de niños, contábamos con 500 clientes y también distribuíamos en las principales cadenas como Vivero y La 14 donde se vendían en volúmenes mucho más grandes.” (levy, 2013)

Hasta ese momento, la estructura de cargos de la empresa era la característica de una empresa pequeña, en la cual una persona podría desempeñar varias funciones a la vez, para evitar tener personal innecesario. La planta de corte, costura y estampado mantuvieron un personal estable, leal a los dueños. Lo mismo ocurría con el personal de oficina.

Generalmente, los sueldos de la empresa eran por debajo del promedio de la industria en cargos directivos y de supervisión, salvo algunas excepciones. Por otra parte, la empresa no invertía, ni patrocinaba en el estudio de sus empleados, así, el nivel académico de casi todos sus empleados era bastante bajo, pero tuvieron un buen entrenamiento en sus funciones por parte de los dueños de la empresa. En total llegaron a generar 80 empleos directos.

Bajo este panorama, *STAMPEX* parecía según su dueña: “una fábrica de estampados con un taller de confecciones” (levy, 2013), lo cual era bastante cierto debido a la depurada técnica de estampado desarrollada por la empresa a través de los años, no obstante las confecciones eran de excelente calidad. En los años siguientes la organización se desarrolló hasta empezar a encontrar en los países vecinos oportunidades de negocios. Fue así como empezó a adelantar negociaciones con clientes de Venezuela y Ecuador, países en los que los dueños de la empresa se dieron cuenta que los consumidores gozaban de características

muy similares a las de Colombia y por tanto representaban una oportunidad que debía ser aprovechada.

Las exportaciones no se hicieron esperar. Aprovechando la poca o nula competencia en dichos países se sumaron pedidos de las Islas Margarita, Aruba, Curacao, entre otros. La demanda estaba en crecimiento ya que la calidad de los productos era superior a cualquiera de los productos que se manejaban localmente. Por ello Sary Levy manifestaba que “el mercado superaba la capacidad producida, y la empresa debió contratar múltiples talleres externos” (levy, 2013). Entonces, la empresa vivía una época de oro, dejando buenos márgenes y el 20% de su producción terminaba siendo exportada. Sin embargo, los problemas personales de la pareja fundadora empezaron a opacar esta buena situación, “el matrimonio empezó a tener dificultades y en 1997 se disolvió llegando a un acuerdo amigable entre las partes, don Jimmy dejó la empresa y doña Sary se hizo al frente de esta”

En esta nueva etapa, la dueña vio la necesidad de construir una planta más pequeña, pero muy completa, ya que la anterior quedó como propiedad de su exesposo en la partición de bienes, por ello doña Sary tomó la decisión de construir en un local más pequeño de 1200 metros muy cerca de la anterior bodega, donde cupo en muy buenas condiciones la empresa. En este punto es relevante resaltar que don Jimmy antes de la separación ya quería vender la empresa basándose en un análisis de las utilidades del pasado. Según sus observaciones, él veía que los márgenes eran cada vez más bajos, debido a la apertura económica, la fuerte competencia y las duras condiciones impuestas por las nuevas cadenas de almacenes como *Carrefour*.

Por esos días, Doña Sary buscó apoyo del SENA para la capacitación de los empleados sin mucho éxito. Sin embargo, *Proexport*, le facilitó un diplomado en la Universidad ICESI en Gerencia del Cambio y Exportaciones. Por otro lado, Colciencias le dio recursos que le permitieron adquirir un equipo de diseño y trazo computarizado, los que le dieron más eficiencia a este importante proceso, permitiendo que la empresa llegara al mercado con sus colecciones más rápido

que en el pasado. Indudablemente una ventaja competitiva de STAMPEX era el proceso de estampados que no solamente enamoraban a los bebés y niños, sino también a sus padres

Tres años después, con los efectos de la crisis y la posterior apertura económica empezaron los problemas para *STAMPEX LTDA*. En ese momento en Colombia, se evidenciaba una tendencia creciente de importar productos de textiles y fibras de algodón para abastecer la demanda interna de los confeccionistas colombianos.

Esto, sumado a que Colombia ofrecía programas especiales de importación que facilitaban el ingreso de bienes de capital e insumos a empresas dedicadas a la exportación, facilitaron el ingreso de marcas extranjeras que acapararon rápidamente un mercado anteriormente regulado y cerrado . De este modo, los años venideros fueron marcados por un incremento en las importaciones de productos traídos principalmente de China a precios por debajo de los costos de producción local probablemente su facturados. Además, los almacenes de cadena fueron aumentando cada vez más su poder de negociación, importando productos y poniéndoles sus marcas propias, estas cadenas también preferían comprar a compañías del sector textil integradas verticalmente y con mejores costos. Todo esto afectó a *STAMPEX*, ya que cuando la empresa presentaba una colección a los almacenes que proveía, estos pedían demasiados cambios lo que era muy difícil de realizar para *STAMPEX* e incrementaba los costos.

En suma, tras el incremento de los productos chinos, la incapacidad de los proveedores locales para suplir con materia prima los pedidos, los giros en los enfoques de los canales de distribución, la crisis vivida en Venezuela y los cambios en las necesidades de los compradores de los productos de *STAMPEX LTDA.*, llevaron a que doña Sary empezara a pensar en la posibilidad de cerrar la empresa.

## CRISIS DE LA EMPRESA.

STAMPEX LTDA., producía dos colecciones anuales de unas 20.000 unidades mensuales, con lotes entre 60 y 240 unidades por talla, con márgenes del 30%. Sin embargo, la empresa empezó a ver un panorama oscuro en el que la competencia internacional, los proveedores locales, los países a los que se exportaban, los canales en los que se distribuía el producto y las necesidades cambiantes de los consumidores limitaban sus posibilidades de salir adelante. Doña sary manifestó al respecto : “ el gran problema fue la exagerada capacidad de negociación de las cadenas y su capacidad de importación y de producción de marcas propias, así como la mayor disposición a comprar de empresas integradas de mayor tamaño y con capacidad de hacer publicidad. No era una competencia libre de productos con igual acceso “ (levy, 2013)

En este orden de ideas, llegando al año 2000, el elemento que más influyó sobre la caída en las ventas de la empresa estaba directamente relacionado con competencia internacional, que llegaba tras la apertura económica desde Panamá y China. Las importaciones no solamente afectaban a *STAMPEX LTDA*, sino a todo el sector, muchos de estos productos entraban de contrabando, subfacturados o sobrefacturados para blanqueo de dinero. A todo este oscuro panorama había que agregarle la recesión interna que se vivía en el país. Paula Trujillo, directora de competitividad de *InExModa*, la asociación comercial del sector que patrocina *Colombiatex*, afirmaba: “No estábamos caminando a la misma velocidad y con la misma agilidad que otros países, perdimos el tren y ahora tenemos que reinventarnos” (wharton Business school, 2011).

En ese momento la industria estaba perdiendo muchos empleos en especial el sector de las maquiladores de Cali, Pereira y Medellín. Álvaro Hincapié, presidente de *Enka*, el mayor fabricante de hilo de Colombia, con sede en Medellín, afirmaba que: “Al igual que muchos fabricantes de este sector, mi empresa -explicaba-, ha

estado “bajo el ataque” de las empresas asiáticas legal o ilegalmente, desplazándola de los mercados con bienes más económicos” (Redaccion el Tiempo, 2012). De acuerdo con estudios realizados por el Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente – DAMA, esta situación se debía a que: “las mayores productoras de tejidos planos de algodón no se adaptaron rápidamente al modelo de apertura y siguen operando con base en un mercado cerrado, al tiempo que se cuenta con equipos de muchos años de uso, lo cual le resta competitividad.” (DAMA, 2011)

Toda esta crisis también la estaba percibiendo la Sra. Levy, quien manifestaba: “La manufactura ya no se puede hacer aquí” (levy, 2013). Y esto se debía a que los proveedores locales no satisfacían las necesidades en tiempos, y aunque brindaban colores y tintes, los costes de mantener inventarios muy surtidos de telas incrementaban el precio final del producto. Por ello se evaluó la posibilidad de proveedores extranjeros, pero estos resultaban aún más costosos por el tamaño de los pedidos. En el año 2000, las ventas de la compañía se dividieron en un 80% en Colombia y 20% al exterior en la siguiente distribución:

Tabla No. 1 Distribución exportaciones

<b>PAIS</b>	<b>NIVEL EXPORTACIONES</b>
Venezuela	50%
Ecuador	22%
Puerto Rico	8%
Otros países*	20%

\*Aruba, Costa Rica, entre otros. (Corbelletta, 2008)

Como se logra apreciar en la tabla No. 1., con Venezuela se tenían grandes expectativas a futuro ya que se exportaba cerca del 10% del total de la producción. La empresa vendía bastante bien los primeros años a través de un importador en este país. Entre los años 2001 y 2002, el presidente Hugo Chávez empleó una política proteccionista que evitó que se giraran dólares y se empezaron a incumplir los pagos a exportadores colombianos, lo que produjo una fuerte reducción de los negocios y posterior congelación con este país.

*STAMPEX* también se vio afectada porque en México, cuando la empresa celebraba haber conseguido un distribuidor local, llegar a un nuevo mercado y aumentar sus negocios, el distribuidor actuó deshonestamente incumpliendo los pagos. Además de esto, un pedido grande quedó por varios meses en la Aduana de Ciudad de México, hasta que lo lograron repatriar y vender en Colombia como saldos, lo cual causó un gran perjuicio a la empresa.

Para agravar aún más la situación, los canales en los que se distribuía el producto empezaron a tener una nueva orientación y empezaron a poner nuevas condiciones que no beneficiaban a los productores locales. Las grandes cadenas querían que se les surtiera con cuatro o más colecciones al año para poder satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y esto excedían las capacidades de la empresa. Tanto *El Éxito* como *Carrefour* imponían duras condiciones, que una empresa como *STAMPEX* no pudo cumplir porque incrementaba los costos y poco rentable.

Otro factor negativo para la empresa fue que las cadenas como *Éxito*, *Carrefour* y *La 14* empezaron a obtener mayores márgenes de productos importados, además le dieron prioridad a sus marcas propias, desplazando cada vez más los bellos estampados que producía la compañía. Doña Sary expresó que “Sacaron a los detallistas, los grandes se fueron tragando el mercado y se destruyó la red de tiendas del país, minoristas que llevaban 20 años vendiendo súper bien fueron muriéndose” (levy, 2013).

Fuera de los elementos competitivos del mercado, los consumidores también se vieron influenciados por la globalización. Los avances tecnológicos generaron en los niños una visión más adulta, porque mediante la televisión o las revistas podían ver a los famosos que tenían como referentes y querían imitar sus formas de vestir. Las necesidades cambiantes de los consumidores se relacionaron ahora con las innovaciones en la moda, a partir de aquí se observó una tendencia de las niñas a querer verse más grandes, y a no querer usar más prendas color pastel y con estampados infantiles, lo cual era una fortaleza de la empresa. Además en la canasta familiar también se empezó a incluir una gran variedad de productos importados y de tecnología, así que las compras de regalos para los niños dejaron de ser en su mayor parte ropa para combinarse con innumerables ofertas.

Frente a todos estos elementos, que agravaron la crisis por la que atravesaba la empresa, desde la dirección “se hicieron mejoras en la contabilidad mediante la integración de los módulos. Los inventarios, cartera y parte de producción en el sistema de información de la empresa también fueron mejorados”. (Corbelletta, 2008) Fuera de esto, la empresa adquirió un sistema computarizado para el diseño y trazo de las prendas que facilitaba el proceso de confección y reducía considerablemente los tiempos de producción. Pero ninguna de estas medidas fue suficiente, el mercado exigía una velocidad de respuesta mucho mayor y la demanda era menor frente a tanta competencia, lo que no compensaba las inversiones.



Ilustración 3 Muestras de prendas de Niña

## **El cierre planificado una opción inteligente**

Doña Sary viendo como estaban las cosas y comprendiendo que su mercado natural estaba desapareciendo -los pequeños minoristas independientes-, ante la imposibilidad de importar prendas de Asia, los bajos márgenes que dejaban los almacenes de cadena con su tremendo poder de negociación y ante la dificultad de establecer tiendas en los centros comerciales debido a los altos costos-, decidió iniciar el cierre paulatino de la empresa, de manera planificada. La dueña de la empresa, hoy nueve años después se enorgullece de esta decisión, ya que le permitió liquidar poco a poco a todos y cada uno de sus empleados, salir paulatinamente del stock con que quedó, vender a buen precio la maquinaria y preservar parte del capital para invertir en otros negocios en el futuro. Tal vez haber ingresado en centros comerciales y más tarde haber creado una franquicia de Stampex, hubiera podido salvar la cia, para esto se hubiera necesitado de un inversionista que apoyara este proyecto, aunque haber llegado a Aruba, Curasao, Venezuela, Panamá, México y Costarrica fue un gran logro de la empresa y de Doña Sary sin duda alguna.

## **Bibliografía**

Corbelletta, L. (2008). *Caso de Kikos*. Cali.

DAMA. (2011). *Informe del sector textil*. marzi.

Deslinde.org. (11 de noviembre de 2012). <http://deslinde.org.co>.

levy, S. (23 de Julio de 2013). Gerente stampex. (L. A. Mendoza, Entrevistador)

Redaccion el Tiempo. (28 de 08 de 2012). Crisis en la confeccion. *El Tiempo* .

revista Unal. (25 de abril de 2013). [www.revista.unal.edu.co](http://www.revista.unal.edu.co).

wharton Business school. (9 de marzo de 2011).  
<http://www.knowledgeatwharton.com.es/>.

## WEB GRAFÍA.

<http://www.eltiempo.com/eltiempoimpreso/index.php?modeq=poranio&anio=1975>

<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/textil#ixzz2D1rpfLbb>

[www.colombiaexport.com](http://www.colombiaexport.com)

[www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

<http://www.factorinero.com/de-interes/228-informe-sectorial-textil-y-confecciones.html>

<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/textil#ixzz2D1s2fnTR>

<http://es.colombiaembassy.org>

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-sector-textil-en-colombia-trata-de-reinventarse-tras-anos-de-dificultades->

<http://www.factorinero.com/de-interes/228-informe-sectorial-textil-y-confecciones.html>

Corporación tecnológica empresarial, economía colombiana, abril de 2004

<http://www.revista.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/18619/31940>

<http://deslinde.org.co/El-hundimiento-de-Coltejer-o-la.html>

## Lista de imágenes

Imagen 1 (2011), Prendas de ropa de niña (fotografía). Suministrada por la empresa

Imagen 2 (2014), Doña sary Levy (fotografía). Recuperado de

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=718292071560827&set=t.662261763&type=3&theater>

Imagen 3 (2011), Prendas de ropa de niña (fotografía). Suministrada por la empresa