



**COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA DE TEXTILES Y CONFECCIONES EN EL  
VALLE DEL CAUCA**

**AUTOR**

**LUIS FERNANDO GARCIA NEIRA – 0726059**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**RAQUEL PUENTE**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2015**

## RESUMEN

El sector de textiles y confecciones en Colombia ha tenido un crecimiento desde el 2007 en términos de producción. Sin embargo, la carencia de factores de producción, el ámbito tecnológico y la mano de obra especializada, tienen un impacto nocivo en la competitividad. A nivel nacional, el Valle del Cauca es el tercer departamento que registra una mayor producción textil. Sin embargo en el Valle no se han desarrollado factores de producción que impulsen la competitividad del sector con respecto a otros departamentos a nivel nacional.

Asimismo, en este estudio se desarrolló una descripción de la competitividad de la industria de textiles y confecciones, principalmente en el departamento del Valle del Cauca. El análisis del proceso de competitividad se realizó a través de la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter. También se analizó la competitividad del sector de textiles y confecciones en el país mediante la realización de entrevistas a los actores potenciales de la industria textil y confecciones. En el estudio se evidenció que factores como las políticas de impuestos y aranceles del país, los tratados de libre comercio e inclusive el contrabando de mercancías, han impactado de manera negativa al sector en los últimos años.

### **Palabras Claves:**

Michael Porter, Competitividad, Textiles y Confecciones, Valle del Cauca.

# Tabla de Contenido

Introducción.....	- 7 -
Presentación del problema.....	- 8 -
Antecedentes.....	- 8 -
Justificación .....	- 9 -
Muestra.....	- 9 -
Área geográfica.....	- 9 -
Entrevistados .....	- 10 -
Marco Teorico .....	- 11 -
Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	- 11 -
Amenaza de nuevos competidores entrantes: .....	- 12 -
Amenaza de productos sustitutos .....	- 12 -
Poder de negociación de los proveedores .....	- 13 -
Poder de negociación de los clientes.....	- 13 -
Rivalidad entre competidores existentes.....	- 13 -
Investigacion Cualitativa .....	- 13 -
Entrevistas exhaustivas .....	- 14 -
Investiigación en grupos de enfoque.....	- 14 -
Estudios de casos .....	- 14 -
Entrevista a expertos .....	- 15 -
Entrevista de protocolo .....	- 15 -
Entrevistas articuladoras.....	- 15 -
Competitividad de las confecciones Colombianas en el mundo .....	- 15 -
Alcance de la Investigación.....	- 16 -

Objetivo General:.....	- 16 -
Objetivos Específicos .....	- 16 -
Metodología .....	- 17 -
Tipo de Investigación.....	- 17 -
Método de Investigación.....	- 17 -
Diseño de la Investigación.....	- 17 -
Fuentes y técnicas utilizadas .....	- 18 -
Análisis de la Información .....	- 20 -
Análisis de barreras de entrada.....	- 20 -
Análisis poder de negociación de los proveedores.....	- 24 -
Análisis poder de negociación de los clientes .....	- 26 -
Análisis productos sustitutos .....	- 29 -
Análisis rivales entre competidores .....	- 30 -
Análisis conjunto de las cinco fuerzas .....	- 32 -
Conclusiones.....	- 35 -
Limitaciones .....	- 36 -
Referencias .....	- 37 -
Anexos .....	- 38 -
Anexo 1 – Contactos o personas entrevistadas .....	- 38 -
Anexo 2 – Grabaciones de audio de las entrevistas.....	- 38 -
Anexo 3 – Cuestionario planteado en las entrevistas .....	- 39 -

## **Lista de Figuras e Ilustraciones**

Figura 1: Gráfico de las cinco fuerzas de Michael Porter .....	- 11 -
Ilustración 1: Personas ocupadas en el sector de confecciones de prendas de Vestir desde el año 2000 al 2008 .....	- 22 -
Ilustración 2: Importaciones por países del sector textil - confecciones colombiano, 2011 .....	- 25 -
Ilustración 3: Motivo de preferencia por las marcas nacionales .....	- 27 -
Ilustración 4: Países destino de las exportaciones colombianas de textiles y confecciones, 2011 .....	- 28 -
Ilustración 5 : Principales países exportadores de confecciones .....	- 30 -
Ilustración 6: Principales países exportadores de textiles .....	- 31 -
Ilustración 7: Grafico de participación de empresas de Confecciones y Textiles a nivel nacional 2012 .....	- 32 -

## **Lista de Tablas**

Tabla 1: Empresas con entrevistados del sector de confecciones en el Valle del Cauca. Fuente:( Creación Propia) .....	- 19 -
Tabla 2: Top 20 de los mayores avalúos catastrales en Colombia Fuente: (Geografico Instituto Agustin Codazzi, 2015).....	- 24 -
Tabla 3: Importaciones por departamento 2011 Fuente: (Legiscomex, 2012) .....	- 24 -
Tabla 4: Exportaciones por departamento, 2011 Fuente (Legiscomex, 2012) .....	- 29 -

## INTRODUCCIÓN

El sector textil y confecciones en Colombia ha jugado un papel muy importante en la economía del país. De tal modo que, las confecciones contribuyen en un 7,2% del PIB manufacturado, lo que genera un 20% de empleo a nivel nacional (Dane, 2012). Por otro lado, los textiles y confecciones del país se han ido posicionando en el mercado extranjero debido a su innovación y especialización de productos, lo que ha generado una mayor visibilidad a productos nacionales (Rivera y Alarcón, 2012)

Es importante recalcar que el sector de textiles y confecciones ha generado un gran impacto en el dinamismo de la economía del país. En este sentido, las estadísticas del año 2011 evidencian que el sector importó productos por un valor de USD 2340 millones, frente a las exportaciones que fueron de USD 1121 millones (Legiscomex, 2012). Es importante destacar que las exportaciones de tejidos y confecciones del país tienen como principal destino los Estados Unidos, con un 21% del total de éstas, seguido por los países vecinos como Venezuela en un 20,5% y Ecuador con el 17,5% (Legiscomex, 2012).

Las relaciones comerciales que se han generado en el país han permitido ser un atractivo para los empresarios e inversionistas (Brito, 2010). Además, los tratados de libre comercio han permitido la importación de telas que en el mayor de los casos no se confeccionan en Colombia (Murales, 2015). No obstante, factores tales como: las políticas de entradas, los proveedores, los clientes, productos sustitutos y los rivales, condicionan la competitividad del sector. De acuerdo a lo anterior, este estudio evaluará los anteriores factores, los cuales pueden determinar la competitividad del Valle del Cauca a nivel nacional. Este estudio se realizó con base en la teoría de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter (Porter, 1979).

## **PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Antecedentes**

Actualmente, la industria de las confecciones y textiles en Colombia representan el 1% de las exportaciones a nivel mundial (Supersociedades, 2013). Sin embargo, el crecimiento de los mercados mundiales y factores como la globalización han impactado a las industrias de los países emergentes que buscan ser más competitivos en mercados internacionales (Romano, 2010). Por otra parte, la Superintendencia de Sociedades realizó un análisis del desempeño que posee el sector de confecciones y textil entre los años 2008 y 2012. Este análisis describió el seguimiento de la generación de utilidad para empresarios del sector, hasta la contribución de exportaciones e importaciones que tienen para la balanza comercial (Romano, 2010). Posterior a este análisis, en el 2012, Legiscomex realizó un estudio orientado a estudiar las exportaciones e importaciones que se dan en el sector textil con el objetivo de analizar el comportamiento, y cómo es impactado el mercado con los nuevos tratados de libre comercio que se están firmando en el país. Es importante destacar que la industria Colombiana ha venido generando nuevos cambios en la comercialización de productos en el exterior, y cómo estos productos pueden ser diferenciados mediante nuevos procesos de fabricación o reducción de costos (Ángel, 2015). Consecuentemente, ser competitivos en el mercado extranjero es una de las ideas que se priorizan en los empresarios nacionales para abarcar un mayor mercado y generar mayores utilidades (Becerra, 2015).

En este contexto, departamentos como Antioquia y ciudades como Bogotá han acogido un gran auge industrial en los últimos años en temas del sector de confecciones y textiles. Sin embargo, el departamento del Valle del Cauca es el tercero a nivel nacional en productividad de confecciones y textiles (Supersociedades, 2013), generándose inquietudes sobre los factores que condicionan la competitividad del departamento en comparación a otros departamentos y sobre cómo se ve reflejado a nivel nacional en mercados internacionales.

## **Justificación**

Este estudio está orientado a generar conocimiento sobre el nivel de competitividad del sector de textiles y confecciones en el Valle del Cauca. El objetivo del estudio es establecer si el sector es dinamizador del mercado colombiano y si puede ser competitivo para enfrentar las demandas mundiales. En primera instancia, conocer el sector de investigación de textiles y confecciones es una prioridad para el estudio, debido a que muchas veces la percepción de los productos del sector es “La calidad de confecciones en Colombia no supera la de afuera”. Gran parte de las personas tienden a catalogar las telas colombianas como las mejores del mercado nacional, si son comparadas con productos importados como son de la China (Castillón, 2015).

El desafío de este estudio es determinar si el sector puede llegar a ser significativo a nivel mundial, no sólo por la percepción de las personas sino por la perspectiva que plantea Porter (Porter, 1979).

En el estudio se analizarán las falencias que puede llegar a tener el sector para no ser competitivo frente a un mercado dinámico; lo que dará origen a cuestionar ¿cómo los empresarios estudian la forma de ser competitivos en el mercado nacional e internacional? y ¿Será posible ser competitivos con los factores y falencias que posee el mercado actual Colombiano?

## **Muestra**

La investigación tomó como referencia las siguientes delimitaciones:

### **Área geográfica**

El estudio de las entrevista se realizó a empresarios dentro de la ciudad de Santiago de Cali, ya que la ciudad es la capital del Valle del Cauca y posee la mayor aglomeración y contribución de empresas de confecciones en el Valle.

## **Entrevistados**

El estudio incluyó empresarios o empleados del área de mercadeo y comercial, con cargos de director que conocieran sobre el mercado de las confecciones y textiles. Por otra parte, se buscó que las empresas estuvieran constituidas legalmente en la Cámara de Comercio y presentaran las normas mínimas para formar parte del sector.

## MARCO TEORICO

### Las cinco fuerzas de Michael Porter

En el estudio se adopta como referencia el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter (Porter, 1979), que toma en cuenta cinco coyunturas donde se busca ver las relaciones de poder de negociación de los proveedores y los clientes, otra donde se establecen las barreras de entrada al negocio, una cuarta que determina si en el mercado hay productos sustitutos y por último, se analiza entorno a la rivalidad entre competidores (figura 1).

Asimismo, Porter (1979) describe que hay dos tipos de competencias que se pueden dar en el mercado, la positiva y la destructiva. La positiva conlleva a que el empresario busca diferenciarse en el mercado tratando de acapararlo. Por otra parte, la destructiva es donde las empresas se enfrentan en un mercado similar y no diferenciado por tratar de ganar terreno y clientes. El objeto de estudio de las cinco fuerzas, es el desarrollo de estrategias clave para poder generar diferencia en el mercado y ganar mayores recursos y volverse más competitiva frente a otras empresas de la misma línea. (Porter, 1979).

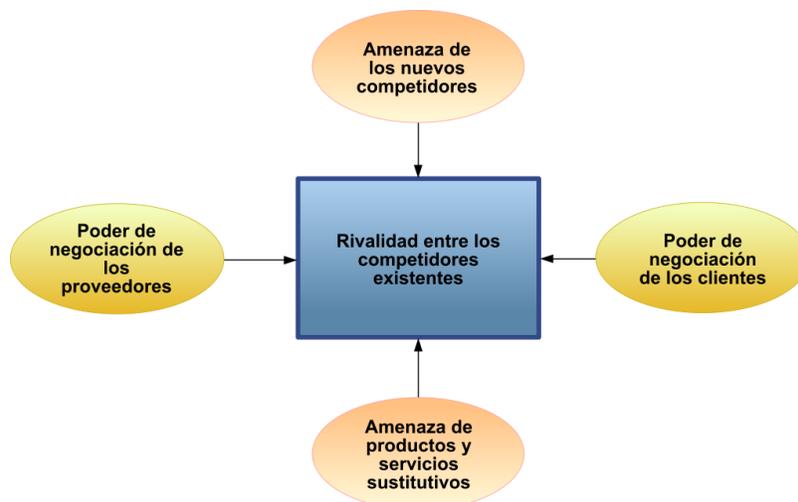


Figura 1: Gráfico de las cinco fuerzas de Michael Porter, Fuente: (Porter, 1979).

Por otro lado, el estudio aplicará conceptos estadísticos recolectados por entidades gubernamentales y privadas como el DANE, Inexmoda y la Superintendencia de Sociedades. Es importante tener bases y cifras que describan el historial de mercado, como por ejemplo la contribución del PIB por parte del sector, el destino de las exportaciones de los productos finales y las importaciones que el sector genera. El estudio se centra en el Valle del Cauca, para realizar comparaciones de manera cuantitativa y cualitativa con otro departamento como Antioquia y ciudades como Bogotá.

Los datos de las entrevistas permitirán confrontar las cifras estadísticas que se tienen del sector. En gran parte, los datos manejan información y números que al momento de confrontarse con la realidad del mercado dan un panorama más real de las falencias de la industria. Por último, es determinar el análisis de los dos panoramas guiados bajo los pilares de las cinco fuerzas de Porter.

A continuación, se describe los principales conceptos que se tienen para el desarrollo del estudio (Porter, 1979):

#### **Amenaza de nuevos competidores entrantes:**

Describe los factores o barreras que tienen los nuevos competidores al momento de entrar al mercado, detallando los requerimientos de capital, los costos de producción, la información de constitución, la saturación de mercado, formas de financiación de capital inicial y los requisitos para la consolidación como empresa al momento de desarrollar las ideas de negocio.

#### **Amenaza de productos sustitutos**

Un producto sustituto es el que satisface las mismas necesidades que requiere un cliente. Estos productos pueden llegar a modificar los términos de oferta y demanda de

productos de análisis, alterando inclusive la interacción del mercado con precios bajos, buena calidad y buen rendimiento.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El término se refiere a como los proveedores determinan las variables para la negociación de las materias primas. Si existen muchos proveedores en el mercado el poder de negociación es mucho más bajo si solo hubiese pocos. Muchas veces las materias primas pueden ofrecer retos a la hora de adquirirlas, esto puede ser también un problema al momento de negociación de la adquisición de los productos.

### **Poder de negociación de los clientes**

Hace referencia a cómo los clientes hacen la adquisición de los bienes o productos que se comercian, bajo las variables que influyen en la elección de la compra e incluso en la demanda del mercado. En gran medida hay productos con mayores índices de ventas y otros que tienen largos periodos de adquisición.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

Se menciona como la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo los mismos tipos de producto. Una gran rivalidad entre competidores involucra múltiples estrategias destinadas a ganar mercado aprovechando las debilidades de los competidores y maximizando las fortalezas de la organización. Entre mayor rivalidad las ganancias de la industria disminuyen haciendo que sea menos atractiva para el ingreso de nuevos competidores.

### **Investigación Cualitativa**

Es un método de investigación y recolección de datos en forma de texto o imágenes con preguntas abiertas, dando paso a la observación de la información hallada para dar entendimiento al comportamiento humano. El método no busca la representación de una población objetivo con los datos arrojados del estudio (Ortinau, 2009).

La investigación cualitativa posee varias técnicas de estudio que permite a los investigadores la recolección de la información, los cuales se describirán algunas a continuación de acuerdo a las definiciones expuestas por Ortinau (Ortinau, 2009):

### **Entrevistas exhaustivas**

También llamadas “a profundidad” o “uno-a-uno”, consisten en que un entrevistador formula a un entrevistado un conjunto de preguntas semiestructuradas de sondeo, normalmente en persona. El contexto habitual de estas entrevistas es la oficina o casa del entrevistado, o alguna sede centralizada de entrevistas que sea cómoda para él. Algunas empresas de investigación hacen entrevistas exhaustivas híbridas que consisten en una combinación de entrevistas por internet y por teléfono.

### **Investiigación en grupos de enfoque**

Consiste en reunir un grupo pequeño de personas para una discusión espontánea de un tema o concepto particular. Por lo regular, los grupos de enfoque constan de 8 a 12 participantes, guiados por un moderador profesional en una discusión semiestructurada que dura alrededor de dos horas. Al alentar a los miembros del grupo a hablar con detalle acerca de un tema, el investigador extrae cuantas ideas, actitudes y experiencias sea posible sobre el tema especificado. La noción básica del grupo de enfoque es que la respuesta de una persona incite los comentarios de otras, lo que genera sinergia entre los participantes.

### **Estudios de casos**

Son diseños de investigación exploratoria que comprenden una investigación intensa de una o dos situaciones problemáticas que parecen semejantes al problema actual del investigador. La premisa del enfoque de estudios de caso es que para todo problema actual de investigación hay probablemente varias situaciones pasadas con elementos muy parecidos. El enfoque de estudio de caso requiere que el investigador o quien toma las decisiones realice un examen completo del elemento que interesa, el cual puede ser un cliente, vendedor, tienda, empresa, región comercial.

### **Entrevista a expertos**

Técnica de indagación en persona para reunir opiniones de personas consideradas conocedoras del problema de investigación.

### **Entrevista de protocolo**

Es una técnica de recolección de datos en que se coloca a una persona en una situación decisoria y se le pide que verbalice como tomaría la decisión.

### **Entrevistas articuladoras**

Técnica de interrogación en persona para escuchar y detectar los principales conflictos en las orientaciones de una persona con respecto a productos y servicios.

### **Competitividad de las confecciones Colombianas en el mundo**

Como parte de la investigación realizada se tomó como referencia el estudio previo de Rodrigo Cuellar (Zapata, 2014). En la teoría planteada por el autor permite conocer el nivel de competitividad de las industrias Colombianas en el mundo utilizando cálculos de los índices de Balassa (1965) y Vollrath (1991).

## **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General:**

Analizar la percepción de competitividad de las empresas de textiles y confecciones en el Valle del Cauca.

### **Objetivos Específicos**

Determinar los principales factores que condicionan la competitividad de las confecciones y textiles según las cinco fuerzas de Porter.

Analizar la competitividad del mercado de confecciones en el Valle del Cauca, ajustado a las cinco fuerzas de Porter.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de Investigación**

El enfoque principal de la investigación es cualitativa y descriptiva. La idea principal fue documentar la experiencia sobre las condiciones del mercado de textiles y confecciones en el Valle del Cauca a empresarios del sector. A partir de las entrevistas de profundidad con preguntas enfocadas en la indagación de las cinco fuerzas de Porter, se proyectaba encontrar como se dinamiza el mercado del sector, para determinar si son competitivos a nivel nacional.

Parte de la investigación también comprende el análisis de datos cuantitativos de carácter históricos para determinar las condiciones de mercado de manera global, y así poder contrastarlas con la información recolectada de las entrevistas a los empresarios.

### **Método de Investigación**

En el proceso de investigación se relacionaron los datos de manera lógica e inductiva, a partir de la información proyectada por los empresarios se obtendrá las conclusiones en relación con las cinco fuerzas.

Los datos claves se contrastarán con cifras históricas de carácter cuantitativas obtenidas de información secundaria, para poder analizar en todos los ámbitos los principales factores que condicionan la competitividad de textiles y confecciones en el Valle del Cauca.

### **Diseño de la Investigación**

Para la obtención de los datos de los entrevistados, se planteó un esquema de preguntas de estudio que se realizarían y tendrían como esquema las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979). Posterior al diseño, se planteó que las preguntas debían ser

realizadas a empresarios o empleados de cargos directivos o superiores de áreas de mercadeo o comercial, que conocieran los enfoques del sector. Las empresas fueron seleccionadas de bases de datos de la Cámara de Comercio y de Icecomex de la Universidad Icesi, teniendo como requisito estar constituidas legalmente para ámbitos legales y de veracidad del estudio.

El primer contacto con las empresas se realizó vía telefónica y por correo electrónico, dando una introducción previa del estudio para lograr la aceptación de la entrevista. Posterior al proceso, se realizó un agendamiento de la entrevista. Al momento de realizar la entrevista se hizo una grabación de estas, con el fin de tener pruebas demostrables y poder analizar posteriormente la conversación. Dicho proceso pasó a una posterior edición de las cintas grabadas para concentrar la información más relevante del análisis.

Posteriormente, se recolectó información secundaria de bases de investigación de la Universidad Icesi en biblioteca virtual, el DANE, Cámara de Comercio y la Superintendencia de Sociedades. El objetivo de búsqueda era la obtención de documentos científicos de “Confecciones”, “Textiles”, “Valle del Cauca” y “Competitividad” como palabras claves de búsqueda. Por último, se contrastarán ambas informaciones tanto la secundaria como la primaria para la deducción de la información final.

### **Fuentes y técnicas utilizadas**

Para el análisis se recolectó información primaria mediante las entrevistas de profundidad. Las entrevistas se realizaron a empresarios del sector de confecciones descritos a continuación en la Tabla 1 (para más información ver Anexo 1):

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>
Inexmoda / Raddar	Juan Diego Becerra	Director de Mercado
Amkor Jeans	Alba Castellón	Gerente

Burtton's Ltda	Eduardo Edery	Gerente/ Dueño
Omce Leven	Cesar Murales	Gerente/ Dueño
Angel Class	Paula Angel	Gerente/Dueño

*Tabla 1: Empresas con entrevistados del sector de confecciones en el Valle del Cauca. Fuente:(  
Creación Propia)*

Se utilizaron técnicas de grabación de voz para fines de validación de datos posteriores y veracidad del proyecto (ver Anexo 2). Para la edición del audio, se utilizó una herramienta gratuita conocida como Audacity, el propósito era editar las grabaciones para seleccionarlas de manera más exacta la información contenida.

En el proceso de búsqueda de bases de datos se utilizaron las bases proporcionadas por la Universidad Icesi como lo son DANE, Proexport Colombia y Anif.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### **Análisis de barreras de entrada**

El sector colombiano de confecciones y textiles es uno de los más significativos del país. Este sector es responsable del 24% del trabajo manufacturero del país y representa el 7% de las exportaciones (Arrieta, Botero y Romano, 2010). Las barreras de entrada al mercado están limitadas de una u otra forma. Si es bien conocido que se puede crear empresa libre en Colombia, las condiciones de establecer la empresa conlleva a un pasaje de impedimentos para el impulso de empresas nuevas de este tipo. De acuerdo con Becerra, gran parte de las empresas colombianas que se crean son de manera informales, dando la carencia de constitución y el pago de impuestos. La conformación de empresa en Colombia puede llegar a realizarse mediante los trámites que se exigen a la Cámara de Comercio, y puede realizarlo cualquier ciudadano, sin embargo, muchas veces debido a desconocer el proceso, la empresa no es formalizada. (Becerra, 2015).

Por otra parte, el Gobierno presenta soportes de información de capital para los empresarios del sector, aunque el conocimiento es bajo. También presentó reformas económicas a inicios de los 90's para abrir la inversión extranjera reduciendo los aranceles de los productos (Murales, 2015); por ejemplo, el sector recibió los beneficios de la extensión del Atpdea (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga) hasta el 2010. En gran parte estas implementaciones ayudaron que las exportaciones del sector se incrementaran en un 32.5% para el año 2007% (Arrieta, Botero y Romano, 2010). De acuerdo con Murales empresario de Omce Leven, el gobierno ofrece ayudas económicas por Bancoldex, el cual realiza créditos a empresarios para ayudar al crecimiento de los sectores, inclusive por medio de Procolombia hay seminarios y capacitaciones para hacer conocer los productos Colombianos en el extranjero como lo corrobora Angel empresaria de Angel Class, el cual ha participado en las reuniones empresariales.

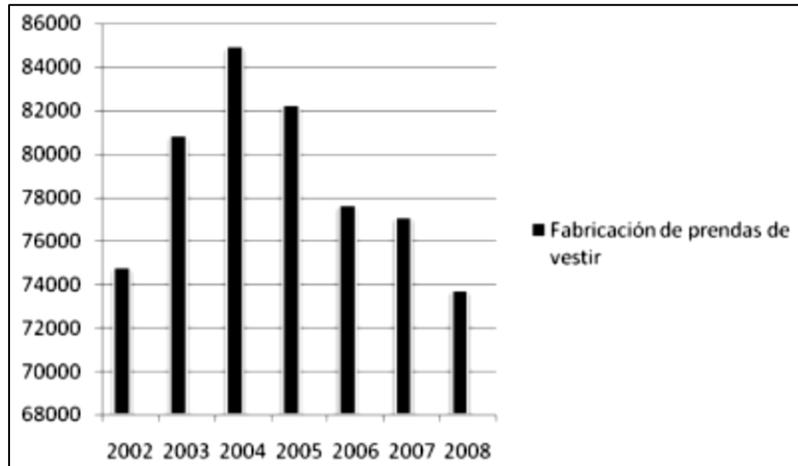
Aun así, muchas veces las formas de adquisición de los préstamos de Bancoldex son de difícil acceso para los pequeños empresarios del sector y sumando al desconocimiento de la información hace que los empresarios no se arriesguen a solicitar este tipo de ayudas económicas como lo indica Ederly gerente y dueño de Burtton's Ltda; el cual indica que por parte de empresas pequeñas del sector muchos desconocen estos apoyos.

Consecutivamente, Murales indica que acceder a los préstamos es posible para pequeñas empresas pero poder llegar a la aceptación de este tipo de financiación muchas veces implica estabilidad y la presentación de resultados por parte de la empresa, que a su vez es difícil porque están iniciando el desarrollo de sus empresas.

En gran medida, el crecimiento de las empresas permite el acceso a créditos de financiación que permiten la inversión en tecnología o en procesos de expansión de la empresa. Por otro lado, Becerra nos indica que un empresario que desee iniciar una empresa en el sector debe ofrecer productos diferenciadores e innovadores que permitan enfocarse a un segmento de nicho que posibilite el crecimiento de la empresa. Por ejemplo, en Colombia se han diseñado productos diferenciadores como es el Jean Levanta Cola así lo indica Angel de Angel Class. Sin embargo, pese a la diferenciación del producto en mercados nacionales y extranjeros, no se llegaría a ser competitivos por la carencia de maquinaria especializada para producir la demanda de mercados internacionales (Becerra, 2015).

Por otro lado, iniciarse en el sector de confecciones puede involucrar gran cantidad de dinero que muchas veces es difícil de conseguirlo como lo indica Ederly de Burtton's. La maquinaria del lugar, los salarios, inclusive los impuestos pueden llegar a ser la preocupación de los empresarios al momento de iniciar, así lo indicó Castellón, empresaria de Amkor Jeans. Muchas veces la maquinaria es importada porque no se encuentra en el país, si se quiere un tipo especializado de prenda. Este proceso de importación de maquinaria puede ser costoso al momento de iniciar, y los bancos no prestan a pequeños empresarios que apenas van a iniciar según Castellón. En cuanto a mano de obra, en Colombia el nivel salarial es 19% menor a otros países de América Latina, además se podría observar la cantidad de personas ocupadas en el sector de

prendas de vestir del 2000 al 2008 en la ilustración 1, aun así no se puede comparar con el nivel salarial del país asiático como China, el cual el costo por hora esta cercano al USD \$1.44 por hora (Brito, 2010).



*Ilustración 1: Personas ocupadas en el sector de confecciones de prendas de Vestir desde el año 2000 al 2008, Fuente: (Brito, 2010)*

Asimismo, al momento de la constitución de la empresa, el factor de los impuestos genera un gran impacto a los empresarios que recién inician en el sector. De hecho Ederly de Burton's, indico qué en gran parte las utilidades que las pequeñas empresas se irían en meros impuestos y pagos de nómina, haciendo que muchas veces esas utilidades no se puedan invertir en compra de tecnología o en crecimiento de la empresa. De hecho, Castellón indica que los impuestos en Colombia son muy costosos con relación a otros países. Sin embargo, Becerra da un punto de vista de que en el país el gobierno tiene leyes que pueden aprovechar los empresarios para la reducción de impuestos, pero que muchas veces el desconocimiento de este tipo de leyes puede hacer que muchos no se beneficien.

Es importante resaltar que al momento de iniciar un préstamo o capital se debe buscar que el negocio genere una rentabilidad al poco tiempo para cubrir el monto inicial. Muchas veces ese retorno de capital en empresas que inician en el sector se puede ver reflejado a los años de haberse consolidado cuando empieza a ganar mercado y reconocimiento de marca, así lo indicó Becerra en la entrevista. Para este punto, el

bajo retorno de capital puede llegar a preocupar a los empresarios del sector, haciendo poco atractiva una inversión inicial. Si se supera esta barrera, el negocio puede crecer y hay mercado para lograrlo, como lo describe Murales; solo hay que buscar la táctica y conocer las estrategias del mercado y muchas veces los empresarios no tienen el conocimiento para emprender un negocio en el sector.

Dentro de las barreras de entrada que hay al momento de legalizar una empresa en la industrial del textil o confecciones aplican a nivel nacional y se encuentran reguladas por la Cámara de Comercio (Edery, 2015), pero parte del sector históricamente se ha ubicado en ciudades como Medellín y Bogotá (Supersociedades, 2013).

En gran parte, más de 12 empresas innovadoras representativas del sector se encuentran ubicadas en el municipio de Cali, empresas como Studio F, Aritex de Colombia, Supertex, Comertex y Moda Internacional Ltda. Aun así, eso sólo representa el 6,07% de la participación del sector en la industria de confecciones y textiles en el país (Supersociedades, 2013). Parte de las políticas de gobierno se deben proyectar en la búsqueda de leyes que beneficien al sector de confecciones y textiles en el Valle del Cauca, ya que su posición geográfica le permite acceder fácilmente al puerto de Buenaventura al momento de realizarse una importación o exportación, así lo indicó Murales de Omce Leven. Otro factor clave al momento de iniciar una empresa de textiles sería el valor del terreno, de hecho el valor del terreno en comparación a ciudades como Bogotá y Medellín es mucho más económico en la ciudad de Cali, así lo indica el instituto Geográfico Agustín Codazzi (Geografico Instituto Agustin Codazzi, 2015). Eso sería un factor clave que permitiría la inversión inicial en el Valle del Cauca.

<b>Top 20 de los mayores avalúos catastrales en Colombia – vigencia 2014</b>		
1	Bogotá	\$446.907.541.042.800
2	Medellín	\$71.865.022.483.000
3	Cali	\$47.219.612.467.800
4	Cartagena	\$37.641.170.578.500
5	Barranquilla	\$29.285.031.506.200
6	Bucaramanga	\$16.096.914.959.500
7	Cúcuta	\$13.595.381.965.300

8	Pereira	\$12.482.592.172.000
9	Envigado (Antioquia)	\$11.245.770.461.668
10	Santa Marta	\$9.804.076.350.700
11	Villavicencio	\$9.735.443.777.200
12	Chía (Cundinamarca)	\$8.904.260.407.200
13	Manizales	\$8.662.060.854.000
14	Valledupar	\$8.219.203.756.200
15	Pasto	\$7.941.395.055.400
16	Ibagué	\$7.875.638.911.100
17	Palmira (Valle del Cauca)	\$7.374.886.377.500
18	Montería	\$7.351.960.844.000
19	Floridablanca (Santander)	\$6.208.214.310.800
20	Buenaventura	\$6.109.578.697.300

Tabla 2: Top 20 de los mayores avalúos catastrales en Colombia Fuente: (Geografico Instituto Agustin Codazzi, 2015)

### Análisis poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de materias primas se ha mantenido en un constante balance en cuanto el valor de las materias primas, así lo indicó Becerra. Actualmente, hay mucha comercialización de materias primas en el país, sin embargo, gran parte de las materias primas son importadas del extranjero. En la tabla 3 se pueden analizar las importaciones por departamento del sector de confecciones en el país.

No.	Departamento	Valor importado USD CIF	Participación
1	Bogotá, D.C.	1.028.061.273	43,9%
2	Antioquia	681.755.954	29,1%
3	Valle Del Cauca	191.342.577	8,2%
4	Cundinamarca	143.718.422	6,1%
5	Atlántico	110.511.491	4,7%
6	Cauca	42.492.674	1,8%
7	Nariño	41.315.454	1,8%
8	Risaralda	32.878.075	1,4%
9	Santander	29.802.574	1,3%
10	Caldas	13.614.197	0,6%
<b>Subtotal</b>		<b>2.315.492.691</b>	<b>98,9%</b>
Otros		24.824.843	1,1%
<b>Total</b>		<b>2.340.317.534</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 3: Importaciones por departamento 2011 Fuente: (Legiscomex, 2012)

Muchas veces las materias primas son difíciles conseguir en el mercado nacional, por ejemplo las telas estampadas, así lo señala Angel de Angel Class. El mercado de las materias primas en el país tiene un escenario complicado, por un lado la falta de tecnología especializada para diversificar procesos de nuevos diseños hace que se tenga que incurrir en importar las telas, y por otra parte, es mucho más económico traer la tela de la China que propiamente de Bogotá o Medellín por cuestiones de transporte el cual en Colombia es muy costoso, así lo indica Murales de Omce Leven. Las importaciones de material para el sector ha crecido en un 40,4% del 2009 con USD\$ 1.210 millones a USD \$ 2.340 millones para el 2011 (Legiscomex, 2012), y la procedencia de las materias primas se pueden describir en la ilustración 2, el cual se puede observar que la mayoría del material proviene de la China con un 45,7%(Legiscomex, 2012).

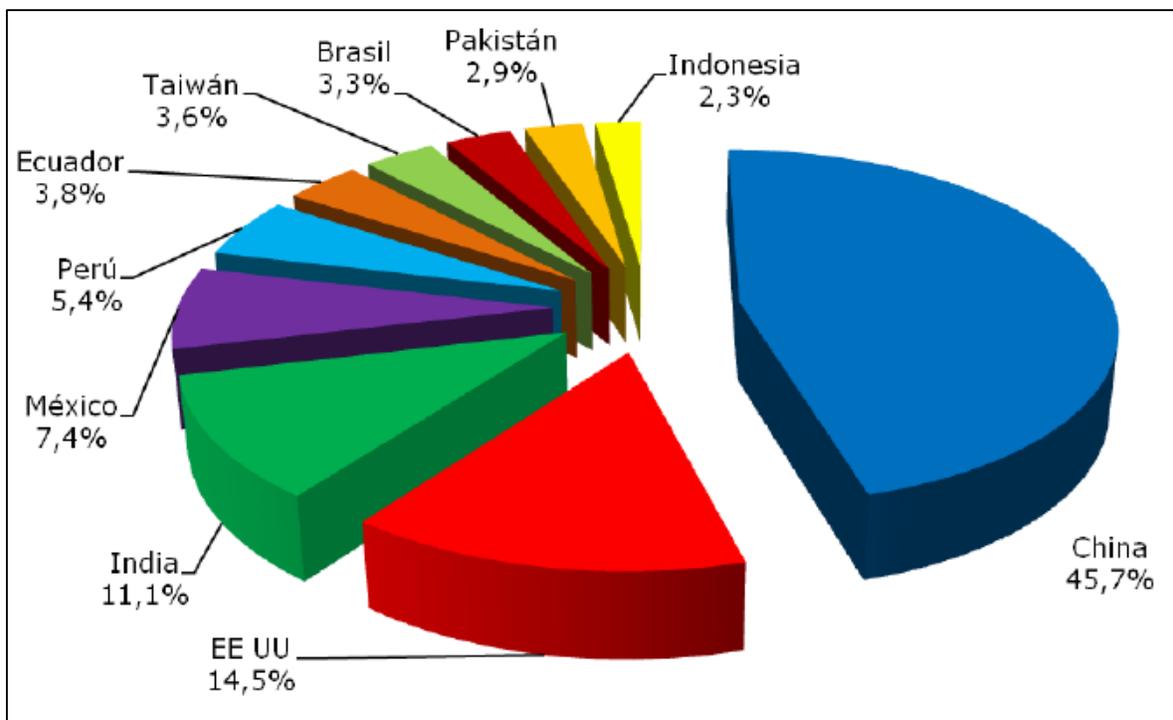


Ilustración 2: Importaciones por países del sector textil - confecciones colombiano, 2011 Fuente: (Legiscomex, 2012)

Aunque las materias primas se han mantenido en precios estables los últimos años, para mediados del año 2015, se pueden ver impactados con las alzas del dólar, el cual es uno de los principales factores de fluctuación (Castillon, 2015). Por otro lado, el mercado de materias primas nacionales es provenientes de empresas insignias en el país como lo es Fabricato y Coltejer. Para el caso del Valle del Cauca, muchos de los proveedores son comercializadores o importadores de telas, propiamente no hay proveedores fabricantes de textiles que puedan llegar a hacer la diferencia en comparación a Medellín y Bogotá, así lo indica Edery de Button's.

Un punto importante a señalar, es la dinamización del mercado de las materias primas, hay un amplio listado de proveedores desde comercializadores pequeños que importan telas extranjeras hasta las grandes empresas como Coltejer y Fabricato. Falta mayor inversión a empresas productoras de telares en el país, empresas que produzcan algodón y sean líderes en el mercado de creación de textiles, así lo expresa Becerra.

### **Análisis poder de negociación de los clientes**

Los clientes reflejan un pilar importante para el sector y para cualquier negocio, en el caso del sector textil y de confecciones los clientes son discriminados por muchas variables de selección al momento de elección de la prenda. Muchas veces los nichos donde se apunta la empresa de confecciones refleja los estratos socioeconómicos donde los empresarios desean llegar, así lo describe Castillón de Amkor Jeans. En gran parte, para los empresarios es importante tener en cuenta el tipo de cliente donde se enfoca la producción. Por ejemplo, la producción de prendas destinadas a estratos bajos se puede llegar con precios bajos y para los estratos socioeconómicos más altos más bien están interesados en marcas y calidad, aunque no necesariamente sea un factor decisivo al momento de la compra por parte del cliente, así lo señala Edery.

Es importante destacar que los clientes tienen mucho mercado donde elegir, pero a su vez se rigen de precios estándares del mercado. Cada empresario busca su nicho donde posicionarse y poder así encontrar el mercado ideal, así lo expresa Becerra. Para el caso de los clientes grandes como son las grandes superficies o incluso

distribuidores ponen otra índole al momento de negociar, se incrementa el poder de negociación y pueden llegar a indicar las condiciones y precio que se ofrecerán las mercancías comenta Cesar Murales.

Para clientes extranjeros, las principales preferencias de las confecciones colombianas, son la calidad con un 42,6% y la economía del producto con un 11,6%, como lo describe la ilustración 3.

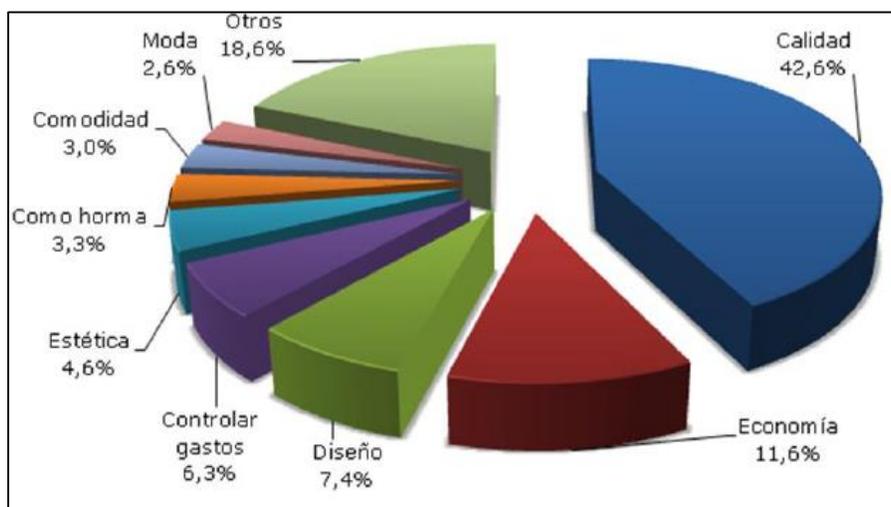
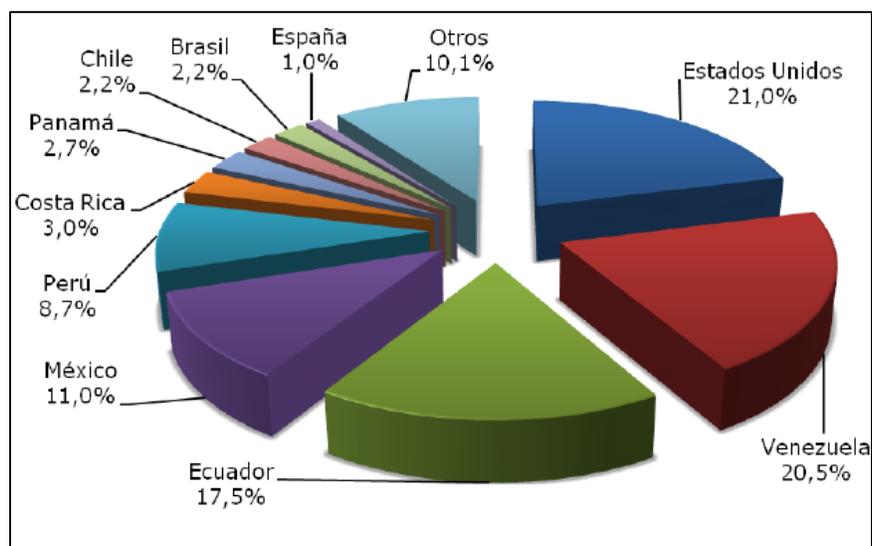


Ilustración 3: Motivo de preferencia por las marcas nacionales, 2011 Fuente: (Legiscomex, 2012)

Las exportaciones del sector se han diversificado a varios países destinos, pero en su gran mayoría el mercado está concentrado en países como Estados Unidos con el 21%, Venezuela con el 20.5% y Ecuador con el 17,5% (Legiscomex, 2012) como se ve en la ilustración 4. Sin embargo, actualmente las exportaciones a Venezuela han decaído por el cierre fronterizo, de pasar de exportar 6.000 millones de USD anuales, pasara a ser 1500 millones de USD de los cuales el sector confecciones textiles es uno de los afectados (Tiempo, 2015). De acuerdo con Becerra, el mercado extranjero es competitivo en cuanto niveles de producción, la cual la industria nacional no puede llegar a competir con niveles de producción para abarcar mercado por falta de factores como maquinaria, mano de obra especializada y procesos de financiamiento.



*Ilustración 4: Países destino de las exportaciones colombianas de textiles y confecciones, 2011 Fuente: (Legiscomex, 2012)*

Por otra parte, el Valle del Cauca es el tercero en exportaciones de confecciones a nivel nacional. A pesar de eso, no es significativo en comparación a empresas del mismo sector que manejan volúmenes más altos entre Medellín y Bogotá, se puede ver en la Tabla 4. Aunque el mercado internacional tiene un mercado muy amplio muchos empresarios desconocen la forma de exportar.

Para el mercado nacional, el Valle no puede competir con precios de carácter internacional, ya que muchas empresas carecen de tecnología o procesos de producción a escala que abaraten las prendas, lo indica Becerra. Asimismo, no se encuentra un posicionamiento de marcas regionales dentro del mercado, debido a la gran variedad que se encuentra, además de todos los nichos de tipos de fabricación que se pueden ser abordados (Becerra, 2015). Por parte de los clientes no hay preferencia, incluso tienden a usar varias marcas al momento de vestir (Castillon, 2015).

No.	Departamento	Valor USD FOB	Participación
1	Antioquia	583.717.888	52%
2	Bogotá, D.C.	296.954.951	26,5%
3	Valle Del Cauca	73.984.523	6,6%
4	Atlántico	63.033.777	5,6%

5	Risaralda	34.319.642	3,1%
6	Norte de Santander	28.686.443	2,6%
7	Santander	15.944.932	1,4%
8	Cundinamarca	11.486.850	1,0%
9	Quindío	6.648.922	0,6%
10	Caldas	3.626.595	0,3%
<b>Total</b>		<b>1.121.940.695</b>	<b>100%</b>

Tabla 4: Exportaciones por departamento, 2011 Fuente (Legiscomex, 2012)

### **Análisis productos sustitutos**

La fuerza de productos sustitutos presenta un camino positivo, ya que no hay productos que sustituyan la confección o los telares (Becerra, 2015). Es importante resaltar que actualmente no exista en Colombia algún producto que pueda sustituir a las confecciones, de acuerdo a Becerra. Aunque por ahora esta fuerza no preocupa a los empresarios colombianos del sector, estos se encuentran desarrollando nuevos procesos dentro de la misma línea para la producción de textiles inteligentes que pueden ser especiales para nichos como los bomberos, el ejército o inclusive a prueba de balas para la policía (Medina, 2014), estas nuevas líneas pueden especializar más los tipos de telas que se fabrican en el país.

Por otra parte, la especialización de la mano de obra en Colombia para el sector es baja, inclusive no se encuentra en ciertas ocasiones personas capacitadas para los trabajos de la confección, indica Alba Castellón de Amkor Jeans. Al momento que se empiece a especializar la mano de obra surgirán más diversificaciones de procesos y nuevos modelos innovadores que cambien el esquema de productos de confecciones y textiles en el país. En el Valle del Cauca no se encuentra un producto sustituto que afecte el sector, para aumentar diversificaciones de productos es necesario que se incurra más en mano de obra especializada.

## Análisis rivales entre competidores

En primera instancia, la rivalidad de competidores en el país es manejable por la cantidad de mercado que se encuentra. No solamente hay mercado en el país, sino que hay diversidad de productos para ofrecer a los clientes, dando la posibilidad a los empresarios innovar en nuevas tendencias o incluso en nuevas líneas de confecciones así lo indica Becerra. Aunque los factores se ven de manera nacional, porque compiten en un escenario similar entre empresas que no llegan al punto de canibalizar otras, el factor se extrapola al mercado internacional donde la perspectiva es contraria. Países como China, Estados Unidos e India representan gran pilar del mercado mundial de las confecciones en términos de producción y calidad. China para el 2011 cerró con el 30,7% de todas las exportaciones de textiles y 36.9 % de confecciones a nivel mundial (Legiscomex, 2012). Los países industrializados que tengan la posibilidad de acceder a capitales para mejorar sus tecnologías de procesos y la producción a escalas son los que abarcarán el mercado del sector a nivel mundial (Becerra, 2015). En gran medida estos países sostienen las exportaciones mundiales de confecciones por grandes toneladas de producción anual. La ilustración 5 describe el porcentaje de exportaciones de confecciones por país a nivel mundial y en la ilustración 6 se describe el porcentaje de textiles de países exportadores.

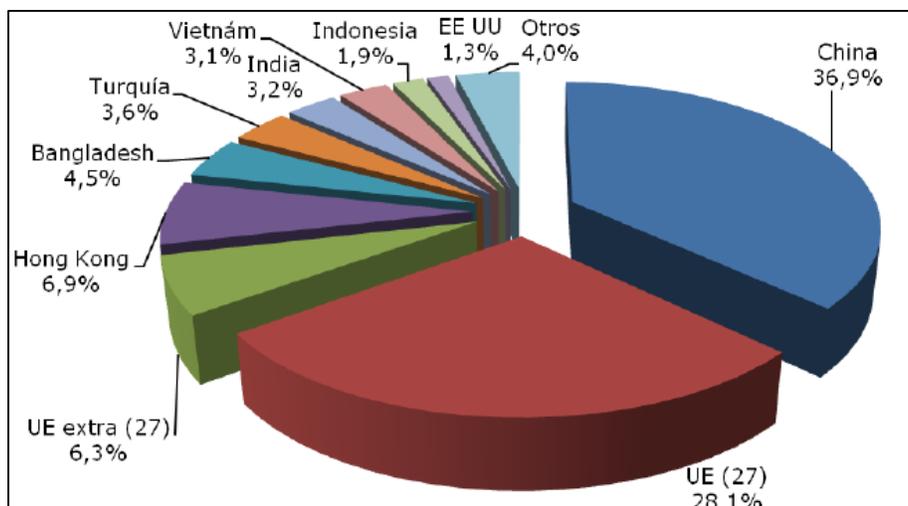


Ilustración 5 : Principales países exportadores de confecciones, 2010 Fuente: (Legiscomex, 2012)

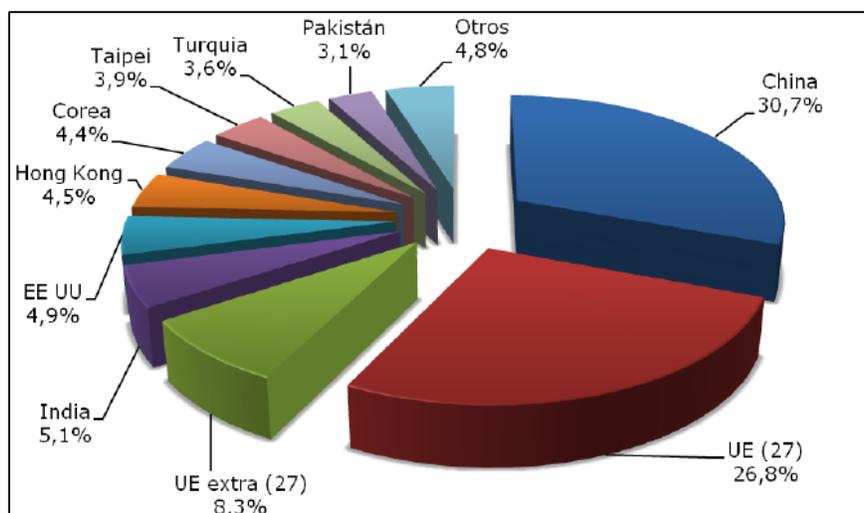


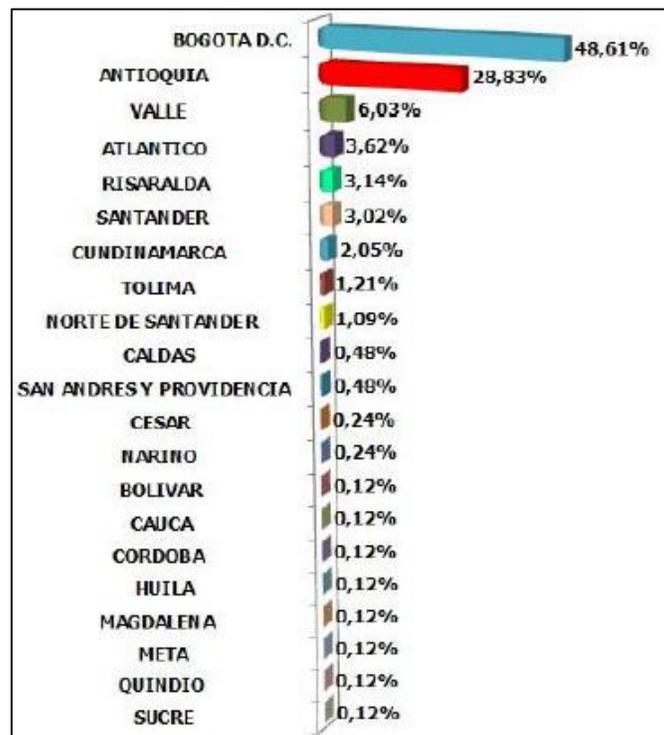
Ilustración 6: Principales países exportadores de textiles, 2010 Fuente: (Legiscomex, 2012)

En gran medida para competir en el mundo, se necesita de diversificación de productos más innovadores y de mejoras tecnológicas que permitan a empresarios colombianos competir en el mercado internacional.

Un importante dato a tener en cuenta del contrabando de productos de confecciones traídos por comerciantes, es que se incurre en una competencia desleal, de acuerdo con Castellón. La competencia de estos productos puede verse más en mercados populares, donde se buscan productos a muy bajo costo, y los productos nacionales legales no pueden competir con tarifas de esta índole, así lo indica Murales. El contrabando de materiales y productos ha golpeado de manera fuerte al sector, afectando no solo las ventas internacionales, sino también las nacionales (Legiscomex, 2012).

Por otra parte en el Valle del Cauca, falta mejorar procesos para poder competir en mercados internacionales, mejoras tecnológicas, diversificación de procesos e innovación de productos que pueden ser la clave, de acuerdo con Murales de Omce leven. En el mercado nacional hay muchas líneas de producción donde se podrían enfocar los empresarios dando una buena posibilidad para posicionarse en el mercado, así lo indica Becerra.

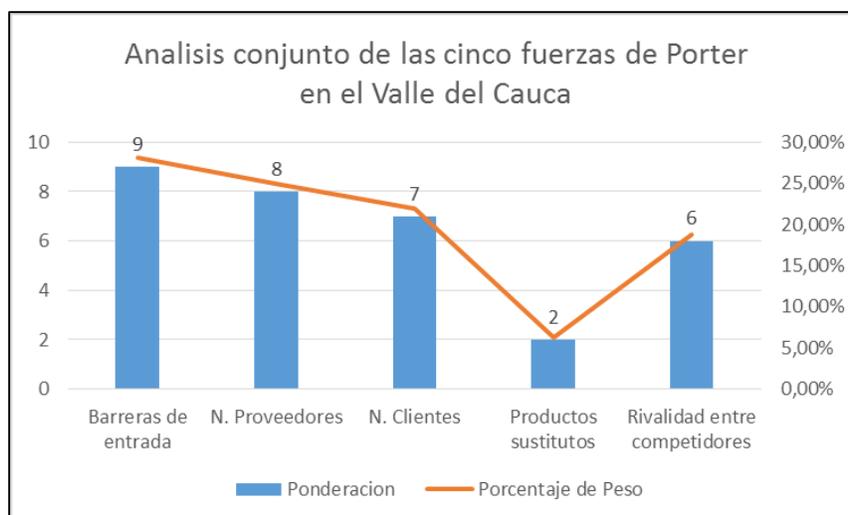
Es importante destacar que en el Valle del Cauca a pesar de ser el tercer departamento a nivel nacional en participación en empresas del sector de confecciones y textiles con un 6.03% (ver ilustración 7), es un mercado todavía que se podría explorar más para poder abarcar más terreno y generar estrategias de diversificación que permita diferenciar la empresa dentro del sector.



*Ilustración 7: Grafico de participación de empresas de Confecciones y Textiles a nivel nacional 2012  
Fuente: (Supersociedades, 2013)*

### **Analisis conjunto de las cinco fuerzas**

De acuerdo al análisis planteado, es importante recalcar en conjunto como es el tema de las cinco fuerzas propuestas por Porter (Porter, 1979) en el Valle del Cauca. Para eso, se puede observar en la ilustración 8 donde se describe el grado de dificultad que presentan los empresarios al momento de ingresar al sector de confecciones y textiles.



*Ilustración 8: Gráfico del análisis de dificultad las cinco fuerzas de Porter en el Valle del Cauca. Fuente: (Creacion Propia)*

Por otra parte, la barrera de entrada es en el Valle del Cauca la que presenta mayor peso al momento de ingresar al sector. Así como lo expreso Becerra (Becerra, 2015) y Ederly (Ederly, 2015) en la entrevista, las políticas del gobierno para poder formalizar la empresa muchas veces es un gran impedimento inclusive después de formalizadas. Mantener la empresa con el pago de los impuestos que en gran parte son muy elevados para los pequeños empresarios, puede ocasionar que no se generen utilidades para la reinversión en maquinaria o la especialización de la mano de obra.

Por lo que respecta al poder de negociación de los proveedores, no hay producción de telas especializadas en el país, lo que ocasiona que se tengan que importar telas como lo son las estampadas o las microfibras (Murales, 2015). Sin embargo, la gran cantidad de proveedores e inclusive comerciantes de telas que hay en Colombia, permite a los empresarios tener una amplia variedad al momento de la compra de las materias primas. Por otra parte, los productos sustitutos tienen una puntuación mucho más baja, debido a que no hay productos que puedan reemplazar las confecciones al corto plazo (Murales, 2015), aunque se puede contemplar que al largo plazo se puedan crear materiales que son de alta durabilidad que podrían llegar a suplantar las telas convencionales (Medina, 2014).

No obstante, el poder de negociación de los clientes es un factor importante a tener en cuenta. Aunque hay muchos clientes y nichos donde se podrían especializar la producción, en gran parte las exigencias de los clientes nacionales al momento de seleccionar su compra permite a los empresarios estar en un dilema entre producir a mejor calidad o producir a un menor costo (Edery, 2015). Aunque para el caso de los mercados internacionales, los clientes presentan otro panorama en donde mercados como la China y Estados Unidos, por su gran variedad de proveedores es difícil competir en términos de precio y calidad (Murales, 2015). Desde el punto de vista de la rivalidad entre competidores, no se presenta una gran amenaza en el mercado nacional, debido a que hay mucho mercado y nichos donde los empresarios se podrían especializar y sacar ventaja diferencial (Becerra, 2015). Aunque desde los mercados internacionales es diferente, en gran parte hay competencia por términos de precio y calidad, que muchos de los casos las empresas nacionales les cuesta competir por la falta de recursos tecnológicos y mano de obra especializada. Sin embargo, los empresarios pueden abarcar parte del mercado internacional con productos fuertes como lo es el jean levanta cola (Angel, 2015).

## CONCLUSIONES

Por último, para tener en cuenta en el proceso que se tuvo en el estudio, a pesar del crecimiento del sector en los últimos años, la falta de inversión por parte de los empresarios en temas de tecnología y maquinaria ha generado un atraso en los procesos y productos, lo cual no permite competir en mercados globales. La falta inversión de capital para generar tecnificación en este campo, muchas veces es difícil para pequeños y nuevos empresarios acceder a préstamos o procesos de financiación por parte del gobierno.

Los factores que condicionan la competencia en el sector están ligados a la tecnología, la diversificación de procesos, innovación de productos y ayudas por parte del gobierno; que en muchos casos empresas del sector no pueden acceder por falta de capital o inclusive los impuestos gubernamentales no incentivan la creación de empresa por bajas tasas de retorno.

El Valle del Cauca es el tercer departamento a nivel nacional en participación de empresas del sector, a pesar de que ciudades como Medellín y Bogotá abarcan la mayoría de empresas de confecciones y textiles en Colombia. El departamento es una zona aun sin explorar que posee beneficios en terreno y adicional la cercanía con el puerto de Buenaventura, dando mayor integración y beneficios al momento de importar y exportar los productos.

Cabe resaltar que la informalidad, el contrabando y la mano de obra no calificada, generan problemas para la competitividad de las empresas Valle Caucañas e incluso las nacionales. Falta mayor control por parte del gobierno para poder combatir este tipo de problemáticas que afligen al sector.

## LIMITACIONES

Teniendo en cuenta los análisis del estudio, es recomendable analizar para investigaciones futuras, procesos externos a las cinco fuerzas como lo es la informalidad de empresas del sector y el contrabando de productos de confecciones y textiles. En gran medida muchas veces estos procesos pueden afectar más la competencia de las empresas que inclusive la competitividad que se tienen las empresas entre ellas.

Otro punto a tener en cuenta en estudios futuros, sería analizar la mano de obra especializada que tiene el sector para ver la cantidad de personas calificadas y si el gobierno está desarrollando procesos para especializar este tipo de mano de obra con el fin de mejorar procesos e innovación de productos.

## REFERENCIAS

- Angel, P. (2015). *Entrevista Angel Class*. Santiago de Cali.
- Becerra, J. D. (2015). *Entrevista Inexmoda*. Santiago de Cali.
- Brito, T. (2010). Comparativo del sector confección en China y Colombia: análisis del indicador de competitividad 2000-2008, *1*, 105–118.
- Castillon, A. (2015). *Entrevista Amkor Jeans*. Santiago de Cali.
- Dane. (2012). PIB por rama de actividad.
- Ederly, E. (2015). *Entrevista Button's*. Santiago de Cali.
- Geografico Instituto Agustin Codazzi. (2015). TOP de las ciudades de Colombia según su valor Catastral. Retrieved from <http://noticias.igac.gov.co/top-de-las-ciudades-de-colombia-segun-su-valor-catastral/>
- Legiscomex. (2012). Estudio de mercado Textiles y confecciones en colombia, 37. Retrieved from [http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legisocmex.pdf](http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legisocmex.pdf)
- Medina, M. A. (2014). Colombia se mete en las telas inteligentes. Retrieved from <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-se-mete-telas-inteligentes-articulo-504393>
- Murales, C. (2015). *Entrevista Omce Leven*. Santiago de Cali.
- Ortinau, J. F. H. J. R. P. B. D. J. (2009). *Investigación de Mercados. En un ambiente de informacion digital*. (M. A. T. L. Judith Cavazos Arroyo, Ed.) (Cuarta). Mexico D.F.
- Porter, M. E. (1979). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, *86*, 145. <http://doi.org/Article>
- Rivera Godoy, J. A., & Alarcón Morales, D. S. (2012). El cargo de capital en la evaluación del desempeño financiero de empresas innovadoras de confecciones de Cali. *Estudios Gerenciales*, *28*(123), 85–99. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70206-1](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70206-1)
- Romano, J. G. A. y V. E. B. y M. J. (2010). Benchmarking sobre manufactura esbelta ( lean manufacturing ) en el sector de la confección en la ciudad de Medellín , Colombia Benchmarking about Lean Manufacturing in the Textile Sector in Medellin. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 31.
- Supersociedades. (2013). Desempeño del sector textil confección 2008-2012 informe, 1–31.
- Tiempo, E. (2015). Por cierre de frontera se pierden 400.000 dólares cada día. *El Tiempo*, (Cierre Frontera, Perdida de Exportaciones). Retrieved from <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cierre-de-la-frontera-colombo-venezolana-por-cierre-de-frontera-se-pierden-400000-dolares-cada-dia/16309853>
- Zapata, R. A. C. (2014). *Competitividad de las confecciones Colombianas en el mundo*. Universidad Icesi.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Contactos o personas entrevistadas

Empresa	Información	Entrevistado	Tamaño de la empresa
Inexmoda / Raddar	Inexmoda es el instituto en Colombia generador de herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación, internacionalización y competitividad para los sectores textil – confección. Es una fundación privada sin ánimo de lucro.	Juan Diego Becerra	Grande
Amkor Jeans	Es una empresa 100% colombiana ubicada al sur del Valle del Cauca en la ciudad de Cali, especializados en la fabricación y comercialización de moda para hombre y mujer, a través de líneas de Jeans, Blusas y camisas.	Alba Castellón	Pequeña
Burtton's Ltda	Es una empresa de confecciones de ropa como pijamas y accesorios.	Eduardo Edery	Pequeña
Omce Leven	Es una empresa de confecciones de ropa para hombres y mujeres fundada en 1994. Actualmente exporta a Estados Unidos y Ecuador.	Cesar Murales	Mediana
Angel Class	Es una empresa dedicada a la confección de prendas femeninas. Actualmente exporta a varios países de Latinoamérica y Europa.	Paola Angel	Pequeña

### Anexo 2 – Grabaciones de audio de las entrevistas

Archivos de audio contenidos en la carpeta “Entrevistas” contenida en el disco.

### Anexo 3 – Cuestionario planteado en las entrevistas

# Competitividad de la industria de textiles y confecciones en el Valle del Cauca

El presente estudio y recolección de información es con fines académicos de proyecto de grado. Las preguntas están relacionadas para estudiar la competitividad de la industria de textiles y confecciones en el Valle del Cauca. La entrevista tomara 20 minutos de su tiempo y consta de 32 preguntas.

## Factor Barreras de Entrada

1. ¿Cuáles considera que son las principales barreras de entrada en la industria de confecciones Colombiana?
2. ¿Cómo considera el apoyo del gobierno a la industria? ¿Si han existido estrategias de ayuda? Cuales creen que has sido las más importantes?
3. ¿Qué acciones por parte del gobierno considera que hacen falta para la mejoría del sector?
4. ¿Cuáles creen que son los puntos en los que la industria debería ser más competitiva para mejorar su posición?
5. ¿Cómo evaluaría la política para los empresarios y para los trabajadores del sector?
6. ¿Considera que los aranceles que restringe las importaciones deben continuar, por qué?
7. ¿Cree que la tendencia positiva de la economía Colombiana ha influenciado los resultados de la industria?
8. ¿Considera que en el sector existen oportunidades de financiamiento?

9. ¿Cuáles son los principales proveedores de estos financiamientos? (la banca, el gobierno)
10. ¿Qué tipo de acceso a capital, además de préstamos puede mencionar en el sector?
11. ¿Cómo cree que es el retorno sobre la inversión de estos préstamos?

## Factor Poder de los proveedores

12. ¿Hay proveedores claves que se tienen como referencia principal dentro del Valle del Cauca?
13. Donde provienen las materias primas para el sector principalmente?
14. ¿Cómo ha evolucionado el precio de materias primas en la industria?
15. Conoce de nuevos procesos de diversificación de proveedores por parte de los productores Colombianos, Cuáles?
16. ¿Cómo podrían introducirse mejoras en cuanto a los proveedores, su participación y rol dentro de esta industria?
17. El poder de negociación de los proveedores en que es basado?

## Factor poder de los clientes

18. ¿Cómo ve el poder de negociación de los clientes del sector?
19. ¿Cuáles son los puntos de referencia de compra de los clientes de productos del sector? (precio, material, cantidad, marca, diseño?)
20. ¿Cuál es el punto líder que demarca una compra?
21. ¿Los clientes que tanto poder de negociación tienen en el sector?

## Factor productos sustitutos

22. ¿Qué productos que usted conoce se podrían considerar sustitutos?
23. ¿Cuáles son los productos más fuertes en la línea de productos sustitutos dentro del Valle del Cauca?
24. ¿Hay alguna favorabilidad en cuestión de políticas por parte del gobierno en estos productos?
25. ¿En el mercado existe una preferencia en cuanto costo de oportunidad de un producto sustituto?
26. ¿Cómo calificaría usted al personal dentro de la industria, en término de capacitación para las tareas que se necesitan?
27. ¿Cuál considera que es el estándar de la productividad del recurso humano en el sector, comparada con otros países? ¿Y los costos?
28. ¿Qué opina sobre los incentivos del gobierno tales como las capacitaciones suministradas por el SENA? ¿Considera que son suficientes para suplir las necesidades del sector en cuanto a capital humano?

## Factor Rivales

29. ¿Qué tan intensa considera la competencia entre empresas Colombianas del sector y cual considera que es la estrategia de competencia? ¿Cómo es esa misma competencia dentro del Valle del Cauca?
30. ¿Cuál es el enfoque en las confecciones que más se llegan a competir?
31. ¿Cuál es el porcentaje de mercado considera que es el fuerte en el Valle del Cauca?
32. ¿es una industria manejable entre rivales o más bien es una industria muy competitiva?