



SELECCIÓN DE UN MERCADO DE EXPORTACIÓN PARA LA INDUSTRIA TEXTIL COLOMBIANA

CÉSAR IVÁN MANJARREZ LEYTÓN

Universidad EAN
Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales
Magister en Negocios Internacionales
Bogotá, Colombia
2020

SELECCIÓN DE UN MERCADO DE EXPORTACIÓN PARA LA INDUSTRIA TEXTIL COLOMBIANA

CÉSAR IVÁN MANJARREZ LEYTÓN

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Negocios Internacionales

Director (a):

Michael Enrique Torres Franco

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Magister en Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Todo lo que es fresco y nuevo en
términos de cultura, es radical en algún
grado.

Adam Nergal Darski

Resumen

El presente documento muestra los diferentes matices que se dan lugar al momento en que empresas del sector textil colombiano consideran la posibilidad de internacionalizarse. Dentro de esta perspectiva, es susceptible afirmar que se abordan múltiples diagnósticos de diferente tipo. En este caso, se acude a los preceptos establecidos por el modelo Uppsala. Así mismo, se hace una aproximación de cómo se ha comportado el sector textil colombiano y sus disposiciones para las operaciones internacionales. Los objetivos que se plantearon en el presente estudio tienen como fin involucrar diferentes perspectivas académicas, metodológicas y geográficas con el ánimo de mostrar un posible mercado de exportación para el sector textil colombiano, específicamente jeans producidos en la ciudad de Bogotá. Así mismo, se formularon objetivos específicos orientados a la identificación de las variables fundamentales del sector textil gracias a la implementación de matrices, DOFA, PESTEL y MEFE. Se mencionan las estrategias más viables del marketing internacional para la exportación de jeans desde la ciudad de Bogotá. Después de ello, se determinó como criterio de selección en la búsqueda de oportunidades de mercados internacionales la herramienta CAGE y finalmente se aplicó un instrumento de recolección de datos como apoyo práctico para identificar las potencialidades de las empresas de la muestra seleccionada.

En términos de estructura, el documento muestra formulación de objetivos, precedido por la justificación y el marco de referencia. Este último aborda los antecedentes y los referentes teóricos del modelo Uppsala, preceptos del marketing internacional, planteamiento de hipótesis, desarrollo metodológico, análisis y discusión de resultados y finalmente las conclusiones en donde se muestra la relación metodológica y académica en la cual interactúan los mercados internacionales, la producción nacional de textiles, las estrategias del marketing internacional y las teorías de internacionalización analizadas.

Palabras clave: Sector textil colombiano, modelo Uppsala, Marketing internacional, herramienta CAGE, exportación de textiles.

Abstract

This document shows the different nuances that occur when companies in the Colombian textile sector consider the possibility of internationalization. Within this perspective, it is possible to affirm that multiple diagnoses of different types are addressed. In this case, it was possible to see the precepts established by the Uppsala model. Likewise, an approximation is made of how the Colombian textile sector has behaved and its dispositions for international operations. The objectives set forth in this study are intended to involve different academic, methodological, and geographical perspectives with the aim of showing a possible export market for the Colombian textile sector, specifically jeans produced in Bogotá. Likewise, specific objectives were formulated oriented to the identification of the fundamental variables of the textile sector thanks to the implementation of matrices, SWOT, PESTEL and EFEM. Equally, the most viable international marketing strategies for the export of jeans from the city of Bogotá are mentioned. Consequently, the CAGE tool was determined as a selection criterion in the search for opportunities in international markets, and finally a data collection instrument was applied as practical support to identify the potential of the companies in the selected sample.

In terms of structure, the document shows the formulation of objectives, precedent by the justification and the frame of reference. It addresses the antecedents and theoretical references of the Uppsala model, precepts of international marketing, hypothesis approach, methodological development, analysis and discussion of results, and finally the conclusions which present the methodological and academic relationship in which the international markets, national textile production, international marketing strategies and the internationalization theories are analyzed.

Key words: Colombian textile sector, Uppsala model, International Marketing, CAGE tool, textile export.

Tabla de contenido

Pág.

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABLAS	10
INTRODUCCIÓN	11
1. OBJETIVOS	18
1.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
2. JUSTIFICACIÓN	19
3. MARCO DE REFERENCIA	21
3.1. ANTECEDENTES	21
3.2. MARCO TEÓRICO	23
3.2.1. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	23
3.2.2. MODELO UPPSALA.....	25
3.2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL	34
3.2.4. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DEL SECTOR TEXTIL COLOMBIANO.	38
3.2.5. PRODUCCIÓN DE JEANS.....	42
3.2.6. MARKETING	47
3.2.7. MARKETING INTERNACIONAL.....	49
4. HIPÓTESIS	52
5. METODOLOGÍA	53
6. TRABAJO DE CAMPO	56
6.1. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	56
6.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	66
7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	74
8. CONCLUSIONES	76
9. REFERENCIAS	83
ANEXOS	88

Lista de figuras

Pág.

FIGURA 1: INFORME DE EXPORTACIONES DE (6203421000)-PANTALONES LARGOS. PANTALONES CON PETO. PANTALONES FUENTE: LEGISCOMEX, 2019.	14
FIGURA 2 INFORME DE EXPORTACIONES INFORME DE EXPORTACIONES DE (6203421000)-PANTALONES LARGOS. PANTALONES CON PETO. PANTALONES Y MUNICIPIO DE ORIGEN FUENTE: LEGISCOMEX 2019.	15
FIGURA 3 COMPARATIVO DE EXPORTACIONES DE JEANS DESDE BOGOTÁ 2010-2019. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL MAPA REGIONAL DE OPORTUNIDADES-MARO(GOBIERNO NACIONAL DE COLOMBIA, 2020)	16
FIGURA 4 ESTRUCTURA SIMPLIFICADA DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN DEL SECTOR TEXTIL. FUENTE: TEXTILES-CONFECCIONES PLAN NACIONAL DE DESARROLLO GOBIERNO NACIONAL DE COLOMBIA, (2019, P. 213).....	36
FIGURA 5 INFORME DE EXPORTACIONES DE (6203421000)-PANTALONES LARGOS. PANTALONES CON PETO. PANTALONES FUENTE: LEGIS 2020.....	55
FIGURA 6. PREGUNTA DATOS GENERALES. IDENTIFICACIÓN DE TIPO DE ORGANIZACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.....	56
FIGURA 7 PREGUNTA DATOS GENERALES. TIEMPO DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA.....	57
FIGURA 8 PREGUNTA DATOS GENERALES. NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA.....	58
FIGURA 9 PREGUNTA DATOS GENERALES. MOTIVACIONES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA.	58
FIGURA 10 PREGUNTA ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA. ASPECTOS GENERALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL. ELABORACIÓN PROPIA.....	59
FIGURA 11 PREGUNTA ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA. ASPECTOS ESPECÍFICOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INVOLUCRAN USO DE TECNOLOGÍA. ELABORACIÓN PROPIA.	60
FIGURA 12 PREGUNTA ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA. CULTURA ORGANIZACIONAL Y USO DE TECNOLOGÍA EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE PROMOCIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.....	60
FIGURA 13 PREGUNTA ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA. ADAPTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS. ELABORACIÓN PROPIA.	61
FIGURA 14 PREGUNTA ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA. ALIANZAS ESTRATÉGICAS. ELABORACIÓN PROPIA.....	62
FIGURA 15 PREGUNTA ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA. GRADO DE ASOCIATIVIDAD. ELABORACIÓN PROPIA.	62

FIGURA 16 PREGUNTA ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA. MANEJO DE INFORMACIÓN CON ENTIDADES EXTERNAS. ELABORACIÓN PROPIA.	63
FIGURA 17 PREGUNTA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. CONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA DE LOS COMPETIDORES. ELABORACIÓN PROPIA.	64
FIGURA 18 PREGUNTA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. CONOCIMIENTO DEL TIPO DE COMPETIDOR DIRECTO. ELABORACIÓN PROPIA.	65
FIGURA 19 PREGUNTA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. CONOCIMIENTO ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS FRENTE A LA COMPETENCIA. ELABORACIÓN PROPIA.	65
FIGURA 20 PREGUNTA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. CONOCIMIENTO ANÁLISIS DE LAS DESVENTAJAS FRENTE A LA COMPETENCIA. ELABORACIÓN PROPIA.	66
FIGURA 21 RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA CAGE COMO ELEMENTO DE CRITERIO DE SELECCIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES COLOMBIANOS. ELABORACIÓN PROPIA.	72

Lista de tablas

Pág.

TABLA 1: DESCRIPCIÓN DE FACTORES Y VARIABLES DEL MODELO PESTEL	32
TABLA 2: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y EMPLEO DEL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA	37
TABLA 3: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LAS EMPRESAS.....	39
TABLA 4: FACTORES EXTERNOS CLAVE DEL SECTOR TEXTIL.	41
TABLA 5 RELACIÓN DE PORCENTAJES DE PERCEPCIÓN DE GUSTO POR USAR JEANS ...	44
TABLA 6. CINCO PAÍSES CON MAYOR NUMERO DE PRODUCTOS TEXTILES IMPORTADOS DE COLOMBIA. PERIODO ENERO 2019- ENERO 2020	70

Introducción

- Descripción del problema.

Para los diferentes sectores económicos, la apertura económica supondría un incremento en la posible competitividad internacional. Sin embargo, desde la perspectiva de García, (2015, p. 129) la elaboración de una estrategia de internacionalización requiere un tiempo prudencial en el sentido en que son varias las tareas que se deben realizar en aras de proponer procesos que involucran la participación de diferentes áreas de la compañía. Todo ello con el ánimo de ampliar el espectro comercial de la empresa. El marketing internacional referiría a una de las posibles soluciones si se tienen suficientes herramientas de control de todo lo concerniente a las estrategias de los planes de marketing internacional. La auditoría de marketing sería una herramienta que permite que se verifiquen los objetivos del plan de marketing internacional y que estos se lleven a cabo (Cancino, et al 2019). El seguimiento y el rastreo, así como la baja productividad (Pupo Van-Strahlen, 2013) son diferentes dinámicas evidentes en el sector textil en vista que es más económico acceder a productos textiles importados debido a su alta competitividad en el mercado. Sin embargo, resultarían ser de acceso limitado porque tanto el marketing internacional, la auditoría de marketing y estudios de mercado supondrían una inversión, que no asegurarían éxito en procesos de internacionalización.

Es así, que a razón de la necesidad que el sector muestra, es posible explorar la creación y adaptación de diferentes herramientas de tipo académico, geográfico y metodológico en la búsqueda de opciones de internacionalización. Si bien existen varias opciones en las que las empresas pueden orientar sus procesos, también cabe resaltar que la naturaleza de cada empresa y de cómo se enfrenta a algún mercado foráneo son bastante particulares en cada caso. Por ende, el intentar “estandarizar” procesos de internacionalización por sectores sería bastante aventurado. Lo que se recomienda es particularizar cada sector y así mismo, a las empresas.

Para las empresas productoras de textiles, la internacionalización de sus productos involucra diferentes retos. La competitividad internacional, el costo de producción, manejo de proveedores, barreras arancelarias y no arancelarias, además de tener en cuenta los diferentes aspectos de la internacionalización de Jeans manufacturados, la planeación estratégica y la implementación de herramientas de tipo académico, metodológico y geográfico dotaría a las empresas de información puntual de su estado actual y que estrategias se podrían implementar, las cuales están documentadas y soportadas en las diferentes teorías de internacionalización de empresas y del marketing internacional.

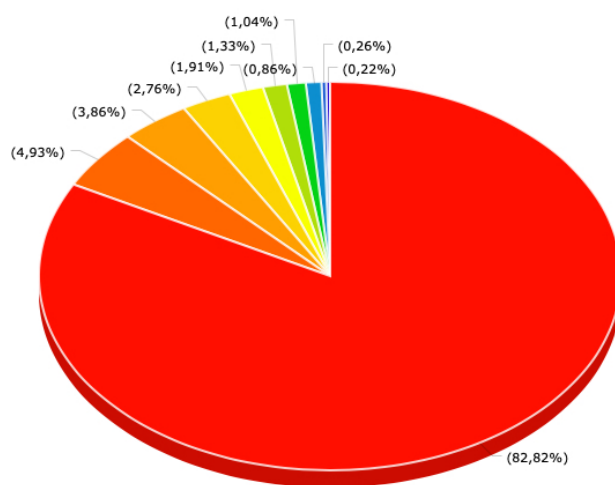
Estrategias de venta, mejoras en la cadena de valor, capacitación de personal, aspectos de *join venture*, tecnificación de la producción, capacidad de asociatividad, acceso y manejo de redes sociales; son algunos de los resultados que podrían estar asociados al diseño de una herramienta diagnóstica en la consecución y alcance de clientes en el orden internacional. Si bien, existen diferentes opciones de orden académico en la posible internacionalización de empresas (inteligencia de mercados, estudios de benchmarking, consultoría en internacionalización), existirían también herramientas del Marketing internacional (plan de medios, campañas de publicidad, uso de redes sociales, entre otras) que estarían más al alcance de empresas que aún no han emprendido la tarea de internacionalizarse.

- **Planteamiento del problema.**

Desde una perspectiva global, la consultoría de empresas sería una de las alternativas para el mejoramiento de las perspectivas de internacionalización de cualquier empresa. Aunque, para Kubr, (1997) la consultoría por sí misma representa una inversión, en la medida en que debe ser contratada, ésta no estaría exenta de un margen de error para la toma de decisiones. Así mismo, se debe apoyar en la experiencia en sí para llegar a un término de satisfacción de los clientes. Es decir que, para cualquier empresa, sea cual sea su naturaleza, la alternativa de un documento concreto, que apoye la toma de decisiones sin una mayor inversión, con aspectos generales de competitividad, marketing internacional y características de asociatividad (García, 2015), representaría una oportunidad para la internacionalización.

Si bien, gracias a la firma de diferentes acuerdos comerciales, las entidades gubernamentales consideran que ha habido un crecimiento en las exportaciones de Jeans (Gobierno Nacional de Colombia, 2019a) con la Unión Europea por ejemplo, en donde se afirma que la región alcanzó compras de US\$21.453 millones, lo que representa un incremento de 23% en comparación con el valor registrado el año anterior en importaciones de Jeans, Colombia en 2013 exportó solamente US\$9 millones lo que representaría un 7% del total exportado.

Podría afirmarse entonces que, aunque se ha tenido un incremento en las exportaciones, aún el panorama de exportaciones de Jeans en Colombia podría ser mejor gracias a la firma de diferentes Tratados de Libre Comercio (TLC) y las diferentes oportunidades que provee el estado en términos de capacitación y otros auxilios propios de la internacionalización de empresas. En la Figura 1 se observa que Colombia en el periodo de enero de 2018 y enero 2019 exportó COP 182.82 billones con su equivalente en US 61,5 en valor FOB. Se observa que solamente 6,84% del total de las exportaciones que se realizaron en el periodo anteriormente tiene como destino el continente europeo. Específicamente Italia y los Países Bajos. Mientras que el principal destino de exportación de Jeans es Estados Unidos con una participación de 82,82 % representado en US 50,3 millones.



ESTADOS UNIDOS	50.290.934,16	PAÍSES BAJOS (UE)	2.990.871,63	CANADÁ	2.343.794,18
ECUADOR	1.676.927,24	ITALIA (UE)	1.161.229,35	MÉXICO	810.079,67
BRASIL	632.374,34	COSTA RICA	524.942,84	ARGENTINA	158.007,90
GUATEMALA	133.767,88				

Figura 1: Informe de Exportaciones de (6203421000)-Pantalones largos. pantalones con peto. Pantalones Fuente: Legiscomex, 2019.

Si bien se puede denotar una participación de las exportaciones de productos textiles desde Colombia hacia mercados de alta demanda como Europa y Estados Unidos, la participación de las empresas bogotanas tiene un menor volumen de producto exportado. En la figura 2 se puede apreciar la participación de las principales ciudades y municipios que ejercen actividades de comercio exterior enfocadas en la comercialización internacional de textiles. Dentro de las principales ciudades Medellín es la que más exporta con una participación del 95,6% equivalente en valor FOB¹ a US 58,7 millones en el periodo de enero de 2018 hasta enero de 2019. Mientras que Bogotá, aun siendo la capital

¹ El término *Free On Board* se utiliza sólo para transporte en barco. El vendedor entrega la mercancía en el buque que el comprador debe designar y contratar. Esto implica que el vendedor paga todos los costes de transporte y estiba de la mercancía y que realiza los trámites aduaneros de la exportación (aduana del país de origen). (Downs, 2015)

del país contando con Zonas Francas, depósitos autorizados y una de las más grandes instalaciones para la salida de mercancías el Aeropuerto El Dorado, tiene una participación de tan solo el % 3,40 del total de las exportaciones con un valor FOB de US 2,09 millones.

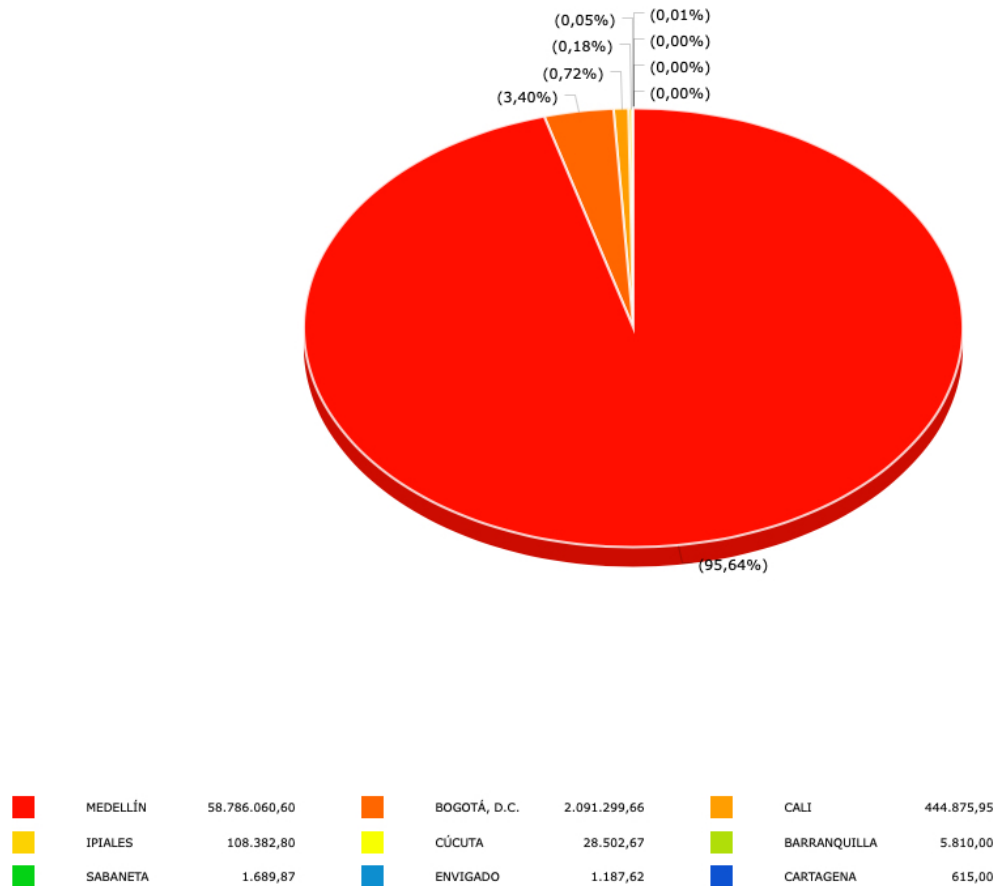


Figura 2 Informe de exportaciones Informe de Exportaciones de (6203421000)- Pantalones largos. pantalones con peto. Pantalones y Municipio de origen Fuente: Legiscomex 2019.

Como se pudo observar en la figura 2, la ciudad de Bogotá está en una notable desventaja en tanto a la exportación lo que se podría tomar como una oportunidad para involucrar diferentes teorías de internacionalización de empresas, de marketing internacional y de investigación tomando como base los resultados de la implementación de una herramienta diagnóstica que aborde aspectos relevantes de las compañías en la

medida en que podría proveer información tangible para el empresario bogotano y así coadyuvar en la toma de decisiones en aras de la exportación.

En este mismo sentido, como se puede apreciar en la figura 3, el año de mayor número de exportaciones de jeans desde Bogotá fue el 2011 con 4,5 USD millones en valor FOB. A partir de ese año, las exportaciones habrían tenido un detrimento importante hasta llegar a la cifra más baja en el año 2018 con tan solo 802,000 USD valor FOB. En el 2019 hubo un pequeño incremento finalizando el año con 1,2 millones USD valor FOB representando una reducción del 73% desde el 2011 hasta el 2019.

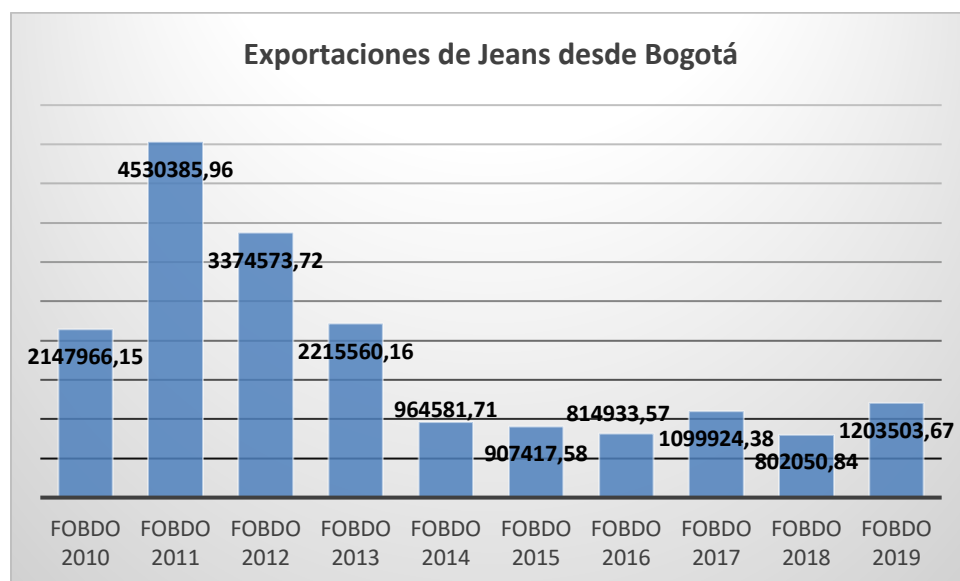


Figura 3 Comparativo de exportaciones de jeans desde Bogotá 2010-2019. Elaboración propia con información del Mapa Regional de Oportunidades-MARO(Gobierno Nacional de Colombia, 2020)

En suma, lo que el sector textil colombiano muestra es una basta variedad de productos y de sistemas productivos. Esta variedad es compleja y requiere de estudios particularizados por la naturaleza de su actividad económica o por la especificidad del producto en sí. En este sentido, el desarrollo del presente documento implica la delimitación del sector textil colombiano al sub-sector de la confección de Jeans en la

ciudad de Bogotá. Esto se da a razón de que la capital colombiana cuenta con la mayor infraestructura que facilitaría un mayor tránsito de Jeans hacia destinos internacionales y se mostraría en una desventaja importante frente a la Ciudad de Medellín.

En suma, lo que el sector textil colombiano muestra es una basta variedad de productos y de sistemas productivos. Esta variedad es compleja y requiere de estudios particularizados por la naturaleza de su actividad económica o por la especificidad del producto en sí. En este sentido, el desarrollo del presente documento implica la delimitación del sector textil colombiano al sub-sector de la confección de Jeans en la ciudad de Bogotá. Esto se da a razón de que la capital colombiana cuenta con la mayor infraestructura que facilitaría un mayor tránsito de jeans hacia destinos internacionales.

- **Pregunta de investigación.**

¿Cuáles serían las herramientas metodológicas, académicas y geográficas en la selección de un mercado para la exportación de productos textiles colombianos?

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

- Identificar un mercado de exportación para la industria textil en Colombia

1.2. Objetivos específicos

- Analizar una teoría de internacionalización empresarial vinculada al tema de la exportación de productos textiles.
- Identificar las variables fundamentales de la industria textil para la exportación de textiles desde Colombia.
- Seleccionar un subsector o producto textil para la exportación
- Identificar las variables fundamentales del plan de marketing internacional
- Utilizar una herramienta que permita la selección de mercados para la exportación de productos de la industria textil colombiana.
- Diseñar un instrumento de apoyo práctico frente a la selección de mercados internacionales para el sector textil colombiano.

2. Justificación

El enfoque que se le ha dado a la presente investigación es que se pueda efectuar una búsqueda de la internacionalización de jeans desde la ciudad de Bogotá en aras de potenciar la producción nacional y expandir las posibilidades de los productores nacionales haciendo uso de herramientas académicas, metodológicas y geográficas. En términos académicos y geográficos, el modelo CAGE (*Culture, administratrion, geographie and economics*) proveería distintos matices de diagnóstico en la medida que ayuda a las empresas a identificar y a priorizar las diferencias entre los países que las compañías abordan para diseñar estrategias que permitan la internacionalización (Castillo et al., 2019).

Por otra parte, la producción de textiles comerciales y el sector textil en general ha tenido, desde una pretensión de apertura económica, diferentes obstáculos en la promoción, distribución y comercialización en el mercado local y así mismo en un ámbito internacional. Según el *International Trade Centre*, (2019) (ITC por sus siglas en inglés), las exportaciones de productos textiles confeccionados en Colombia han venido en una curva de detrimento si se comparan los valores del 2013 con aquellos del 2017. Allí se puede ver que hubo una reducción del 28 % en las exportaciones.

Si bien resulta que hay factores externos que inevitablemente tendrían un efecto negativo sobre las empresas que han iniciado o que tienen dentro de su planeación la idea de internacionalizarse en términos de exportaciones, habría que darle cabida a que la influencia de la tecnología cobra un rol determinante, no solo en el ánimo de exportar, sino que, se acceden a plataformas virtuales tales como redes sociales para la promoción y distribución de artículos en el mercado local. (Romero, 2013). Esto, podría decirse que es un gran avance en el objetivo de lograr un margen de ventas que permitan un posicionamiento más efectivo en el mercado. Aunque se sigue tratando de acaparar el mercado local, y se tiene un margen de ventas algo superior a lo que se venía manejando hasta antes de la aparición de las ventas por redes sociales.

Desde una perspectiva amplia, los estudios de mercado, investigaciones de mercados o estudios de prospección de mercados (*Market research*) tienen como objetivo

presentar a las compañías diferentes opciones para las tomas de decisiones que estas enfrentan al momento de emprender un cambio significativo a nivel de la gestión comercial que garantizaría éxito, por ejemplo, en la internacionalización de empresas. Sin embargo, para Shukla, (2008), los estudios de mercado no garantizan el éxito de cualquier proyecto que se quiera pensar desde una perspectiva de la gestión de ventas para una compañía. Lo que un estudio de mercado o *market research* provee es una información para una futura toma de decisiones.

Existen diferentes factores que se presentan al momento de realizar un estudio de mercado : inversión, horas de trabajo, acceso a información sensible, tercerización, lo que en ocasiones dificulta que las empresas accedan a este tipo de estudios o servicios (Reula, 2018). Para este efecto y partiendo de la ya mencionada necesidad, las estrategias de la gestión comercial internacional cobran relevancia. El diseño e implementación de herramientas que facilitan la toma de decisiones por parte de los empresarios y gerentes de las compañías si se les da un enfoque de internacionalización, son de total importancia a razón de que cada empresa representa una universalidad particular. Para ello, se diseñó un instrumento de recolección de datos que recopila la información general de la empresa, se analiza la capacidad competitiva y se analiza a su vez que tanto conocimiento se tiene sobre la competencia.

Estaría fundamentada la necesidad de optimizar la toma de decisiones por parte de las PYMES y MIPYMES a razón de músculo financiero limitado que tendrían estas para tener la intención de invertir en una investigación de mercados exhaustiva y tercerizada. A manera de solución práctica los que se ofrece a partir del presente ejercicio investigativo es facilitarles a las compañías una herramienta que les proporcione información puntual que permita determinar su estado actual y cuál debería ser su proceder en términos de una perfilación de internacionalización potencial.

3. Marco de referencia

3.1. Antecedentes

Dentro de los contextos académicos, la búsqueda de oportunidades por parte de las empresas, en el desarrollo de planes de internacionalización de cualquier sector económico se procura que sea desde el sector real haciendo un diagnóstico y así pensar en planes de internacionalización más acertados mediante estudios de inteligencia de mercados, estudios de benchmarking, entre otros. Uno de los aspectos que se resaltan en estas dinámicas de expansión económica es la cooperación internacional en la posible internacionalización de los productos, esto, sobre todo en empresas pequeñas (Tabares et al., 2014). En efecto, estudios comparativos que se han realizado muestran que se ha involucrado la cooperación internacional con diferentes programas gubernamentales nacionales e internacionales. En este proceso el modelo UPPSALA se habría tomado como referente (Dávila et al., 2006). Para Tabares et al., (2014) la postura académica del estudio de internacionalización de pequeñas y medianas empresas (PYMES por sus siglas en español) tiene dos enfoques. Por una parte, la postura cuantitativa ha examinado la actividad de la promoción analizando su impacto. Mientras que el enfoque cualitativo muestra las características más profundas y descriptivas de las organizaciones en cuestión. Aquí lo que se resalta es la aplicabilidad de modelos de internacionalización como el Uppsala para la posible internacionalización.

El sector textil ha presentado múltiples diagnósticos en diferentes aspectos. Para Suesca & Mariño, (2018), se encuentra que el sector obtuvo un acumulado en su participación dentro del PIB de Colombia correspondiente al 11,2% y un 8,8% de la industria manufacturera en el 2017; ello a pesar de que los subsectores de preparación e hiladuras, tejedura de productos textiles y el de fabricación de tejidos y prendas de vestir presentaron una variación negativa del 2,5% y 3,9% respectivamente. Aunque se tiene una percepción de incremento en la variación negativa de la participación del sector textil en la industria colombiana, se requiere que se tengan en cuenta, no solamente un estado actual de los aspectos en los que el sector en sí tendría fallas, más que se reformulen acciones

para potenciar diferentes prácticas empresariales con el fin de tener mayor participación en los mercados domésticos e internacionales.

Para (Heningns & Sánchez, 2014), el proceso de internacionalización depende de diferentes factores y objetivos. Entre ellos se tendría que pensar el desarrollo empresarial como objetivo paralelo a la internacionalización. Mayor margen de ventas, desarrollo de estrategias comerciales y mejoras organizacionales (reingeniería) implicarían un mayor nivel de competitividad y, así mismo y como efecto, sostenibilidad económica. Para dichos efectos, las estrategias de marketing internacional, desde su génesis, hasta la implementación de distribución, marketing y publicidad serían forjadores de “nuevo saber” lo que implicaría un creciente nivel competitivo.

Por otra parte, Vila & Kuster, (2015) consideran que las empresas que han emprendido procesos de internacionalización son referentes, desde distintos factores económicos, para la relación que existe entre el éxito y la internacionalización. Los factores que entran en relación por las autoras son financieros (Ventas y beneficios) y de desempeño (imagen, calidad, satisfacción, etc). Lo que se ha realizado anteriormente es revisar los resultados de las empresas que deciden emprender la internacionalización desde la perspectiva de exportación o importación con la implementación de las estrategias del marketing mix.

Se presume que la posible expansión de las empresas a ámbitos internacionales tendría un efecto positivo sobre el margen de ventas o mayor producción al menos. Sin embargo, existen autores que afirman que no siempre hay una correlación positiva frente a las operaciones internacionales y el margen de ganancia de dichas operaciones. Se entendería entonces que se tendría un óptimo en la diferencia entre las operaciones totales y las operaciones internacionales

Although we believed that some optimum domestic to foreign combination of business must exist in theory, we nevertheless hypothesized that we would find a continuing performance improvement with higher levels of foreign dependence. Why do we expect this relationship? Only if firms exceeded this optimum would be able to observe evidence of declining performance and a

probable resultant downturn in their portion of foreign to total operations². (Daniels & Bracker, 1989) pag 48

Se tendría que profundizar, no solo en los diagnósticos permanentes y pertinentes, sino que además se podría enfatizar en la implementación de tendencias no tradicionales de comercialización de productos terminados, en este caso, productos del sector textil.

3.2. Marco Teórico

3.2.1. Modelos de internacionalización

Las empresas representan la manifestación de la economía moderna. La manera en cómo estas tienden a expandirse son objeto de diferentes estudios y de cómo pueden llegar a posicionarse dentro de un mercado global cada vez más exigente. Los procesos de internacionalización corresponden a los diversos matices que tienen las firmas y estas se adaptan dependiendo de la manera en que las firmas se conciben a sí mismas como posibles actores comerciales en entornos internacionales. En este sentido las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) no están exentas de verse ante esta necesidad. En Colombia, específicamente en Bogotá, las empresas del sector textil tendrían gran potencial en esta consecución de clientes en otros mercados en vista que este sector hace parte de uno de los que mayor injerencia cuantitativa tienen en el ingreso per cápita del país. Es así que para efectos de este estudio, se realiza en una primer medida una fundamentación teórica de los que, según Díaz (2015), tienen mayor relación con la internacionalización de productos terminados del sector textil desde la ciudad de Bogotá.

Teniendo en cuenta la ideal de autor anteriormente referenciado, las empresas deben maximizar sus virtudes a razón de la experimentación y del aprendizaje continuo en la implementación de prácticas asociadas a la internacionalización. En concordancia con

² Traducción de cita en inglés: Aunque creíamos que en teoría debería existir una combinación óptima de negocios nacionales a extranjeros, sin embargo, planteamos la hipótesis de que encontraríamos una mejora continua del rendimiento con niveles más altos de dependencia extranjera. ¿Por qué esperamos esta relación? Solo si las empresas excedieran este óptimo, podrían observar evidencia de un rendimiento decreciente y una probable recesión resultante en su porción de operaciones extranjeras al total.

las afirmaciones anteriores, existen distintos modelos de internacionalización que afectan de manera positiva al sector textil en Colombia y en Bogotá específicamente.

3.2.1.1 Ventaja absoluta, ventaja comparativa y ventaja monopolística

Dentro de los académicos y teóricos que han tenido repercusión en los cánones de la internacionalización, Adam Smith es pionero en desarrollar un acercamiento a una explicación inicial teniendo como base la teoría de ventaja absoluta lo que se refiere muy superficialmente es a la creación de un sistema de distribución que sería precedido de la toma de conciencia de la escasez de recursos en otros países y como consecuencia, los países tendrían que producir lo que la abundancia de recursos a nivel local sugiere y así mismo, exportar lo que ya se ha aprovechado en la explotación local. De este modo, y como resultado de una ventaja absoluta ideal, los países tendrían la tendencia entonces de exportar lo que en recursos es abundante y de importar lo que es escaso (Blanco, 2011).

En el sector textil colombiano, la ventaja absoluta estaría reflejada en la capacidad productiva del país, según Procolombia, (2019a), *la amplia producción de insumos, accesorios para la confección, nuevos desarrollos en tejidos de fibras naturales y elásticas, además de empresas con gran capacidad de producción, innovación en diseño e integración vertical hacen de Colombia una plataforma ideal para el proceso de confección* (Procolombia, 2019a). Se tendría un panorama positivo desde la producción en vista que se podrían tomar dichas ventajas en pro de la competitividad del país.

Por su parte, David Ricardo y su teoría de ventaja comparativa hacen aportes fundamentales para la composición de una teoría clásica del Comercio Internacional. Sin embargo, toman la base de la ventaja comparativa afirmando que la ventaja absoluta en los costos no es una situación necesaria para un beneficio común en el comercio de bienes y servicios. En este sentido, en la cadena textil confección, Colombia tendría una ventaja comparativa en relación a las exportaciones de confecciones a Estados Unidos e importando materias primas para la elaboración de insumos para la etapa inicial del proceso.

Kindleberger y Hymer definen a la internacionalización como la ventaja monopolística que se asocia directamente con la ventaja competitiva absoluta que puede

ser un efecto de varios factores, entre ellos, producción, tecnología, organización, estilo de comercialización o de dirección de la compañía en sí (Vahlne & Johanson, 2013, p. 195). Eso desencadenaría en una empresa que es competitivamente capaz de enfrentarse a mercados en donde otras multinacionales tienen gran volumen de mercado (Trujillo, et al, 2006). Para Castro & Puerto, (2016) la ventaja monopolística en el sector textil colombiano estaría asociada a la capacidad de innovación que el sector tenga para efectos de producción. Así mismo, la investigación juega un rol determinante en este tipo de ventajas en tanto contribuye a la consecución de materias primas o la búsqueda de nuevas oportunidades en el extranjero.

3.2.2. Modelo Uppsala

El modelo Uppsala es uno de los reconocidos modelos de internacionalización que tiene como objetivo aprovechar la distancia psíquica entre las naciones en la cuales se pretende realizar la operación internacional. Las variables planteadas en este modelo que se deberían tener en cuenta son en gran medida referidas al orden de la inversión en el intento de internacionalización:

The original Uppsala model was based on inductive studies of Swedish multinational companies which were found to start their internationalization on markets close to the home market in psychic distance terms and gradually entering markets further away. On the individual market, entry modes were typically preferred were those implying little investment and hence risk-taking, while later more committing modes were chosen as to better exploit the market potential³ (Vahlne & Johanson, 2013, p. 195).

Para los autores anteriormente referenciados, la concepción de tener conciencia de una distancia psíquica implica que se debe tratar de establecer relaciones comerciales con mercados cercanos al mercado local que, a través de una evolución, no solo de la

³ Traducción de cita en inglés: El modelo original de Uppsala se basó en estudios inductivos de compañías multinacionales suecas que iniciaron su internacionalización en mercados cercanos al mercado interno en términos de distancia psíquica y gradualmente ingresaron a mercados más alejados. En el mercado individual, los modos de entrada típicamente preferidos eran aquellos que implicaban poca inversión y, por lo tanto, tomaban riesgos, mientras que luego se eligieron modos más comprometidos para explotar mejor el potencial del mercado.

compañía, sino del mercado en sí y otros factores, tendría un efecto a muy largo plazo; lo que imposibilitaría a las compañías a realizar relaciones comerciales con países de ultramar que manejen, a manera de ejemplo, el mismo idioma. Para el caso colombiano, esta distancia psíquica es relativa en la medida en que los rasgos socioeconómicos y culturales de los países de la región son similares y permiten una mayor confianza al momento de evaluar de una manera subjetiva las diferencias entre país de origen y de destino de las operaciones.

Un rasgo que toma importancia dentro del modelo Uppsala es la gestión del conocimiento en la medida en que, en este proceso de expansión comercial con países con una distancia psíquica corta, se adquiere experiencia que se podría traducir en la creación de buenas prácticas y la estandarización de ciertos procesos internos de la compañía.

La idea del modelo Uppsala es que el proceso de internacionalización se realice por etapas. Lo que permitiría que se vaya penetrando poco a poco mientras se va ganando experiencia en la ruta de exportación más acorde. Esto, a partir de la necesidad de abarcar primero mercados con rasgos culturales similares o afines que no signifiquen tanta resistencia al momento de establecer relaciones comerciales. Para Díaz, (2015), *las etapas de este proceso están dadas por las siguientes acciones: exportaciones regulares o esporádicas, exportaciones realizadas mediante representaciones independientes, establecimiento de sucursales en otro país y establecimiento de plantas productivas en el exterior* (Díaz, 2015, p. 32)

Todas las bondades del modelo Uppsala se pueden manejar en cualquier área comercial expandible bien sea de servicios, productos, bienes terminados, materias primas y demás. Así mismo, se puede tener en cuenta para cualquier país o región que dentro de sus políticas de apertura económica y cultura de la exportación se alineen con el modelo Uppsala. En este caso, Latinoamérica no sería una excepción:

A nivel latinoamericano se ha encontrado evidencia de un alto grado de confianza por parte del tomador de decisiones en sus habilidades y conocimientos empresariales basados en sus experiencias previas en negocios familiares y trabajos anteriores. La distancia psíquica es conceptualizada como la percepción individual de la familiaridad de un país, resultante de una interpretación subjetiva de las diferencias percibidas entre el mercado doméstico y el externo.(Geldres et al., 2011)

En un sentido amplio, la distancia psíquica tiene un rol determinante en términos de confianza y certidumbre para los empresarios que pretenden emprender la internacionalización de las empresas. Si bien, se puede particularizar las dinámicas de la generación de conocimiento como pilar fundamental de las dinámicas del modelo Uppsala en la expansión de las empresas, también es sabido que, desde la concepción en sí del modelo, este ha sufrido cierta evolución. Para Johanson & Vahlne, (2009) el conocimiento sigue siendo un aspecto de los más relevantes. Sin embargo, después de su revisión del modelo, el conocimiento se forja sí y solo sí se acuden a nuevas redes de negocios. Así se asume que, si se acude a firmas pares que tengan una misma intencionalidad de penetrar mercados internacionales, pueden estas actividades contribuir a la concepción de nuevo conocimiento.

Moreover, knowledge development in business networks is different from the kind of knowledge development we assumed in our original model. In business networks knowledge development is not only a matter of learning extant knowledge from other actors. The interaction between a buyer's user knowledge and a seller's producer knowledge may also result in new knowledge⁴ (Johanson & Vahlne, 2009, p. 1416).

Otro aspecto para resaltar es la relación que se genera entre vendedor y comprador. Esto propicia cada vez una nueva experiencia en el entendido que se puede mantener una actividad comercial con los clientes y estos además de tener dicha relación comercial proveen información en cualquiera de las operaciones que se realicen. Así se contribuiría en la construcción de conocimiento para hacer que este sea un bien inmaterial genera de modo bidireccional.

Así mismo, y tomando como base el modelo Uppsala, específicamente en el caso latinoamericano, y más un en el sector textil; se podría entrever una constatación creciente en la manera en que se están coordinando las prácticas en la expansión de sus bienes y

⁴ Traducción de cita en inglés: Además, el desarrollo del conocimiento en las redes empresariales es diferente del tipo de desarrollo del conocimiento que asumimos en nuestro modelo original. En las redes empresariales, el desarrollo del conocimiento no es solo una cuestión de aprender el conocimiento existente de otros actores. La interacción entre el conocimiento del usuario del comprador y el conocimiento del productor del vendedor también puede generar nuevos conocimientos.

servicios. Latinoamérica representa el potencial exportador en la industria textil y de la moda. Según datos de Procolombia, Suramérica cuenta con el 31,2% en las exportaciones de la región (LAFAYETTE, 2019). Esto sería un efecto de la sincronía en las prácticas de expansión de las firmas dedicadas a la manufactura textil y confecciones. Ello sería un resultado a su vez, del aprovechamiento de las redes de negocios internacionales que se pueden forjar a partir de una actividad económica específica en aras de una mejora en las dinámicas.

La internacionalización de empresas debe concebirse como una dinámica enfocada al proceso. Esto se entendería como una teoría que tiene como estructura remitirse a la secuencia y a las etapas. Para Gómez et al., (2018), la internacionalización de empresas, tomado esto desde el modelo Uppsala, tiene 4 etapas principales:

Etapas 1: Exportaciones esporádicas

Etapas 2: Exportaciones a través de representantes independientes

Etapas 3: Establecimiento de una sucursal comercial en el exterior

Etapas 4: Establecimiento de unidades de producción en el exterior.

Estas etapas estarían asociadas al grado de extensión internacional que tenga la compañía en tanto a sus operaciones. Esto implica recursos, información, experiencia y vocación exportadora (Martín, 2003). Esta apreciación es bastante acertada en el entendido que, si bien este es un comportamiento procedural, también se concentra la mayor valía de dicho modelo en la experimentación y la adquisición de aprendizaje a través de conocimientos previos.

Según Gómez et al (2018), quien realizó un estudio de la medición de los factores más relevantes de la internacionalización de empresas del Valle de Aburrá muestran que las empresas del sector textil y de confección en esta parte del país tienen un comportamiento en el que las empresas con más de 11 años de experiencia en sector inician con actividades relacionadas con internacionalización de sus productos. En tanto al conocimiento como eje principal del modelo Uppsala, los autores hallaron que aspectos como el conocimiento sobre la competencia, comportamiento del mercado externo, lengua

del país de destino y aspectos culturales, son variables fundamentales que se deben conocer a cabalidad.

3.2.2.1. Análisis de factores externos PESTEL

El objetivo de toda nación es el de crear mecanismos que estén alineados con las consideraciones de las acciones de un mundo cada vez más globalizado. En este sentido, se emplean diferentes estrategias para la posible internacionalización de bienes y servicios. En un sentido amplio, existen diversos mecanismos para realizar diagnósticos de mercados, compañías, firmas y demás actores comerciales que pretenden que tendrían injerencia en actividades de comercialización en el extranjero.

Dentro de estas estrategias existe el modelo PESTEL que es una abreviatura para los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Entorno ambiental y Legal. Este modelo fue propuesto bajo el nombre de *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management* (Fahey & Narayanan, 1986) y desde su publicación ha sufrido bastantes variaciones dependiendo del autor que adopte la postura de análisis empresarial.

Lo que pretende este modelo es focalizar los elementos que conforman aspectos más relevantes del entorno en el cual se desenvuelven las compañías. Esto quiere decir que se hace especial énfasis en todo aquello que no depende en su totalidad de la compañía, sino del contexto. Desde una mirada inicial, el modelo PESTEL se aplicaría solo a las empresas o firmas que tengan el ánimo de forjar una estrategia. Sin embargo, dada su versatilidad, este modelo podría aplicarse a diferentes actores económicos, sectores, países, entre otros.

Dentro de las diferentes apreciaciones que se podrían dar sobre el modelo PESTEL, existen diferentes ventajas. En un primer momento, desde una perspectiva gerencial, el modelo tiene como ventaja ofrecer a los gerentes mayor eficacia en la toma de decisiones, se disminuye el impacto de elementos adversos. Del mismo modo, la herramienta PESTEL contribuye a que haya una mejor evaluación de riesgos, sobre todo para empresas que tendrían disposición de penetrar un nuevo mercado. Otro aspecto que tendría cierta relevancia, y que se tendría como una ventaja, es la adaptabilidad y lo versátil del modelo PESTEL, no solo para el análisis de factores externos, sino que también le da a las

compañías la oportunidad de pensar y adoptar diferentes estrategias que le permitan ser resilientes frente a cambios de factores domésticos y foráneos (Moncayo, 2015).

Si bien, existen variaciones de lo que el PESTEL es, para efecto de este estudio se realizará una especificación de los factores externos que se someterán para efectos académicos y metodológicos (Mondragón, 2017).

Político-Legales: Son todas las disposiciones de orden normativo, legislativo y gubernamental que condicionan el actuar de las compañías en cualquier ámbito. Las políticas que determinan las delimitaciones del mercado local se precisan y se estudian en este factor. Así mismo, las políticas próximas a entrar en vigencia son relevantes en este factor. La legislación internacional y condiciones impuestas por entidades supranacionales también se incluyen en este factor, más si se quiere realizar alguna expansión de tipo internacional. Las perspectivas de cambio de gobierno del país de origen y de países que tienen especial injerencia en los mercados internacionales son necesarias en la construcción del factor político legal.

Económico: Se debe tener en cuenta la situación económica en todos los niveles (local, distrital, departamental, nacional e internacional). Esto con el ánimo de mostrar desde lo específico a lo general en términos de economía. Así mismo, la situación económica de otros países debe ser un rasgo que puede cobrar vital importancia dependiendo del alcance y el enfoque que se le quiera dar al análisis desde la herramienta PEST. Proyecciones de los principales indicadores macro-económicos también toman relevancia en tanto que, el análisis de las tendencias podría determinar el éxito o el fracaso de la ejecución de cualquier planeación estratégica. Así mismo, la tasa de cambio, inflación y comportamiento de la balanza comercial son otros aspectos que se podrían tener en cuenta en el factor económico de este modelo.

Sociocultural: Características de los clientes potenciales del país que se está analizando, estilo de vida, preferencias de los consumidores, hábitos de consumo, tendencia al ahorro y al gasto, identificación de posibles patrones de compra, diferentes festividades o fechas importantes que podrían facilitar el interés de un consumidor en cierto producto son aspectos que se pueden considerar al momento e hacer un análisis con la herramienta en cuestión. Aspectos de orden cultural e intercultural tales como religión, etnia y multiculturalidad también son relevantes en este tipo de análisis. Del mismo modo,

factores como la edad, densidad poblacional, tasa de crecimiento de la población, escolaridad, educación superior y hábitos en general, también son relevantes y complementan una caracterización lo más acertada posible del entorno del actor económico que se esté sometiendo a análisis.

Tecnología: Aspectos innovadores de la tecnología que se involucran con el sector, avances en temas de investigación científica y técnica, patentes, posibilidad de identificar tecnologías substitutas, normatividad y regulación del ámbito tecnológico, uso de aplicaciones en el desarrollo de la actividad comercial, son algunos de los elementos que se pueden considerar en términos de tecnología para el análisis de algún actor económico bien sea una empresa, un sector o un país. También se evalúan aspectos como el uso integrado de sistemas de transporte, análisis de TIC's, apps entre otros.

Entorno ambiental: Se estima que los factores a tomar relevancia son aquellos que están alineados con el cambio climático, las variaciones de las temperaturas y, por supuesto, la legislación hacia el medio ambiente. Así mismo, inversión en materiales y materias primas que tengan poco impacto en el cambio climático, así como mejoras en los procesos de producción con tecnologías limpias asociadas con prácticas de la economía verde.

Entorno Legal: Todas las disposiciones de la normatividad de diferentes entes institucionales. En este sentido, las medidas legislativas, el desarrollo de las leyes que ayuden a potencializar el sector, legislación y normativas contractuales que permitan salvaguardar la fuerza laboral del sector; son las principales cuestiones que se tienen en cuenta en términos de la definición de factores externos desde una perspectiva legal. Estas disposiciones no solo son de orden legal. Se deben tener en cuenta las medidas que se imponen desde las bases de la integración internacional. Acuerdos bilaterales, regionales y establecimientos de instituciones supranacionales son aspectos que tienen suma relevancia en la consecución de estamentos de tipo legal y normativo para naciones y empresas.

En suma; la variabilidad, adaptación y versatilidad del análisis de factores externos PESTEL contribuiría en la toma decisiones de cualquier empresa, sector económico o producto. En la tabla 1 se hace referencia a las variables que pueden ser consideradas en el análisis del sector textil colombiano específicamente

Tabla 1: Descripción de factores y Variables del Modelo PESTEL

Factores	Descripción	Variables a considerar
Políticos	Marco institucional que existe en un determinado contexto socio-económico.	<p>Colombia tiene acuerdo con numerosos bloques económicos (CAN, Mercosur, Triángulo del Norte, EFTA, Unión Europea, Alianza Pacífico).</p> <p>Falta de control en los diferentes tipos de contrabando que aquejan el sector (Contrabando abierto y Contrabando Técnico)</p> <p>Necesidad de las empresas al registrarse ante la Cámara de Comercio para gozar de beneficios que proveen lo TLC's.</p> <p>Inestabilidad de las políticas y cambios de tendencias de los gobiernos en los últimos diez (10) años</p>
Económicos	Variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía.	<p>El PIB Colombiano crece en el último trimestre del 2019 3,3 % respecto al mismo periodo en el 2018. El comercio al por mayor y al por menor constituyen variables que impulsan este incremento</p> <p>La producción textil colombiana aumento 8,3% durante el primer semestre de 2019 acompañado por un 4,1% en ventas de prendas de vestir.</p> <p>El estado colombiano implementa programas de crédito para las PYMES con tasas preferenciales a través de Bancóldex quien da los recursos a las entidades financieras y estas a su vez al empresario.</p> <p>Actualmente, alrededor de 6500 empresas están dedicadas al sector textil y 750.000 personas aproximadamente se emplean en este sector.</p>
Socio-Culturales	Variables demográficas, sobre cambios sociales y culturales de la población.	Colombia tiene actualmente alrededor de 50,400,000 pobladores siendo la mayor densidad de población 4'420134 pobladores entre

		<p>hombres y mujeres entre 20 y 24 años lo que representa un 8,8% de la población.</p> <p>En términos migratorios en 2019 entraron cerca de 4'200.000 migrantes procedentes en su mayoría de Venezuela.</p> <p>Solo el 22 % de las personas entre 25 y 64 años tienen acceso a la Educación Superior.</p> <p>28 % de los jóvenes entre 25 y 34 años accede a la educación superior.</p> <p>Colombia no cuenta con matrícula universal gratuita.</p>
Tecnológicos	Nivel científico y las infraestructuras tecnológicas de un contexto determinado.	<p>Aprovechamiento de las ventas por redes sociales por pequeños productores y distribuidores.</p> <p>Mejor tratamiento insumos para materias primas y productos terminados</p> <p>Mejora en la infraestructura para el transporte interno.</p> <p>Innovación parcial en los procesos productivos de manera parcial.</p> <p>PYMES y pequeños productores realizan procesos muy análogos por falta de inversión en tecnología.</p>
Entorno Ambiental	Grado de ecologismo y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes implicados en nuestro contexto.	<p>Manejo adecuado de las materias primas pues hay mayor conciencia social con el medio ambiente.</p> <p>Promover las buenas prácticas ambientales a través de guías para una producción menos contaminante.</p> <p>Promover el ahorro de energía o políticas de reciclaje que relacionen a la empresa con la sociedad.</p> <p>Implementación de estrategias para la minimización de impactos ambientales negativos. (bolsas reutilizables).</p>
Entorno legal	Desarrollo legislativo que pudiera afectar al sector.	<p>El pago de los impuestos nacionales (impuesto de renta, IVA, ICA, Retención en la fuente, Impuesto al patrimonio, gravamen a los</p>

		movimientos financieros y los aportes parafiscales. Garantizar la seguridad de los productos como: su diseño, los componentes, su forma, textura. Cumplimiento de la reglamentación de seguridad y salud en el trabajo.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia con información de Macias,(2015) y Bernal & Triana, (2016)

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizará en el desarrollo del presente documento una aproximación a los factores externos de los aspectos que tendrían una injerencia y una contribución en el diseño de la matriz FODA y posteriormente a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). De este modo, se tendría un análisis cuantitativo simple de las oportunidades y amenazas que conciernen al sector textil colombiano.

3.2.3. Análisis del sector textil

3.2.3.1. Generalidades de la cadena productiva del sector textil-confección colombiano

El sector textil y de confección colombiano ha sido constantemente estudiado y expuesto por diversas latitudes del ámbito académico, gubernamental y científico por ser uno de los sectores que tienen gran injerencia en la economía colombiana.

Según el Gobierno Nacional de Colombia, (2019) la cadena textil-confección colombiana es diversa y heterogénea. La característica más común de este sector es la producción de hilados y tejidos destinados para la confección de prendas de vestir (lencería, cortinas, toallas y otros elementos). Las actividades más comunes de la cadena de producción del sector son la preparación de materias primas (hiladuras), productos terminados y semi- acabados, dependiendo del grado de transformación.

Existen diversas actividades que se manifiestan como procesos intermedios en el sector textil en la cadena de producción los cuales van desde la fabricación de hilos, el tejido (plano y de punto) y el teñido y acabado de telas. Se puede evidenciar que hay eslabones previos a la producción que implica un paso más en la cadena productiva. Por ejemplo, en la elaboración del tejido plano, de donde se elaboran mediante la costura, la

confección de prendas de vestir. Así mismo, el tejido de punto y la confección se hacen simultáneamente, lo que no incrementa pasos en la cadena.

Dentro de los retos que tiene la industria del sector textil se podría especificar la diferenciación del portafolio, la identificación nuevos nichos de mercado, y la adopción de nuevas estrategias en términos de infraestructura y logística. Así mismo, el sector tiene como reto establecer alianzas estratégicas de orden nacional, internacional, gremios, clústeres y asociaciones que podrían traslapar el orden nacional.

Según el estado colombiano, la industria nacional de textiles tiene potencial de crecimiento. Este cuenta con grandes oportunidades gracias a los sistemas especiales de exportación tales como la utilización de Zonas Francas, la implementación del Plan Vallejo y regímenes de comercializadoras internacionales.

3.2.3.2. Descripción y estructura de la cadena productiva del sector textil

El eslabón de la cadena productiva se refiere a grupos de productos afines por técnicas de producción o por el uso económico. Por ende, se le ha dado a cada eslabón variables de comercio exterior, así como clasificación del código aduanero arancelario colombiano.

- Estructura simplificada de la cadena

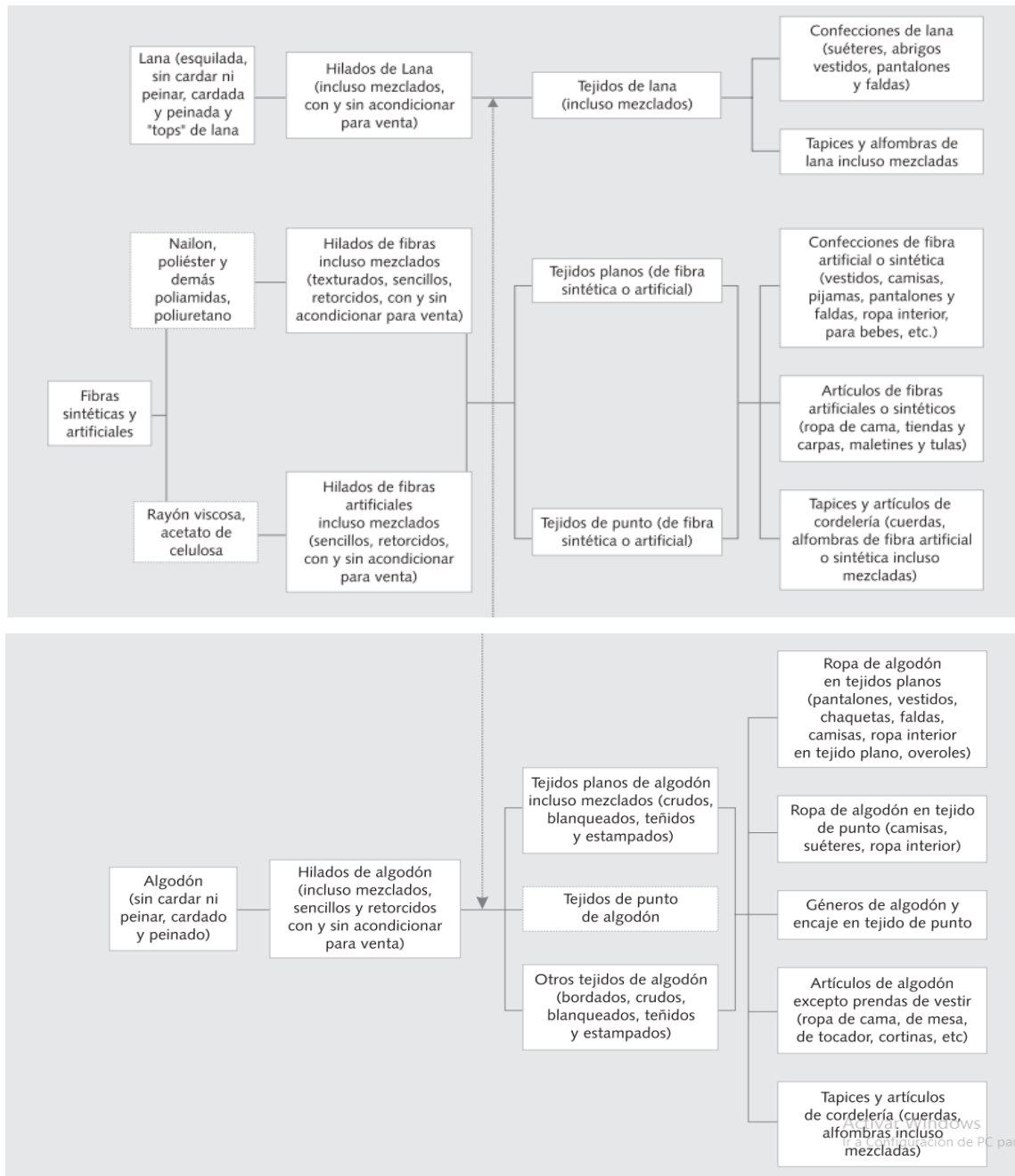


Figura 4 Estructura simplificada de la cadena de producción del sector textil. Fuente: Textiles-confecciones Plan Nacional de Desarrollo Gobierno Nacional de Colombia, (2019, p. 213)

Los primeros eslabones de la cadena tienen una relación muy cercana con la industria petroquímica de donde se extrae material de fibras sintéticas como poliéster y nylon. Así mismo, los primeros eslabones también están fuertemente asociados con la Agroindustria de donde se extraen fibras de origen natural, animal y vegetal. (Plan Nacional de Desarrollo., 2017)

Para efectos de agrupamiento, la cadena del sector textil confecciones de caracterizó en 21 eslabones y se establece en 271 ítems a 8 dígitos de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) y 617 de la clasificación arancelaria colombiana. En la tabla 2 se puede observar la categorización de los eslabones de la cadena y la cantidad de establecimientos que componen la cadena, con un total de 967 establecimientos con unas 78.624 personas empleadas en el sector. (Plan Nacional de Desarrollo., 2017)

Tabla 2: Número de establecimientos y empleo del sector textil en Colombia

Eslabón	Establecimientos		Empleo	
	Número	Índice de dedicación ^{1/}	Número	Índice de dedicación ^v
Algodón	3	0,00	22	0,00
Lana	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Fibras artificiales y sintéticas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Hilados de lana	3	0,00	86	0,00
Hilados de algodón	23	0,02	7.541	0,10
Hilados de fibras sintéticas	18	0,02	4.183	0,05
Hilados de fibras artificiales	5	0,01	1.304	0,02
Tejidos de lana	10	0,01	1.178	0,01
Tejidos planos de algodón y sus mezclas	21	0,02	7.741	0,10
Otros tejidos de algodón	50	0,05	7.952	0,10
Tejidos planos de fibra artificial y/o sintética	49	0,05	14.195	0,18
Tejidos de punto de fibra artificial y/o sintética	21	0,02	10.539	0,13
Confecciones de lana	193	0,20	13.229	0,17
Ropa de algodón en tejidos planos	499	0,52	36.582	0,47
Ropa de algodón en tejido de punto	163	0,17	14.058	0,18
Confecciones de fibra artificial y/o sintética	378	0,39	26.190	0,33
Artículos de algodón, excepto prendas de vestir	76	0,08	10.832	0,14
Tapices y tapetes de lana	4	0,00	49	0,00
Tapices y artículos de cordelería de algodón	44	0,05	4.714	0,06
Tapetes, tapices, cuerdas y otros prds. similares de fibras artificiales y/o sintética	17	0,02	2.174	0,03
Otros productos de fibras artificiales y/o sintéticas	11	0,01	2.196	0,03
Total cadena	967	-	78.624	-

¹ Ver Nota técnica No. IV-2

n.d. No disponible.

Fuente: Textiles-confecciones Plan Nacional de Desarrollo (Gobierno Nacional de Colombia, 2019b, p. 214)

El sector textil está concentrado en el sector manufacturero y este a su vez está ubicado en el sector secundario de la economía el cual se centra en la transformación de materias primas en productos terminados con fines de consumo inmediato, comercialización o exportación. La transformación de telas, fibras e hilos es la principal actividad que caracteriza al sector textil y comprende el 7,5% del PIB manufacturero. (Espinell et al, 2018)

Ha habido una importante participación en las exportaciones del sector textil colombiano gracias a la puesta en marcha de diferentes TLC's y el intento de las instituciones del estado por incluir las buenas prácticas empresariales:

“En 2015, las exportaciones de textiles se dirigieron a más de 60 países y sumaron USD 214,3 millones. Los principales países para la exportación fueron: Ecuador con USD 67,1 millones (31,3% de participación), México con USD 32 millones (15%), Estados Unidos con USD 27,3 millones (12,8%), Perú con USD 21,8 millones (10,2%) y Venezuela con USD 21,3 millones (9,9%)”
(Procolombia, 2019b).

Se podría evidenciar entonces que mercados importantes como Europa, Asia y otros mercados de ultramar no han sido destino para las exportaciones del sector textil colombiano.

3.2.4. Matriz de factores externos del sector textil colombiano.

En aras de poder realizar un diagnóstico un tanto más acertado después de mencionar las generalidades del sector textil colombiano, se requiere que se realice un análisis tomando como base lo presentado por Talancón, (2007), en donde se enmarca cuáles son los factores externos más representativos del sector objeto de estudio. Para ello, se recurre en un primer momento a la matriz FODA. Si bien existen diferentes maneras de interpretar

este tipo de matrices Thompson et al., (2016) muestran algunas de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que las empresas deben tener en cuenta para realizar un diagnóstico acertado frente a las dinámicas de una posible internacionalización.

Tabla 3: Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las empresas.

Fortalezas	Debilidades
<p>Competencias y capacidades que correspondan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria.</p> <p>Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer.</p> <p>Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa.</p> <p>Base de clientes atractiva.</p> <p>Poseción de tecnología/habilidades tecnológicas superiores.</p> <p>Capital intelectual superior.</p> <p>Habilidades en publicidad y promoción.</p> <p>Buena posición para negociar con proveedores o compradores.</p> <p>Capacidades de innovación de producto.</p> <p>Capacidades demostradas para mejorar los procesos de producción.</p> <p>Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento</p> <p>Capacidades para un buen servicio al cliente</p> <p>Superior calidad de producto</p> <p>Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global.</p> <p>Alianzas/empresas conjuntas con otras organizaciones que permitan el acceso a tecnología valiosa, competencias o mercados geográficos atractivos.</p> <p>Un producto muy diferenciado al de los rivales.</p> <p>Ventajas de costos sobre los rivales.</p> <p>Una competencia distintiva en recursos difíciles de copiar y para los cuales no haya buenos sustitutos.</p>	<p>Competencias que no se ajustan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria.</p> <p>Estar en el grupo estratégico equivocado.</p> <p>Pérdida de participación de mercado a causa de falta de atención a las necesidades del cliente.</p> <p>Balance general débil, pocos recursos financieros para crecer.</p> <p>Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes.</p> <p>Capacidades de innovación de producto débiles o sin demostrar.</p> <p>Producto/servicio con atributos mediocres o características inferiores a los de los rivales.</p> <p>Línea de productos demasiado estrecha en relación con la de los rivales.</p> <p>Marca o reputación débiles.</p> <p>Red de distribuidores más débil que la de los rivales o falta de capacidad de distribución global adecuada.</p> <p>Rezago en calidad del producto y conocimiento tecnológico.</p> <p>Profunda falta de administración.</p> <p>Capital intelectual inferior en relación con los rivales.</p> <p>Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas.</p> <p>Capacidad de la planta desperdiciada.</p> <p>Competencias esenciales sin el desarrollo suficiente o sin demostrar.</p> <p>Ninguna competencia distintiva ni recursos competitivamente superiores.</p> <p>Recursos fáciles de copiar para los cuales hay buenos sustitutos.</p>

	Ningún rumbo estratégico claro.
Oportunidades	Amenazas
<p>Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales.</p> <p>Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria.</p> <p>Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales.</p> <p>Expansión a nuevos mercados geográficos.</p> <p>Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente.</p> <p>Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios.</p> <p>Ventas por internet.</p> <p>Integración en las primeras o últimas etapas de la producción.</p> <p>Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos.</p> <p>Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva.</p> <p>Aperturas para explotar nuevas tecnologías.</p>	<p>Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria.</p> <p>Descensos del crecimiento del mercado.</p> <p>Probable entrada de nuevos competidores poderosos.</p> <p>Pérdida de ventas ante productos sustitutos.</p> <p>Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</p> <p>Vulnerabilidad ante las fuerzas impulsoras de la industria.</p> <p>Cambio de las necesidades y gustos del comprador.</p> <p>Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria.</p> <p>Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables.</p> <p>Cambios de tecnología.</p> <p>Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros.</p> <p>Nuevos requisitos regulatorios costosos</p> <p>Condiciones crediticias estrictas</p> <p>Aumento de precios de la energía u otros insumos claves</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Thompson et al., (2016)

Una vez realizado el primer acercamiento a las posibles variables fundamentales de la internacionalización de empresas del sector textil en este caso, se adopta la estructura básica de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) propuesta por David, (2013) la que indica que se toman los aspectos más representativos de los factores externos de la matriz FODA (Oportunidades y amenazas). Esto contribuye a hacer un análisis cuantitativo simple de los factores externos a través del siguiente paso a paso:

Se eligen algunas oportunidades y amenazas clave para el sector. Se da un peso relativo de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante). Este valor es de relativa importancia considerada a la oportunidad o amenaza referida y que la suma relativa sea 1.0. Se debe ponderar una calificación de 1 (uno) a 4 (cuatro) para los factores que dentro de las consideraciones todo con el fin de evaluar si las posibilidades de internacionalización

podrían ser eficientes siendo 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.

Se debe multiplicar el peso de cada factor elegido por la calificación ponderada. Se suman las calificaciones de las variables para determinar el total ponderado del sector en específico. En la tabla número 4, se vera el comportamiento de los factores externos del sector textil con el peso, la calificación y el peso ponderado.

Tabla 4: Factores externos clave del sector textil.

Factores Externos claves del sector textil	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales.	0,05	2	0,1
2. Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales.	0,08	1	0,08
3. Expansión a nuevos mercados geográficos.	0,08	3	0,24
4. Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente.	0,07	3	0,21
5. Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios.	0,09	3	0,27
6. Integración en las primeras o últimas etapas de la producción.	0,06	3	0,18
7. Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva.	0,04	2	0,08
8. Aperturas para explotar nuevas tecnologías.	0,06	1	0,06
AMENAZAS			
9. Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria.	0,08	3	0,24
10. Probable entrada de nuevos competidores poderosos por TLC's	0,09	3	0,27
11. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores	0,06	2	0,12
12. Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria.	0,04	3	0,12
13. Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables	0,08	3	0,24

14. Cambios en la tecnología	0,06	3	0,18
15. Aumento de precios de la energía u otros insumos claves.	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,45

FUENTE: Elaboración Propia

Si bien la ponderación promedio sería de 2,5; los resultados de este análisis cuantitativo simple son de 2,45 lo que indica que los factores externos pertenecientes a las oportunidades muestran una relevancia relativa frente a las amenazas. Sin embargo, esta ponderación en suma mostraría que las amenazas para el sector textil colombiano en términos de internacionalización de empresas es una constante que demostraría cierta debilidad del sector frente a los competidores externos. Las oportunidades de este análisis tienen una suma ponderada de 1,23 frente a una ponderación de amenazas de 1,22. Si bien, no habría una diferencia significativa entre las ponderaciones, cabe acotar que en este sentido no ha habido un aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan al sector. Esto se puede dar por varias razones, entre ellas la falta de acceso a la información, falta de asociatividad o aprovechamiento de las herramientas digitales que el medio global.

3.2.5. Producción de Jeans

La producción de Jeans colombianos se ve marcada por diferentes matices. Para Procolombia, (2020), los productores de este sector tendrían claro que el mercado de los Jeans es uno de los más lucrativos en la industria en vista que es un producto de primera necesidad aplicable a diferentes consumidores. Como se ha mencionado anteriormente, la ciudad que más producción de Jeans revela en Colombia es Medellín con una participación del 95,6% equivalente en valor FOB a US 58,7 millones en el periodo de enero de 2018 hasta enero de 2019. Se puede evidenciar una notable desventaja del sector de la producción de la ciudad de Bogotá frente a una demanda permanente de este producto que bien podría catalogarse como de primera necesidad.

Si bien, ha existido una evidente proliferación de marcas de Jeans alrededor del mundo, también es de tener en consideración que muchas empresas que se han dedicado a la manufactura o a la tercerización, crean sus propias marcas de venta al detal. En algunos

estudios se muestra que el mercado de la producción y comercialización de jeans es variado en diferentes aspectos.

Jeans are available at all levels of the market, from £3 pairs to iconic brands such as Levi's and Diesel, which usually have their own shops as well as selling to other retail outlets, and the designer brands, which can sell at over £200 a pair. Although in our research we found there was a broad spectrum of what people were willing to pay for a pair of jeans, only 1 percent of those who completed the questionnaire claimed to have ever paid more than £120. Far more common were the middle range prices⁵. (Miller & Woodward, 2012, p. 47)

La visión general de los autores anteriormente referenciados muestra que es posible identificar que el precio sigue siendo uno de los factores más importantes al momento de elegir una marca para la compra de Jeans. Sin embargo, también existe una fuerte relación establecida por parte de los compradores hacia alguna marca y estilo en específico. Esto acuñado además por un sentido de continuidad y fidelización con la marca (Miller & Woodward, 2012).

En un sentido más amplio, las investigaciones que se han realizado frente a la producción, comercialización y venta de jeans alrededor del mundo han sido de forma empírica y la academia habría estado al tanto de indagar de manera más científica:

(...) we suggest that (discounting some sites such as rural South Asia) we have reached a point at which perhaps the majority of the entire population of this planet is wearing blue jeans on any given day. Yet in spite of its global ubiquity, there is a lack of academic attention given to denim jeans⁶. (University College London et al., 2020)

⁵ Traducción de cita en inglés: Los jeans están disponibles en todos los niveles del mercado, desde pares de £ 3 hasta marcas icónicas como Levi's y Diesel, que generalmente tienen sus propias tiendas y también venden en otros puntos de venta, y las marcas de diseñadores, que pueden vender a más de £ 200 un par. Aunque en nuestra investigación descubrimos que había un amplio espectro de lo que las personas estaban dispuestas a pagar por un par de jeans, solo el 1 por ciento de los que completaron el cuestionario afirmaron haber pagado alguna vez más de £ 120. Mucho más comunes fueron los precios de rango medio.

⁶ Traducción de cita en inglés: (...) sugerimos que (descontando algunos sitios como las zonas rurales del sur de Asia) hemos llegado a un punto en el que tal vez la mayoría de la población total de este planeta usa jeans

Este fenómeno, al ser de escala global, no es ajeno a países latinoamericanos en donde el consumo Jeans podría ser de uso diario. Estudios han estimado, que una persona socialmente activa usa 3,5 días a la semana jeans teniendo en su closet un promedio de 5,2 jeans. (*Global Lifestyle Monitor*, 2018). Latinoamérica ocupa con países como Colombia y Brasil, una representación importante en la percepción del gusto por vestir Jeans una buena parte del tiempo:

Tabla 5 Relación de porcentajes de percepción de gusto por usar jeans

País	% percepción de gusto frente al uso de jeans
Colombia	72
Brasil	72
India	27
Rusia	87
Malasia	71

Fuente: Elaboración propia con información de University College London et al., (2020)

Como se puede apreciar en la tabla 5, además de la fuerte relación que se establece entre el comprador y la marca o el estilo, también es evidenciable que, desde una percepción empírica el gusto por usar jeans en la vida cotidiana. Esta información podría tener varias interpretaciones. Primero se podría afirmar que el mercado estaría sobreexposto a una oferta desmedida en relación a que, por más que se tenga un alto porcentaje de habitantes que están en constante uso de esta prenda de que se podría denominar de primera necesidad, se tendría una constante sobreoferta y diferentes alternativas de compra por parte de los consumidores en donde se considerarían variables que se saldrían del orden de calidad de materiales, diseño y el precio en sí. Y segundo, podría considerarse también que existe una oportunidad global para realizar un

azules en un día determinado. Sin embargo, a pesar de su ubicuidad global, hay una falta de atención académica dada a los jeans.

emprendimiento de internacionalización de empresas que se dediquen a la confección y manufactura, producción y distribución de Jeans desde Colombia.

Esto en la medida en que, así como existe un mercado global para esta prenda, también debe considerarse que existe una oferta global. Entonces, si una empresa colombiana tiene en su visión la intención de internacionalizarse, debe primero, tener que definir cual es la ruta comercial que debe seguirse en el establecimiento de una fuerte imagen corporativa, después conocer sus ventajas y desventajas en términos de planeación estratégica e innovación y finalmente, conocer su competencia para alienar las buenas prácticas de producción y de distribución e implementar planes de mejora continua en la ruta de exportación.

3.2.5.1. Panorama del consumo textil en Colombia

Según *Global Lifestyle Monitor: Colombia*, (2018) el país tendría un incremento de 118% en el gasto relacionado a la vestimenta para el 2030. Se realizó un gasto de 10,1 billones USD en 2017. Esta prospectiva se relaciona con el gusto de la experiencia que tienen los compradores en *retail* y de cómo se va viendo el crecimiento del sector y del optimismo de los productores. Existen tendencias clave en el comportamiento del consumo textil en Colombia. Primero, se debe saber cómo se compra; aquí existe una mezcla entre entretenimiento y tener la experiencia personal de compra. Segundo, se debe saber qué es lo que se compra. En este sentido lo que se requiere es que el cliente se sienta seguro de que se están aplicando nuevas tecnologías en términos de innovación para la calidad y el confort. Y finalmente, se debe dar un enfoque en la evolución en la experiencia de compra integrado la inversión en redes sociales y canales en línea que empoderaría un poco más a los clientes y a los productores y comercializadores.

- Cómo se compra.

A los clientes colombianos les gusta ir de compras por ropa en general (83%). Esta compra se hace de forma tradicional. Es decir, visitando las tiendas, probándose las prendas y generando una experiencia de satisfacción durante dicha compra. Aunque el 58% de la población colombiana cuenta con acceso a Internet, solo el 36% ha usado o lo usa para buscar prendas o para compras online. Existen cuatro (4) aspectos de relevancia para los

compradores que prefieren la compra en tienda, a) búsqueda de ropa (83%), preguntas pre-compra (83%), compra en tienda (96%) y repetición de la compra (93%). Estos valores indican la preferencia del cliente promedio colombiano en su experiencia de compra en tienda. *Global Lifestyle Monitor: Colombia, (2018)*

- **Qué se compra.**

Los colombianos son consumidores exigentes. Buscan ropa que brinde comodidad, calidad, ajuste y durabilidad. Todo esto los llevaría a preferir telas ricas en algodón, especialmente para los artículos que se usan cerca de la piel. En su mayoría, estarían dispuestos a pagar más por la calidad. Lo que se quiere es que haya implementación de nuevas tecnologías para la manufactura y confección de telas ricas en algodón para proporcionar la comodidad, calidad y estilo. Dentro de los niveles de preferencia de los productos que los colombianos tienen en su posesión en tanto a prendas de ropa, en un promedio, tienen dieciséis (16) prendas de ropa interior, doce (12) camiseta maga corta, nueve (9) camisas casuales y nueve (9) jeans. *Global Lifestyle Monitor: Colombia, (2018)*

- **Evolución en la experiencia de compra**

Los colombianos tienen en promedio ciento tres (103) prendas en su propiedad. La estadística muestra en términos de afinidad de compra, que al 86% les agrada la experiencia de compra, sobretodo si se trata compra en tienda; tan solo el 20% prefiere no gastar dinero en ropa. Como se ha mencionado anteriormente, en Colombia no hay una cultura digital establecida para normalizar las compras de productos textiles vía internet; en este caso, el 51% prefiere la experiencia de compra en tienda, 47% considera que la calidad podría ser menor a la esperada, 44% desconfía del tallaje de la ropa, 43% no confía en el proceso de la compra online por la exposición de datos y así mismo, 36% no tiene mucha confianza en sitios de venta por internet. Sin embargo, ha habido una constante inclinación positiva hacia la inspiración vía internet para compra futura en vista que solo 9% de los compradores potenciales de ropa consultaron sitios web durante el 2016, mientras que para el 2018, el 33% de los compradores finales de ropa consultaron dichos sitios. *Global Lifestyle Monitor: Colombia, (2018)*

Si bien, es posible apreciar que existe aún cierto rezago por las compras por internet, lo que imposibilitaría el diseño, estructuración y ejecución de nuevas ideas de negocio para el sector textil, así como un mayor disfrute de la experiencia de compra en

tienda, también es de resaltar que el cliente promedio colombiano frente a la adquisición de productos terminados del sector textil ha estaría frente a un cambio de paradigma que implica pasar de la compra análoga, básica y tradicional a una experiencia de compra digital, con beneficios de tipo logístico y con mayores ventajas en términos de accesibilidad a productos bien sea por la optimización de tiempos y costos.

3.2.6. Marketing

En sentido estricto, existen diferentes definiciones de marketing significa en el ámbito comercial internacional. En lo que respecta al presente documento, se entiende entonces por Marketing:

... como una filosofía de negocio que se centra en el cliente. En concreto, en el centro de la teoría y la práctica del marketing se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado. (Monferrer, 2013)

Esto se tendría como base para la construcción teórica de las necesidades de los clientes. La forma en que se aborda la promoción y la distribución de productos y servicios necesarios para que las compañías se puedan mantener en el mercado o si por el contrario apenas llegan a penetrar nichos, esto sea de una manera contundente. A partir de allí, las empresas empezarían a diseñar estrategias que involucren promoción, distribución y publicidad de los productos ya terminados.

Los aspectos que se tienen en cuenta para la creación de estrategias de Marketing son los siguientes: *consumer behavior, product management, pricing management, distribution management, promotion management and marketing dynamics research themes in accordance with the research objectives*⁷ (Eryigit, 2017, p. 355). En este sentido,

⁷ Traducción cita en inglés: el comportamiento del consumidor, gestión de productos, gestión de precios, gestión de distribución, gestión de promociones y dinámicas de marketing, temas de investigación de acuerdo con los objetivos de la investigación

se cubren la mayoría de aspectos de promoción y gestión de marketing en donde las necesidades del cliente se alinean con las perspectivas del mercado.

Desde una perspectiva organizacional, se debe tener en cuenta que existe una dimensión de uso del marketing siendo esta una herramienta para poder establecer una relación con los clientes “*Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefits the organization and its stakeholders*”⁸ (Shukla, 2008, p. 13). Gracias a una buena gestión comercial se podría afirmar entonces que la estructura de las compañías, en un sentido comercial, contribuye al beneficio de la compañía en sí y al de sus accionistas.

3.2.6.1. Marketing Mix.

El Marketing mix se definiría como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” (Novoa, 2009, p. 170). Lo que se pretende a partir de estas estrategias es que tome una suerte de estandarización en los procesos de gestión de mercadeo a partir de cuatro componentes.

- Producto: Toda la caracterización del producto que le permita ser sostenible en el mercado y que tenga todas las “actualizaciones” que el mercado demanda.
- Precio: Fijar el precio del producto que esté por encima de cierto margen para que la ganancia sea repetitiva. Aunque se debe tener en cuenta las dinámicas del mercado nacional e internacional para comprender cierta alineación con la competencia
- Promoción o comunicación: Todas las estrategias y la inversión que se haga referente a la promoción del producto como tal. Publicidad, plan de medios y relaciones públicas y comerciales en aras de promover la compra del producto.

⁸ Traducción cita en inglés: El marketing es una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes de manera que beneficie a la organización y a sus partes interesadas.

- Distribución: Tener en cuenta los tiempos y los medios de distribución para alcanzar buenos estándares de satisfacción de los clientes. Esto incluye tipos de transporte y los canales de distribución idóneos para dicha distribución (Paniagua, 2012).

3.2.7. Marketing Internacional.

La base de actuación del marketing internacional es el desarrollo, organización, planificación y control de la comercialización de productos o servicios fuera de las fronteras de un país, con el objetivo de conocer, satisfacer y fidelizar clientes creando valor para los consumidores que interactúan en un entorno diferente al país de origen. En este tipo de escenarios sería pertinente tener en cuenta diferentes aspectos que se desbordan del marketing “tradicional”. Estos aspectos contribuyen a que haya un mejor conocimiento del mercado objetivo y simplificaría los procesos de internacionalización de las compañías. Estos aspectos son: Idioma y cultura, Marketing mix diferente, Contratos y legislación, Moneda o tipo de cambio y Barreras técnicas (Feri@line Sistemas Virtuales, 2012). Es necesario tener en cuenta que las estrategias de marketing internacional deben ser cambiantes dependiendo del país target que se tenga o que se haya elegido para la internacionalización de los productos o servicios. En una mayor dimensión, el marketing internacional sería la combinación de la planificación estratégica global de la empresa y de la planificación de esta traducida en una escala internacional.

Ahora bien, existen ciertas características y acciones que están directamente relacionadas con el cumplimiento del plan de marketing internacional, a) Análisis general de la situación, b) Diseño de estrategias y objetivos, c) Tácticas de Marketing y d) Implementación control (García, 2015).

- Análisis general de la situación

En este caso se debe tener en cuenta todos los aspectos que rodean el sector. Todos los aspectos que conforman el entorno de las compañías. Este paso es de vital importancia en vista que debe dar el punto de partida de cualquiera que sean las planeaciones estratégicas futuras en torno al marketing internacional. Es aquí en donde el diagnóstico del sector o de la compañía debe hacerse en detalle frente a las dinámicas de los mercados extranjeros y la situación actual interna.

- **Diseño de estrategias y objetivos**

La definición de los objetivos y las estrategias de marketing internacional pueden tener varios matices. Después de haber realizado el diagnóstico previamente descrito y expuesto, se debe especificar cuales son las necesidades que se pretenden satisfacer una vez llegue el producto o servicio al país destino. Así mismo, se debe conocer cual es el funcionamiento de dicho mercado, su razón de ser, diferentes matices de aceptación de productos extranjeros y cual es el comportamiento general de los clientes potenciales. Estas necesidades deben alinearse con los valores corporativos y la cultura organizacional de las compañías para así generar mayor coherencia entre la planeación estratégica y la planeación del marketing internacional. Estos objetivos y estrategias son adaptables según sea la naturaleza de la compañía o del sector, así como a las necesidades que se pretenden satisfacer en el mercado objetivo.

- **Tácticas del marketing**

Las tácticas que aquí se mencionan son enteramente dependientes de las estrategias y los objetivos anteriormente planteados. Estos serían la base para empezar a ejecutar las tácticas del marketing, que como ya se ha mencionado, tienen que ver con el marketing mix. Esto sería, a grandes rasgos, la implementación de las estrategias en acciones definidas por los diferentes departamentos de la compañía. Generalmente, las acciones del marketing mix implican más de una intervención. Por ejemplo, para mejorar los números en ventas, se suele tomar decisiones sobre el precio, la comunicación, el precio e incluso en el producto. Esto tendría una implicación, no solo en áreas que se consideran sensibles en la compañía, sino que, una vez tomada la decisión por planteamientos de la planeación estratégica, en todos los actores corporativos y sus áreas.

- **Implementación y control**

En este caso, ya una vez hecha la caracterización interna de la compañía y el mercado que se quiere atacar, el establecimiento de estrategias y objetivos alineados con los valores corporativos y el diseño de acciones referentes al marketing mix; se prosigue a la implementación de estrategias en aras de elaborar un plan de marketing internacional con gran probabilidad de éxito y demás matices que se dan durante dicha implementación. En este transcurso de ejecución es necesario realizar seguimiento para dar cuenta si se están logrando los objetivos parciales o finales que se habían propuesto. Según Armstrong &

Martínez Gay, (2008) existen cuatro (4) diferentes controles aplicables al plan de marketing durante su ejecución. Estos son a) control de plan anual, el cual sería el primer nivel de evaluación que se realiza en términos de referenciación con cifras de ventas, cuotas de participación y ratios financieros; b) control de rentabilidad, lo que se refiere a definir si las decisiones frente tomadas gracias a la implementación del plan de marketing internacional están siendo rentables o no en relación a los beneficios totales; c) control de eficiencia, que haría referencia al estudio de rentabilidad que tiene relación directa a las acciones que se están ejecutando desde la implementación del marketing mix y finalmente d) control estratégico, que sería el estudio más completo que tiene como objetivo hacer una revisión si la empresa está teniendo aprovechamiento de las oportunidades que está dando el mercado pensado desde la identidad corporativa, el cliente final, las estrategias y los objetivos del plan de marketing así como las tácticas adoptadas.

4. Hipótesis

Una de las pretensiones a través de la realización del presente estudio es que haya una contribución a la industria textil para la toma de decisiones para la internacionalización de los productos terminados. Si los resultados del ejercicio investigativo tienen un alcance significativo en la ubicación de oportunidades de internacionalización, esto tendría un efecto en el sector textil y así podría traslaparse a otros sectores económicos.

Habría entonces concepciones para la toma de decisiones desde los aspectos geográficos, académicos y metodológicos en la búsqueda de negocios internacionales. Específicamente para aquellas empresas que quisieran una prospectiva de internacionalización. Estas herramientas podrían establecerse como un diagnóstico en la medida en que permite reconocer el estado inicial de las empresas. Una vez efectuado el diagnóstico dispuesto por herramientas de tipo académico, geográfico y metodológico, esto arrojaría un panorama un tanto más preciso, económico, y válido desde una precisión científica. Se espera entonces que diferentes perspectivas converjan en la búsqueda de negocios internacionales para un sector en específico, en este caso, el sector textil colombiano con el ánimo de difundir distintas maneras de dar un diagnóstico frente al camino de la internacionalización.

Para la realización de este estudio, se tuvieron en cuenta tres (3) hipótesis:

H1: El diseño y la aplicación de un instrumento de recolección de datos para empresas del sector textil de Bogotá, tomando como ejes principales los datos generales de las empresas, análisis de la capacidad competitiva y análisis de la competencia; sería determinante para mostrar el estado actual de las empresas

H2: La aplicación de la herramienta CAGE sería el criterio de selección simple en la búsqueda de oportunidades de negocios internacionales con diferentes variables establecidas mostrando las opciones del país destino más apropiado para la exportación de productos textiles.

H3: La teoría de internacionalización Uppsala explicaría las rutas de internacionalización para la industria textil en Colombia a partir de la adquisición de experiencia.

5. Metodología

Para la realización del presente ejercicio investigativo se tomó como referente la investigación con un enfoque mixto en la medida en se toman tantas características del enfoque cualitativo y del enfoque cuantitativo. El enfoque cualitativo permite observar un fenómeno determinado sin la intención de cambiar ningún rasgo y que este se siga desarrollando en su ambiente natural. Para Hernández et al., (2014) los estudios cualitativos no deben tener una intervención directa en el fenómeno por parte del investigador a la luz que éste solamente debe estar expuesto a situaciones ya existentes y no se deben manipular las variables para obtener resultados.

Así mismo, se debe hacer mención que esta investigación hace uso de rasgos del enfoque cuantitativo a razón de tener un alcance descriptivo, al haber una identificación y descripción de las variables que se perciben en el fenómeno y a su vez se considera de orden transeccional en la medida en que solo se recolectan datos en un tiempo único con la aplicación del instrumento de recolección de datos Liu (2008) citado por (Hernández et al., 2014). En suma, en enfoque mixto es un conjunto de datos de tipo numérico, verbal, textual, visual, simbólico y otras clases para poder llegar a profundidad de un fenómeno. En este caso, se tendrían en cuenta datos numéricos, apoyados en caracterización de términos que determinan la existencia y la razón de ser de un fenómeno.

Para la elección de la población y la muestra hizo hincapié en las empresas productoras de textiles en la ciudad de Bogotá que tenderían registro en la Cámara de Comercio de Bogotá (Anexo 1). Como población, se tomó una base datos con noventa y dos (92) empresas registradas. Se realizó una medición de la muestra gracias a la aplicación de la determinación del tamaño de la muestra y niveles de confianza. Se aplica un muestreo aleatorio simple no probabilístico, correspondiendo la aplicación de la siguiente ecuación:

Ecuación 1:

$$n = \frac{\frac{z^2 p(1-p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 p(1-p)}{e^2 N}}$$

Dónde:

Z = Es el margen de confiabilidad expresado en desviaciones estándar 1,65

P= Nivel de confianza 90% (0,9)

e= Valor del error de estimación (Máximo error permisible por individuo) 10% (0,1)

N= Población o universo poblacional 92.

Al reemplazar las variables por los datos, se encuentra :

$$n = ((1,65^2).(0,9).(1-0,9)/(0,1^2)) / 1+((1,65^2).(0,9).(1-0,9)/(0,1^2).(92))$$

$$n = 25,86375 / 1+0,25,86375/0,92$$

$$n = 25,86375 / 1+ 0,281127717$$

$$n = 25,86375 / 1,281127717$$

$$n = 20$$

Como se mencionó anteriormente, el diseño metodológico dentro de todo el panorama de la investigación, el presente estudio hace parte de un diseño no experimental transversal además de ser una investigación mono-metódica.

Se diseñó un instrumento de recolección de datos en donde se establecen los aspectos relevantes a considerar para aplicar a la muestra seleccionada (información de la empresa, análisis de la capacidad competitiva y análisis de la competencia). A este instrumento se le realizó su validación por parte de un experto quien avala la rigurosidad académica del instrumento de recolección de datos. Una vez creado y validado el instrumento, se aplicó a una empresa del sector de producción de textiles en Bogotá. Esto con el fin de extraer información pertinente para realizar el informe como herramienta para la posible internacionalización de sus productos.

Así mismo el criterio de selección para los países que tendrían el potencial de recibir los productos textiles terminados se realizó a través de la herramienta CAGE (Castillo et al., 2019), después de realizar una pre-selección de los cinco (5) países a los

que más textiles exporta Colombia arrojando, como se muestra en la siguiente gráfica, que los países que más productos textiles reciben desde Colombia son Estados Unidos, Canadá, Países Bajos, Ecuador y Brasil. (LEGIS S.A., 2020)

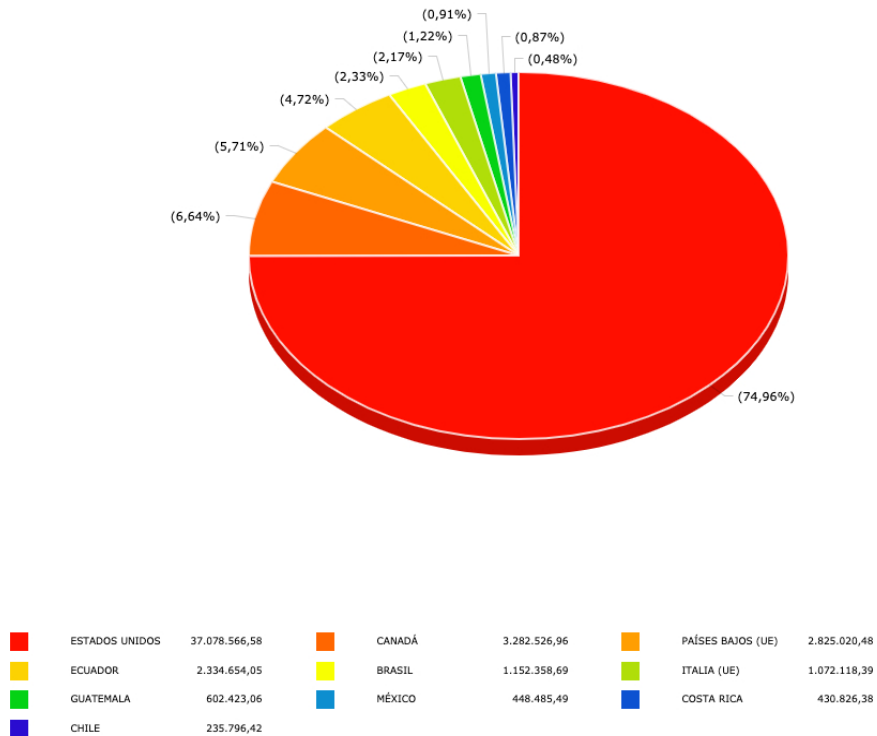


Figura 5 Informe de Exportaciones de (6203421000)-Pantalones largos. pantalones con peto. Pantalones Fuente: Legis 2020.

6. Trabajo de campo

Dentro de las diferentes disposiciones de tipo estadístico, se establecieron varios criterios para el diseño del instrumento de recolección de datos en aras de obtener la mayor cantidad de información pertinente para el desarrollo de la presente investigación. Se derivaron tres (3) variables fundamentales dentro del instrumento: a) Información general de la empresa, b) análisis de la capacidad competitiva y finalmente c) el análisis de la competencia. Esto con el fin de mostrar cual sería el estado actual de estas compañías sometidas al instrumento.

6.1. Procesamiento estadístico de datos

En consecuencia, las disposiciones del instrumento de recolección de datos mostrarían el comportamiento actual de las empresas sometidas y esto arrojaría información pertinente frente a las suposiciones expuestas previamente.

Datos Generales

En un primer momento se somete a análisis que tipo de organización es cada una de las empresas. Esto ayudaría a identificar particularidades de las empresas e identificar algunas de sus características más relevantes.

¿Qué tipo de organización es su empresa?
23 respuestas

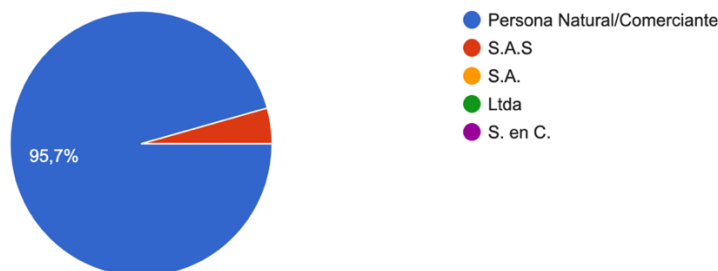


Figura 6. Pregunta Datos Generales. Identificación de tipo de organización. Elaboración Propia.

Es posible evidenciar según la Figura 5 que tan solo el 4,3% de la muestra es una empresa de tipo S.A.S. Lo que implicaría que tiene la suficiente identidad corporativa para asumirse bajo esta figura. Esto implica, además, cierta cultura organizacional y reconocimiento dentro del mercado específico donde se desenvuelve su actividad comercial o productiva.

Otra característica que cobra una importancia relativa es la fecha de constitución de la empresa en donde se podría evidenciar su reconocimiento en el mercado. Además de realizar una relación de la década en la cual se constituyeron más empresas del sector.

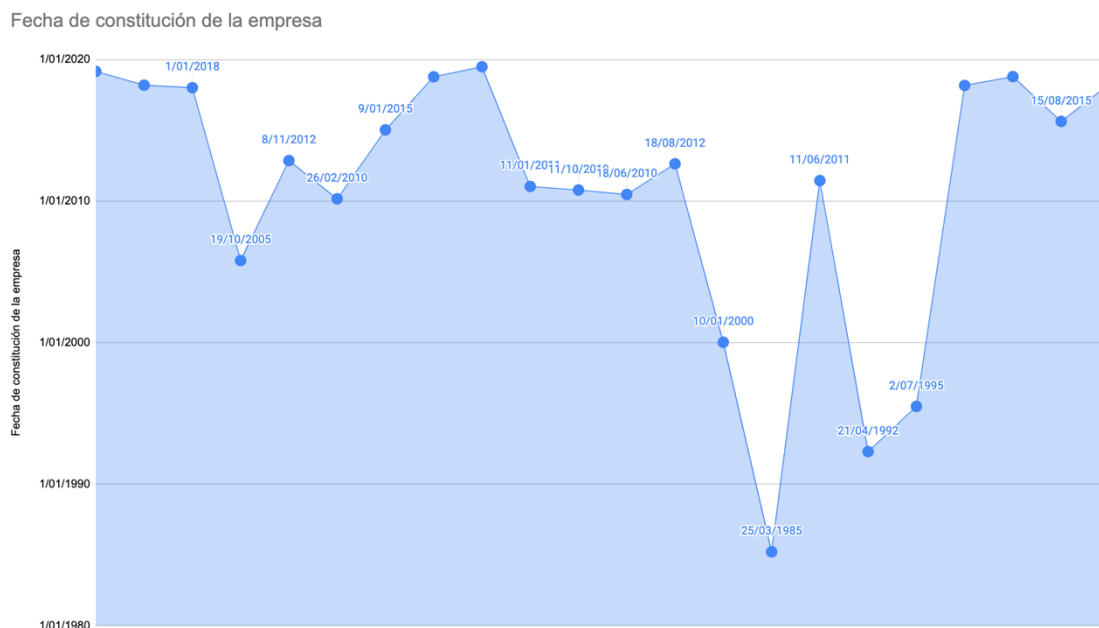


Figura 7 Pregunta Datos Generales. Tiempo de constitución de la empresa. Elaboración Propia.

Como es posible evidenciar el 77% de las empresas encuestadas se crearon entre el 1ro de enero del 2010 y el primero de enero de 2020. Esto implica que esta porción de la muestra tendría poca experiencia en el mercado con un conocimiento mínimo de las dinámicas comerciales del mercado doméstico y así mismo una visión aún somera del mercado internacional. Este indicador, junto con la cantidad de empleados, que se verá en la siguiente gráfica, implica que la consolidación de empresas del sector textil en Bogotá se daría por acciones procedurales y al alcance del reconocimiento del mercado local y de las necesidades del mismo.

¿Con cuántos empleados cuenta?

23 respuestas

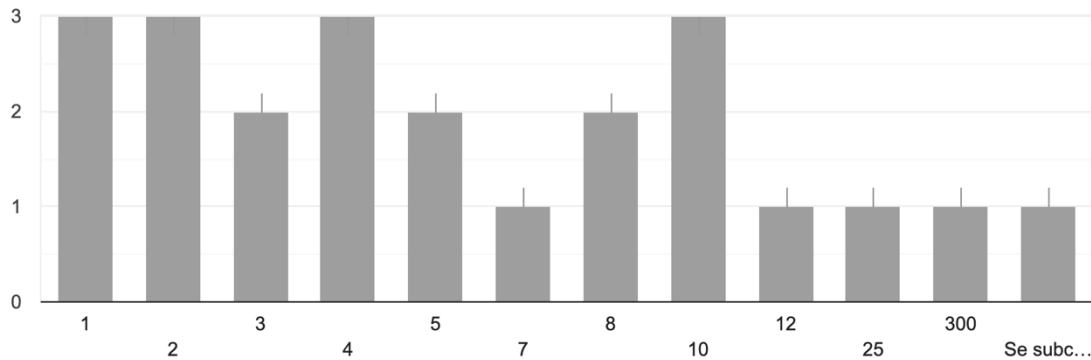


Figura 8 Pregunta Datos Generales. Número de empleados de la empresa. Elaboración Propia.

En relación a la cantidad de empleados con los cuales cuenta cada empresa de la muestra en el presente estudio, es posible evidenciar que 17,2% de la muestra tiene más de diez (10) empleados. Parte de esta muestra asegura que realiza subcontratación de satélites de producción lo que podría tomarse como una estrategia de producción tipo *outsourcing* ante la posible falta de capacidad de producción con infraestructura propia, implementación de tecnologías, inversión en el mejoramiento de sistemas de producción fiables en optimización y creación de cultura organizacional.

¿Cómo surgió la empresa?

23 respuestas

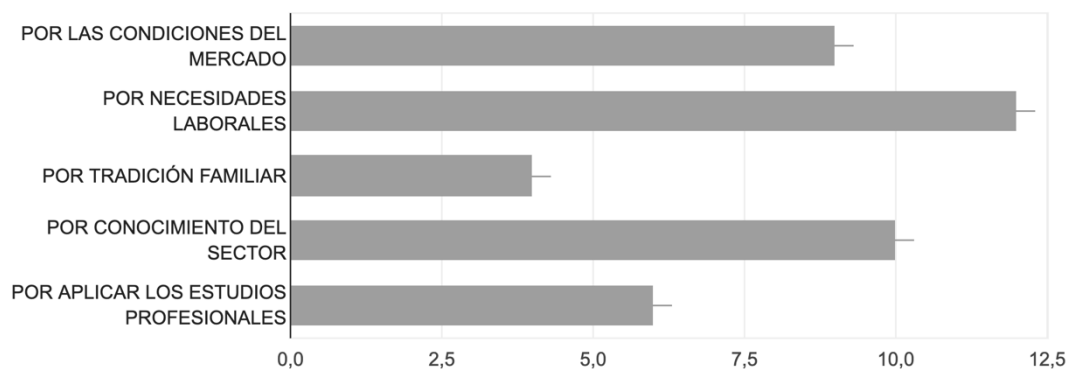


Figura 9 Pregunta Datos Generales. Motivaciones para la constitución de la empresa. Elaboración Propia.

En este mismo apartado de reconocimiento del perfil de las empresas del sector textil, se hace relevante tener en consideración las razones por las que se decidió crear la empresa y promover los productos del sector textil. El 43,5% de la muestra asegura tener cierto conocimiento sobre el sector bien sea por haber sido parte de la cadena producción o de distribución. Así mismo, 39,1% de la muestra objeto de estudio afirma que lo que llevo a la decisión consolidar una empresa en sector fue dado por las condiciones del mercado ante la posibilidad de suplir necesidades del mercado local en una forma inmediata.

Análisis de la capacidad Competitiva

¿ Su empresa cuenta con?

23 respuestas

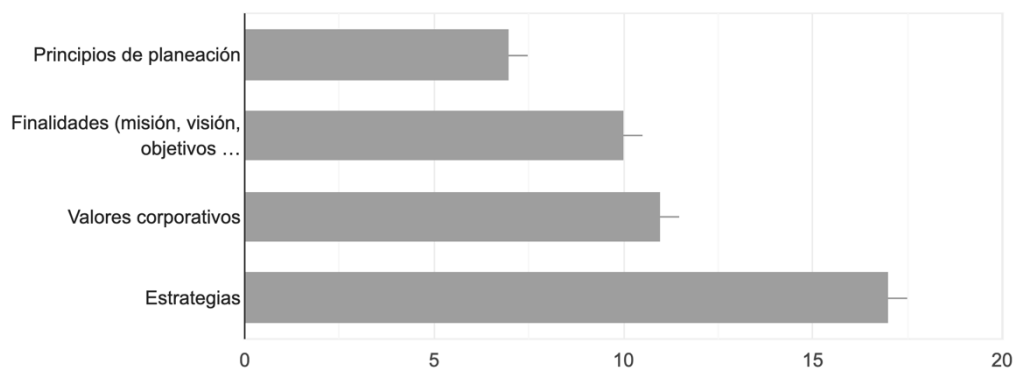


Figura 10 Pregunta Análisis de la capacidad Competitiva. Aspectos generales de cultura organizacional. Elaboración Propia.

De la muestra sometida al instrumento de recolección de datos, el 73,9% del total afirma que en algún momento se han implementado estrategias que irían enfocadas al mejoramiento continuo en aras de tener continuidad en el mercado. Tan solo el 30,4% de la muestra asegura que cuenta con principios de planeación. Esto implicaría que la falta de estos principios podría comprometer la manera en que las empresas tienen perspectivas sobre los mercados domésticos y foráneos. Esta falta de disipación hacia la planeación podría traducirse en una posible *canibalización* entre las empresas que hacen parte del mismo gremio de producción. En este sentido, las empresas podrían cambiar sus ideas de principios de planeación y considerarlos para su planeación estratégica.

¿ Su empresa cuenta con?

23 respuestas

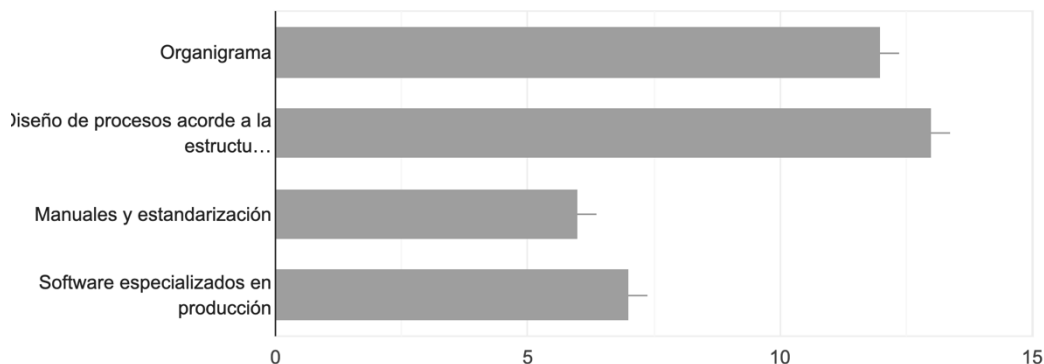


Figura 11 Pregunta Análisis de la capacidad Competitiva. Aspectos específicos de cultura organizacional que involucran uso de tecnología. Elaboración Propia.

Aunque el 52,2% del total de la muestra sometida al instrumento de recolección de datos afirma que tiene un organigrama, lo cual muestra que se tiene conocimiento de las estructuras y jerarquías; además de asegurar que cuentan con diseños de procesos acordes, se logra evidenciar que tan solo 26,1% de la totalidad de la muestra tiene entre sus estrategias manual de funciones y procesos estandarizados. En este análisis, se comprometería el conocimiento de los roles tanto administrativos como operativos a razón de que se ejecutarían acciones de producción de forma empírica. Esto tendría coherencia con los datos extraídos del instrumento de recolección de datos en tanto que la muestra seleccionada afirma que 30,4% maneja algún software especializado de producción.

¿ Su empresa cuenta con?

23 respuestas

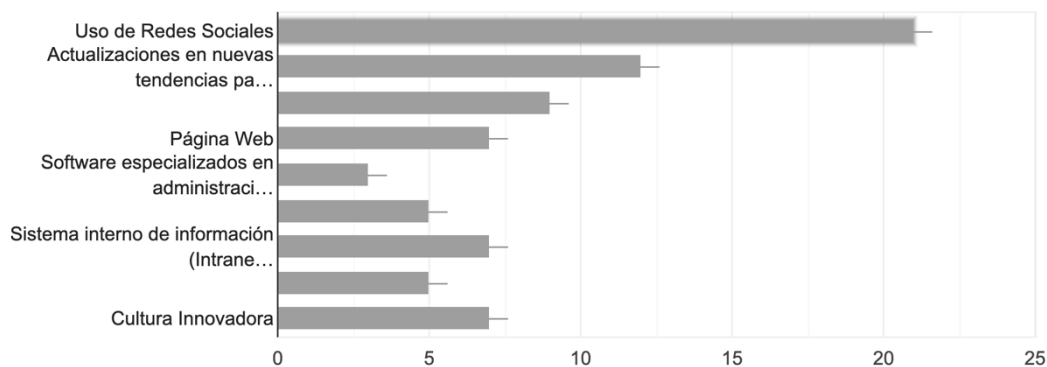


Figura 12 Pregunta Análisis de la capacidad Competitiva. Cultura organizacional y uso de tecnología en procesos administrativos y de promoción. Elaboración Propia.

En términos de uso de la tecnología para procesos administrativos y de promoción de productos, la muestra evidencia un alto uso de redes sociales para estos efectos. 91,3 % asegura que en algún momento ha hecho uso de las redes sociales y demás espacios digitales, algunos gratuitos y otros por suscripción. Además del uso de redes sociales, la muestra asegura que hace uso de actualizaciones sobre nuevas tendencias para la diversificación del producto que ofrecen (52,2 %). Sin embargo, solo el 39,1% está relacionado con el manejo de bases de datos para el manejo de proveedores, promoción de productos, entre otras actividades de tipo administrativo. En este mismo sentido, solo el 30,4% de la población maneja intranet para el tránsito interno de información, así como el 21,7% de la población tiene algún tipo de manejo de externo para el tránsito de información.

¿Su empresa ha implementado alguna de estas estrategias?

23 respuestas

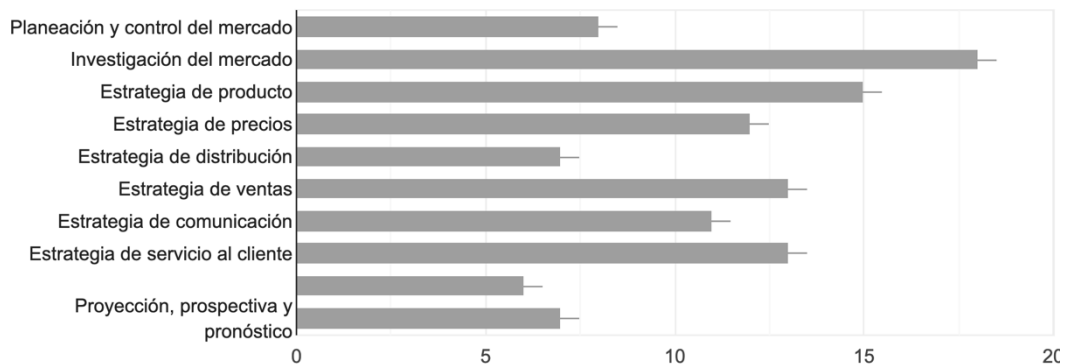


Figura 13 Pregunta Análisis de la capacidad Competitiva. Adaptación e Implementación de estrategias. Elaboración Propia.

En términos de planeación e implementación de estrategias, el 78,3% del total de la muestra evidencia haber tenido algún tipo de experiencia con investigaciones de mercado y con estrategias de adaptación del producto. Contrario a esto, solo el 26,1% de la muestra objeto de estudio afirma que han implementado algún tipo de estrategia al análisis de ciclo de vida del producto. Del mismo modo, el 30,4% de la muestra encuestada asegura que ha implementado alguna estrategia en aras de tener cierto análisis sobre proyecciones del mercado, prospectivas o pronósticos de dinámicas económicas.

¿Qué alianza estratégica tiene su empresa con sus clientes para producir y comercializar sus productos?

23 respuestas

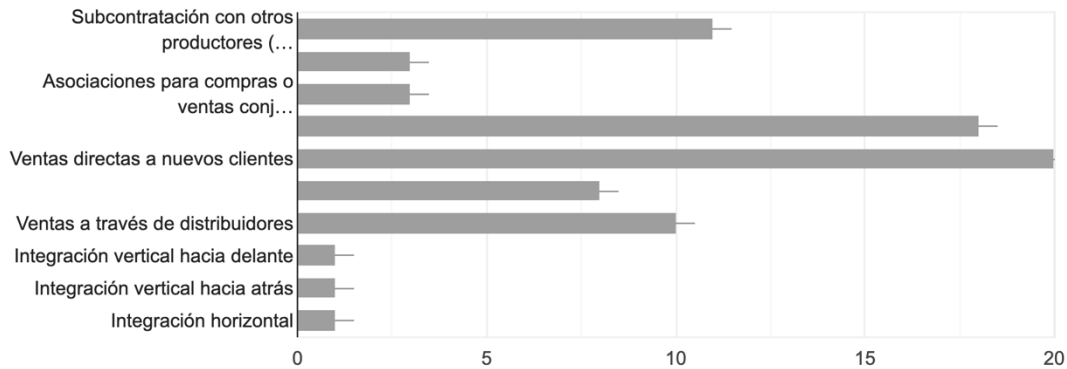


Figura 14 Pregunta Análisis de la capacidad Competitiva. Alianzas estratégicas. Elaboración Propia.

En tanto a las alianzas estratégicas que afirma tener la muestra, se destaca la subcontratación con productores más pequeños o satélites de producción, esto con un 47,8%. Del mismo modo, se destacan ventas directas a nuevos clientes con un 87% y compras directas a proveedores con un 78,3%. Estas serían las prácticas de alianzas estratégicas más comunes y de mayor auge en la muestra. Por otro lado, se ve poca participación en alianzas estratégicas tales como integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás e integración horizontal con 4,3% de participación respectivamente.

¿Su empresa pertenece a algún tipo de organización, cluster, gremio o asociación industrial,?

23 respuestas

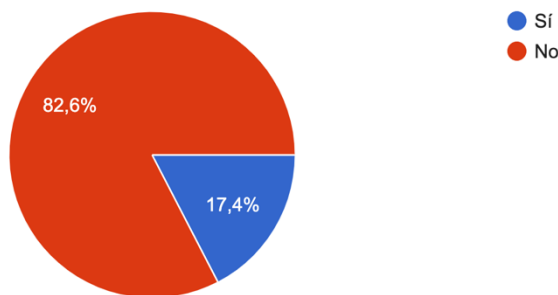


Figura 15 Pregunta Análisis de la capacidad Competitiva. Grado de asociatividad. Elaboración Propia.

Como se puede evidenciar en la Figura 14, tan solo el 17,4% de la muestra hace parte de algún tipo de asociación bien sea clúster gremio o asociación industrial evidenciando el poco grado de asociatividad del sector reflejado en la muestra. Al ser una tendencia más particularizada en las prácticas de producción, administración y promoción de los productos textiles, el sector podría verse en una debilidad en términos de la estandarización de buenas prácticas empresariales asociadas al sector.

¿Su empresa comparte información con ...?

23 respuestas

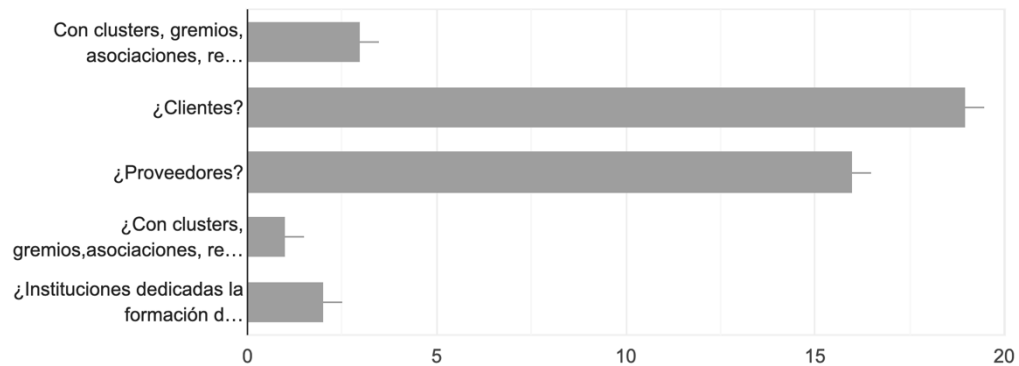


Figura 16 Pregunta Análisis de la capacidad Competitiva. Manejo de información con entidades externas. Elaboración Propia.

En relación al manejo de información por parte de la muestra con entidades externa se puede evidenciar que quienes más información podrían recibir por parte de las empresas son los clientes en sí con 82,6%. Se tiende a compartir información con los proveedores en un 69,6%. Sin embargo, se denota poco transito de información con clústeres, gremios y asociaciones del sector de índole nacional e internacional. Según la muestra, esto se da en tan solo un 13%. Así como la poca comunicación que existe entre las empresas y clústeres, gremios y asociaciones dedicadas a la tecnificación del sector con mejoras a partir de la tecnología.

Análisis de la competencia

Dentro de la elección de variables para el diseño e implementación del instrumento de recolección de datos, se hizo necesario que se lograra identificar si la muestra seleccionada

maneja algún tipo de información frente al conocimiento de la competencia. Esto en tanto a la naturaleza de los competidores, concepción de ventajas y desventajas de las empresas que comprenden la muestra frente a sus competidores, entre otros aspectos a resaltar.

¿Cuál es la naturaleza de los competidores que tiene su empresa?

23 respuestas

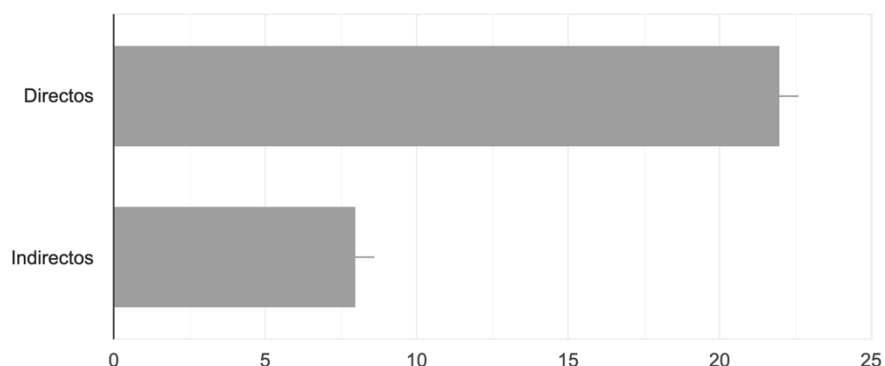


Figura 17 Pregunta Análisis de la Competencia. Conocimiento de la naturaleza de los competidores. Elaboración Propia.

En relación al conocimiento que la muestra posee acerca de la naturaleza de los competidores, se logra demostrar que 95,7% de la concepción de los competidores estaría asociada a los competidores directos. En tanto a los competidores indirectos, 34,8% la muestra considera que tiene conociendo acerca de cómo realizan sus actividades. Así mismo, en la figura 17, se hace una diferenciación de cual es el tipo de competidores directos que enfrentan las compañías que hacen parte de la muestra seleccionada.

¿Qué tipo de competidores directos tiene?

23 respuestas

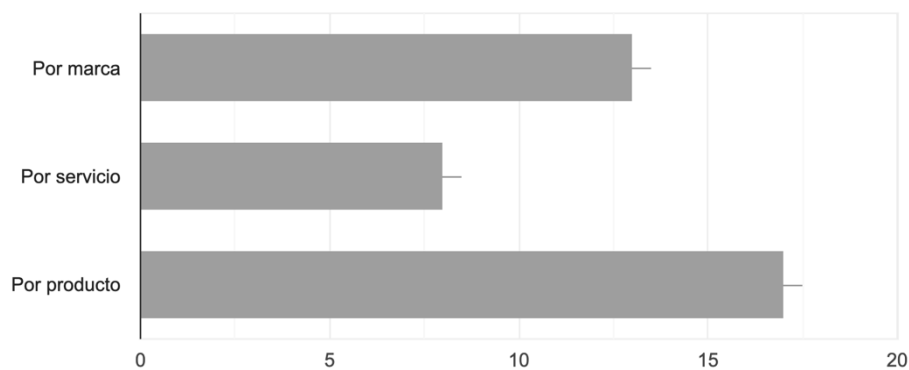


Figura 18 Pregunta Análisis de la Competencia. Conocimiento del tipo de competidor directo. Elaboración Propia.

En tanto al conocimiento que la muestra tiene sobre tipo de competidor directo, se logra denotar que la mayor concentración de información está relacionada con el competidor por reconocimiento de marca con 73,9 %. Además de 34,8% de concepción de conocimiento del competidor que sería fuerte frente a la calidad de la prestación del servicio de venta y con mayor presunción de conocimiento sobre los competidores en relación a sus productos con 73,9%.

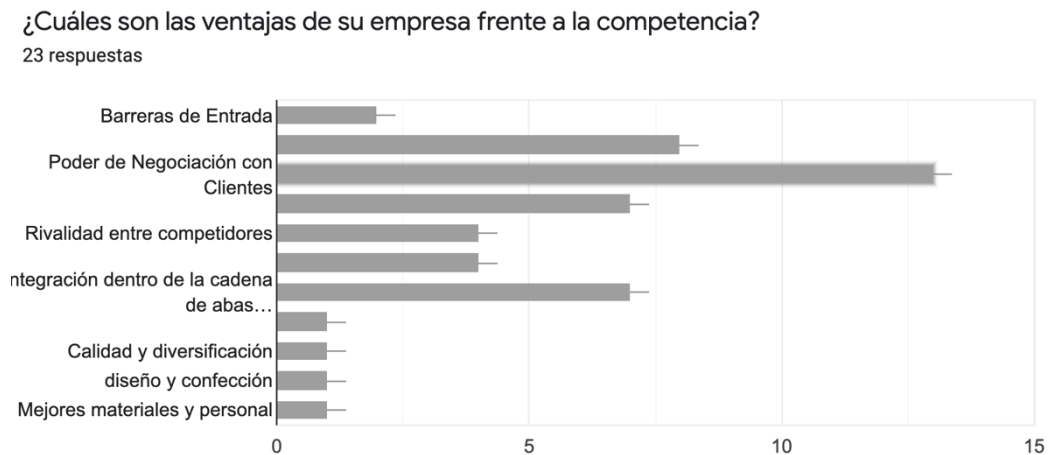


Figura 19 Pregunta Análisis de la Competencia. Conocimiento Análisis de las ventajas frente a la competencia. Elaboración Propia.

En los datos relacionados con el reconocimiento de las ventajas y que las compañías pertenecientes a la muestra seleccionada, se puede apreciar que en la figura 18 expone que la fortaleza más grande es el poder de negociación con los clientes con 56,5% y con 30,4 % en la concepción de fortaleza dentro de la integración de la cadena de abastecimiento con los clientes. Así mismo, otra de las fortalezas más destacadas que expresa la muestra es el poder de negociación con los proveedores en donde sobresale un 34,8%.

¿Cuáles son las desventajas de su empresa frente a la competencia?

23 respuestas

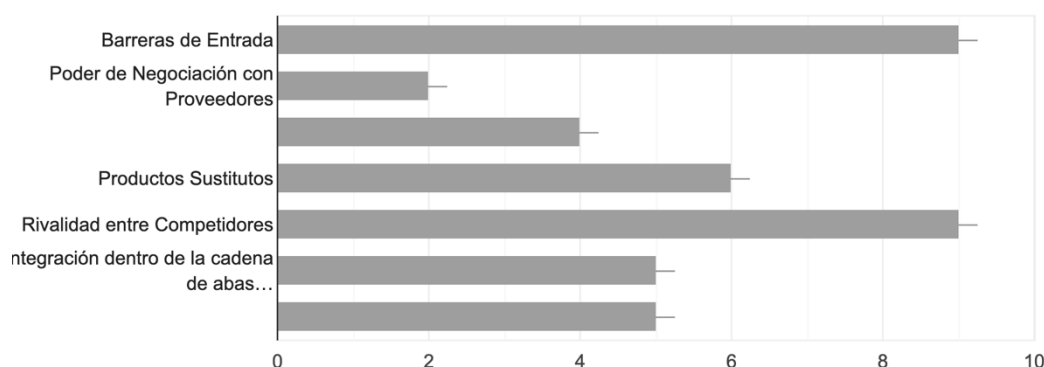


Figura 20 Pregunta Análisis de la Competencia. Conocimiento Análisis de las desventajas frente a la competencia. Elaboración Propia.

Finalmente, relacionando la información extraída de la muestra en tanto a las desventajas que se tienen frente a la competencia, se podría afirmar que el 39,1% son las barreras de entrada. Así como la rivalidad entre los competidores representaría el 39,1% de la muestra. Solo el 26,1% de la muestra considera que la una debilidad que cobra cierta importancia frente a la competencia es la identificación de productos sustitutos.

6.2. Análisis de resultados

Como resultado de la aplicación del instrumento de recolección de datos, es posible realizar ciertas precisiones que estén acorde a las hipótesis planteadas en la presente investigación. Los aspectos más relevantes que dieron direcciones de tipo metodológico, académico y geográfico que coadyuvan a generar un panorama real y actual de la situación de las empresas que han sido seleccionadas en la muestra objeto de estudio del presente documento.

- Datos generales de las empresas

Si bien, los datos generales sobre las empresas serían en principio aspectos de tipo diferenciador para la localización de las mismas y evitar la homonimia entre ellas, también se logran evidenciar ciertos aspectos que podrían dar matices de la naturaleza de estas compañías. El primer concepto que se permite entrever es que las necesidades del mercado

fueron las que tuvieron gran contribución en la decisión de la constitución de las empresas textiles de esta muestra articulado con el conocimiento empírico que se pudiera tener sobre el sector obviando un poco la aplicación de estudios profesionales frente al manejo organizacional, administración de áreas empresariales o ingenierías que tendrían un eje diferenciador en la producción, administración y promoción de productos del sector textil. Esta falta de principios académicos podría reflejar que no sería suficiente tener aprovechamiento de las necesidades del mercado en tanto a la demanda de productos textiles y del conocimiento empírico del sector. Sino que, por el contrario, la academia y las teorías científicas podrían ser bases fundamentales en el manejo general de las compañías y en la posibilidad de tener un mejor panorama frente a las necesidades de lograr penetrar un mercado internacional.

Seguido de ello, se puede percibir en los datos generales de la empresa que solamente el 30% de la muestra cuenta con principios de planeación. Esto podría ser parte de la evidencia de que las empresas del sector textil trabajan solo sobre la base de las necesidades inmediatas del mercado; como por ejemplo la demanda en ciertas épocas del año típicamente de mayor consumo de prendas de ropa. Sin embargo, quedan relegados principios de planeación estratégica, visión, misión, entre otras estrategias que podrían contribuir en una mejor estructura de cultura organizacional y buenas practicas administrativas en procesos de producción y promoción.

Si bien las empresas seleccionadas en la muestra no tendrían cierta alienación con la academia, estas consideran que los diseños de procesos son acordes a la estructura organizacional que poseen. Esto iría en contraposición con la baja evidencia en el diseño, aplicación e implementación de manuales de funciones y de practicas estandarizadas en las compañías. Así mismo, se ve una baja participación en la consecución de softwares especializados en producción. Es la evidencia de la falta de implementación de nuevas tecnologías y muestra que las necesidades del mercado van determinando las prácticas empresariales y se encontraría una falla en la visión empresarial, en la medida en que no habría una perspectiva internacionalista desde el interior de las empresas.

A pesar de que las empresas pertenecientes a la muestra tendrían una participación permanente en redes sociales, cabe aclarar que la característica principal de estas redes sociales es que son de dominio público, con cierto alcance de gratuidad en términos de

promoción de productos terminados y tener algo de segmento de mercado, además de una posible fidelización de clientes. Sin embargo, algo que iría en detrimento de las anteriores técnicas y estrategias del marketing es la falta de página web corporativa, así como la falta de correo corporativo institucional. En este mismo sentido, las empresas adolecen de la implementación de softwares especializados para la producción. Esto podría ser consecuencia de la falta de inversión en una perspectiva de innovación y el uso de Tics para la optimización de recursos, contribuyendo en la productividad y siendo más competitivos en mercado local e internacional.

- **Análisis de la capacidad competitiva.**

En términos de implementación de estrategias, la muestra manifiesta que ha realizado la implementación de investigación de mercados. Aunque, esta estrategia estaría ligada con estrategias de distribución del producto y el análisis del ciclo de vida del producto. Estas dos últimas están vagamente contempladas dentro de la implementación de empresas de la muestra. Así mismo, se logra denotar que no habría por parte de la muestra falta de conocimiento o acceso a planeación estratégica por lo que no hay un sentido de proyección con objetivos a corto o mediano plazo.

Las alianzas estratégicas que mayor presencia tienen en la muestra son las ventas directas a nuevos clientes y compras directas a proveedores. Esto con el fin de disminuir costos e intermediarios y así optimizar recursos. En este sentido se pueden apreciar algunas apreciaciones referentes a la falta de asociatividad con empresas que se dediquen a actividades económicas similares o iguales. Por ejemplo, se logra evidenciar que la muestra confirma que hay poca participación en asociaciones de ventas conjuntas, así como asociaciones de producción. Esto podría traducirse en prácticas de producción, promoción y administración aisladas sin ningún tipo de relación o referente que reduzca el tiempo de devolución de las empresas y del sector en sí.

Siguiendo esta misma línea, gran parte de las empresas que hacen parte de la muestra afirman que no pertenecen a ninguna articulación de clústeres, organizaciones o asociación industrial de producción que pudieran tener una articulación con dichas asociaciones. Estas articulaciones podrían ser beneficiosas para la mejora de las prácticas de producción entre otras. Sin embargo, la individualidad en las prácticas empresariales

por parte de las empresas de la muestra, son evidentes. Por ello, esta falta de asociatividad perjudicaría al sector.

El tránsito de información en las empresas han sido una particularidad que se ha concebido con el fin de lograr metas comunes en los sectores económicos. La estandarización de prácticas y homogenización de procesos podrían llegar a tener un efecto positivo en la internacionalización de productos y servicios asociados al sector textil. Sin embargo, la muestra determina que comparte información con clientes y proveedores. Esto sería insuficiente en el grado de asociatividad en vista que no habría mayor comunicación con empresas pares o con clústeres de producción. Del mismo modo, la muestra tampoco establece relaciones recurrentes con instituciones de formación que podrían dar una perspectiva académica a los procesos productivos.

- **Análisis de la competencia**

El conocimiento que podrían tener las empresas del sector textil acerca de los competidores potenciales tomaría una relevancia mayúscula por lo que se tendría una perspectiva global de cómo se están supliendo las necesidades del mercado a partir de las prácticas empresariales de los competidores directos o indirectos. Para la muestra, el conocimiento más representativo frente a la competencia es que podría haber fortalezas de productos con mayor calidad, con características diferenciadoras o innovadoras.

Del mismo modo, se considera que la producción que entra a Colombia proveniente de China representa una de las competencias más fuertes por temas asociados a costos que son bastante competitivos frente a la industria nacional. Así mismo, la muestra considera que la ventaja más fuerte frente a los competidores de producción nacional es el poder de negociación con los clientes. Lo que indicaría mayor conocimiento del movimiento del mercado ocasional por venta al detal. Esto mostraría falta de conocimiento en dos vías. Primero, el desconocimiento de cómo está actuando la competencia en tanto no se tendía relación alguna de tránsito de información de administrativo, operacional o estratégico. Y segundo, una falta de reconocimiento del movimiento del mercado global frente a la comercialización de productos textiles a nivel global. Habría cierta incertidumbre por la idea de internacionalizar los procesos de producción y comercialización.

Por otro lado, se realizó la aplicación de la herramienta CAGE como criterio seleccionador del país con mayor potencial de exportación de los productos textiles terminados desde Colombia. En un primer momento, se tomaron cinco (5) países reflejados en la Tabla 6, los cuales tienen mayor acogida de los productos textiles.

Tabla 6. Cinco países con mayor número de productos textiles importados de Colombia. Periodo enero 2019- enero 2020

Nombre_pais	Cantidades	Peso en kilos netos	Peso en kilos brutos	Valor FOB (USD)	Valor FOB (COP)
ESTADOS UNIDOS	2916386	1886047,8	2050569,47	37.078.566,58	121870321451
CANADÁ	243910	160056,09	174036,1	3.282.526,96	10755006186
PAÍSES BAJOS (UE)	157540	107367,39	115166,56	2.825.020,48	9315653474
ECUADOR	174135	82546,36	89062,28	2.334.654,05	7797974101
BRASIL	40576	25332,64	27205,69	1.152.358,69	3774565418

Fuente: Elaboración propia con información de (LEGIS S.A., 2020)

Como es posible apreciar, Estados Unidos y Canadá son los destinos en donde más representativos que adoptan productos textiles colombianos con 37,1 USD millones en el valor FOB por parte de Estados Unidos y 3,2 USD millones valor FOB fueron exportados a Canadá desde Colombia. Lo que implicaría una continuidad en la oportunidad de permanecer en estos mercados. En tanto a los países latinoamericanos, en esta preselección se encuentran Ecuador y Brasil con 2,8 USD Millones en valor FOB de importaciones de textiles desde Colombia en Ecuador y 1,2 USD millones de valor FOB en operaciones de importación que Brasil realiza desde Colombia. Así mismo, se aprecia que los Países Bajos, perteneciente a la Unión Europea, realizan operaciones de importación de productos textiles colombianos por 2,8 USD millones valor FOB. Esto implicaría que existe cierto aprovechamiento de la normatividad establecida por acuerdos internacionales tales como los TLCs que se tiene Colombia con Estados Unidos el cual dio lugar a intercambios comerciales entre las dos partes a partir del 15 de mayo del 2012 mediante el decreto 993. Por su parte, la Unión Europea tiene a Colombia como aliado comercial desde 26 de junio del 2012 en un tratado formado en Bruselas, Bélgica. Esto involucra a Los Países Bajos como miembro de la Unión Europea. Canadá, a su vez, tiene acuerdo comercial Con

Colombia desde el 9 de diciembre de 2009 mediante la ley 1363 del mismo año. (Gobierno Nacional de Colombia, 2019)

Posterior a esto, se realizó la evaluación que son dadas desde la herramienta CAGE la cual toma como referencia la distancia que habría entre países en términos de Cultura, Administración, Geografía y Economía como se expresa en la tabla 6. Se presentan algunas variables referentes a los ítems anteriormente descritos. Después, se realiza una ponderación por porcentajes que la misma herramienta realiza y finalmente se expresa en la figura 20 la tabulación de los resultados de la aplicación de la herramienta.

Tabla 6. Discriminación de Aspectos que se evalúan en la herramienta CAGE

Distancia Cultural	Distancia Administrativa	Distancia Geográfica	Distancia Económica
<ul style="list-style-type: none"> - Diferentes lenguas - Diferentes etnias - Diferentes religiones - Falta de confianza - Diferentes valores, normas y disposiciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de lazos coloniales - Falta de bloque comercial regional compartido - Falta de divisa en común - Hostilidad política 	<ul style="list-style-type: none"> - Distancia física. - Falta de contacto de fronteras - Diferencia en las zonas horarias - Diferencia en los climas y ambientes propensos a enfermedades 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencia entre riqueza y pobreza - Otras diferencias en costos o calidad de recursos naturales, humanos, infraestructura e información y cultura del conocimiento

Elaboración Propia con información de (Castillo et al., 2019)

Una vez realizada la preselección, se procede a darle un valor ponderado a cada una de las variables mencionadas en la tabla anterior. De allí, la Figura 6 muestra que el país *top priority* sería Países Bajos por el impacto económico positivo que habría en el sector si este tuviera en cuenta las facilidades que brindan los aspectos normativos del TLC con la Unión Europea.

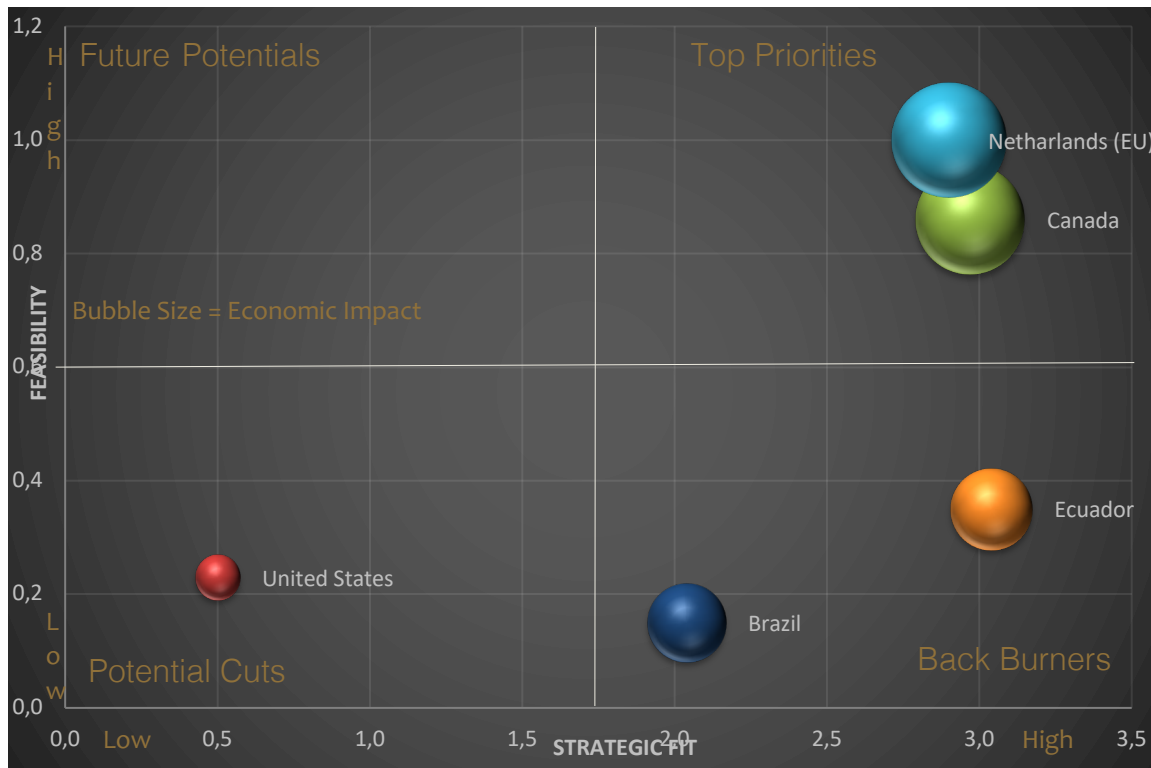


Figura 21 Resultado de la aplicación de la herramienta CAGE como elemento de criterio de selección para la exportación de productos textiles colombianos. Elaboración Propia.

Así mismo, la herramienta muestra que Ecuador y Brasil significarían bajas oportunidades en torno a la comercialización de productos terminados del sector textil. Por su parte, Estados Unidos, más que oportunidad, representaría cortes potenciales en la cantidad de producto terminado que ingresaría a Estados Unidos desde Colombia. Esto podría ser por el gran volumen de productos textiles que ingresan a Estados Unidos, no solo desde Colombia, sino que también, de diferentes países que tiene gran potencial manufacturero.

En términos generales, la implementación del modelo Uppsala sería transversal para cualquier sector económico o para cualquier producto. En lo concerniente al sector textil, estaría en total alienación en vista que la mayoría de las empresas que son parte de la muestra no tendrían más de diez (10) años de experiencia en el sector (77%). Esto podría ser un indicador de la gran influencia del rol del aprendizaje en la consecución de clientes en el mercado local y la posible incursión en mercados extranjeros.

En vista en que las empresas que son parte de la muestra manifiestan mayor poder de negociación con los clientes (53%), sería visible la incertidumbre de los empresarios del

sector textil frente al mercado internacional o sobre procesos de internacionalización. Una vez satisfechas las necesidades del mercado local y una clara ruta de aprendizaje en el mejoramiento de prácticas empresariales en términos de producción, administración y promoción podrían traducirse en la posible implementación de etapas del modelo Upsala para la internacionalización de empresas con exportaciones esporádicas en un inicio llegando a la etapa final del modelo que indica que las empresas podrían establecer puntos de producción en el exterior. Si bien, el mercado local referente al sector textil colombiano representa una fortaleza del sector manufacturero, se debería tomar esta ventaja que ha dado la experiencia y diseñar estrategias que estén fundadas desde los principios del modelo Upsala y emprender acciones de internacionalización que potencializarían el sector textil un tanto más en el exterior.

7. Discusión de resultados

El sector textil colombiano tiene grandes potencialidades en el mercado doméstico, así como en el mercado foráneo. Se aprovecha parcialmente la capacidad productiva que tiene el país y hay una adaptación constante a las técnicas de promoción y de distribución de productos terminados. Así mismo, existen hábitos de producción con empresas de tradición en el sector que tienen un conocimiento establecido con evolución constante.

Sin embargo, a través de las actividades de recolección de datos que se realizaron a lo largo de la presente investigación, se pueden identificar varias debilidades del sector frente a las posibilidades de incursionar en mercados internacionales. En un primer momento, se pudo evidenciar que existe la tendencia a atacar solamente el mercado local en tiempos específicos del año que, por tradición en el país, se tiene mayor consumo de producto textil. El mercado doméstico sufriría una tendencia a la saturación llevando a los productores y comercializadores a constituir estrategias en aras de sobrellevar la sobre oferta de productos.

Lo anterior repercute directamente sobre el cliente final en tanto que este, frente a la sobreoferta, consideraría que podría tomar provecho en vista que se reduce bastante el precio de los productos de una misma gana. Esto podría ser una de las razones por las que aún se tiene una experiencia de compra en tienda física. Existe aún una tendencia a disfrutar la experiencia de compra por parte del cliente colombiano. Mientras que, por su parte, los empresarios dedicados a la producción textil implementan estrategias que se ajusten únicamente a la adquisición de clientes netamente locales.

En este mismo sentido, la implementación de TICs en el sector textil estaría un tanto relegada por lo que implica una inversión de capital, así como también tendría implicaciones de entrenamiento a los gerentes y directivos de las compañías quienes podrían ver algo arriesgado representar sus utilidades en inversión en tecnología y tecnificación de procesos. Por su parte, los clientes también estarían presenciando este cambio de paradigma de lo análogo a lo digital. La experiencia de la compra por vías electrónicas aún estaría un tanto relegada por el temor a fraude, robo de datos, vulnerabilidad financiera que posponen un poco dicha transformación por parte de los clientes.

Otra limitante que se puede inferir en términos de los resultados del presente ejercicio de investigación es que el sector textil, representado por la muestra sometida al instrumento de recolección de datos, es que tiene falencias de tipo asociativo con empresas pares. No habría una constante comunicación entre sí, a pesar de la existencia de clústeres de producción. Las prácticas en la producción y comercialización estarían reservadas solamente para empresas en el quehacer diario de las actividades relacionadas. Esto generaría que cada compañía tenga que descubrir cada vez el “cómo” y el “con qué” afrontar retos y experiencias que, en alta probabilidad, ya habrían sobrellevado otras empresas de la misma naturaleza e incluso, empresas que tendrían similitudes en sus productos finales. Esto que se ve como una virtud en la adquisición de experiencia, traducida en conocimiento como máxima del modelo Upsala para la internacionalización de empresas, podría generar impactos significativos en términos de tiempo para que las empresas logren una internacionalización exitosa.

Esta misma idea de falta de tránsito de información entre las empresas del sector textil, el sector textil tendría una falencia por cuanto requiere la implementación de estrategias estandarizadas para todo el sector. Esto con la influencia de aspectos académicos que podrían desbloquear el atraso del sector en sí. La investigación aplicada habría encontrado dificultoso abrirse paso a la realización de estudios que permitan generar un vínculo entre la academia y el sector real. Parecería entonces que se guarda mucho recelo en permitir que haya suficiente tránsito de información por parte de las empresas del sector con empresas pares, clústeres de producción, empresas de promoción, universidades, entre otros entes que posibilitarían una mejora relativa frente al estancamiento del sector.

8. Conclusiones

En la identificación de un mercado de exportación para la industria textil en Colombia, si bien existirían varias opciones tomadas desde diferentes teorías y aproximaciones metodológicas de ciencias diversas para llegar a realizar un filtro que se acerque a la consecución de mercados internacionales para el sector textil colombiano, es de destacar que en la presente investigación se utilizaron diversas herramientas de tipo metodológicas, académicas y geográficas en dicha selección. La matriz DOFA y la matriz DEFE que se le aplicó al sector textil con las variables y las mediciones correspondientes al estudio. Una vez examinadas las potencialidades del sector, se procede a aplicar una herramienta para la estimación de un mercado potencial para la exportación de productos textiles desde Colombia denominada CAGE la cual brinda un acercamiento a la mejor opción en la selección de oportunidades de internacionalización. Tras una preselección de 5 países tomados desde Legiscomex con criterio de mayor número de operaciones de comercio internacional con Colombia, se expone como mejor opción para la internacionalización de productos textiles los Países Bajos, no solo por tener el tercer mayor número de operaciones internacionales con Colombia, sino por las ventajas que ofrece en sí el país que se descubren gracias a la herramienta.

Existen varias teorías de internacionalización aplicables a varios sectores para bienes y servicios. Sin embargo, para este estudio, la teoría que mejor se adapta para la internacionalización del sector textil es la teoría del modelo Uppsala en vista que, aunque el modelo se basa en la adquisición de conocimiento a través de la experiencia, también se reconoce la necesidad que se tiene en las empresas que intentan consolidar la idea de realizar actividades relacionadas con operaciones internacionales. Estas deben establecer nuevas redes que permitan profundizar en temas de conocimiento, no solo a través de la experiencia. En este sentido, la muestra que fue sometida al instrumento de recolección de datos manifiesta que son empresas con poca experiencia en el sector consolidadas en el último decenio. Existiría entonces una necesidad de involucrar de una manera más certera las características del modelo Uppsala en las empresas productoras del sector textil. Así mismo, se tendría una relación en términos de distancia psíquica con distancias que propone la herramienta CAGE. Al concebir esta asociación de tipo conceptual y a su vez

metodológico, se podría tener un alcance mayor de diagnóstico a las empresas sin la inversión que implica un estudio de mercado.

Se han logrado mantener en el mercado local las empresas del sector textil con cierta participación y aportes que permiten algún tipo de reconocimiento. Esto podría verse como una ventaja en términos de la oportunidad que se tendría de aprender en el ámbito doméstico. Sin embargo, la falta de asociatividad demostrada por las empresas sometidas al estudio estaría en contraposición con uno de los preceptos del modelo en tanto a que, si bien, este apela a la experiencia, también es posible afirmar que el pertenecer a una red, asociación, clúster, entre otras; podría desestancar la manera en que las empresas del sector textil llegan a mercados internacionales.

Lo anterior sería una de las necesidades que se podrían satisfacer con esfuerzos articulados por las empresas que pertenecen al sector. Sería la asociatividad la solución primaria al estancamiento que sufre el sector textil colombiano para poder realizar más exportaciones. Si bien, la inversión en tecnología, estudios de mercado, alianzas estratégicas, *join venture*, entre otras, podrían ser estrategias que son susceptibles de implementarse en las empresas, lo que implicaría un costo que, si bien podría manifestarse en incremento de oportunidades en el extranjero, con una probabilidad de éxito relativa.

La identificación de variables fundamentales del sector textil colombiano recae sobre el diseño de la matriz DOFA realizada en este estudio, posterior a ello, se realiza una matriz MEFE en donde se analizan los factores externos del sector al someter oportunidades y amenazas a una ponderación. Finalmente, se toman los aspectos referentes al modelo PESTEL. En suma, lo que se muestra entonces es un diagnóstico del sector textil realizado con herramientas propias de la academia, en donde se puede evidenciar que, al identificar las variables fundamentales del sector textil y discriminarlas entre la matriz DOFA, se logran extraer que el sector en sí, no están aprovechando las oportunidades que se tendrían en la posible incursión de empresas pertenecientes al sector textil en operaciones de internacionalización. En este sentido, el sector textil colombiano tiene grandes posibilidades de penetrar mercados internacionales en vista que cuenta con las disposiciones propuestas por los factores externos a su favor.

Los factores políticos que estarían a favor del sector textil son los numerosos acuerdos bilaterales y regionales que le permiten tener acceso a mercados sin tener

restricciones significativas. En términos económicos, las empresas del sector textil estarían amparadas bajo las ayudas en programas de crédito para el mejoramiento de condiciones. Así mismo, la producción del sector textil tendría cierto aumento y contribución en el PIB colombiano. Este crecimiento ha sido constante desde el 2018. Por su parte, el aspecto sociocultural colombiano se podría tomar en términos de demografía en donde se precisa que 4,5 millones de habitantes son jóvenes entre los 20 y 24 años. Esto significaría una gran oportunidad del mercado local en la comercialización de productos terminados. Sin embargo, cabe precisar que, dentro de estas variables, el 22% de la población logra ingresar a la educación superior. Razón por la cual se podría asociar la falta de producción intelectual e investigación por parte de las universidades al sector textil. En el aspecto tecnológico, existe una tendencia creciente en abordar compra y ventas por redes sociales por lo que tendrían beneficios los pequeños productores y comercializadores. Sin embargo, se logra identificar que aún cierta falta de inversión en tecnología, lo que llevaría al sector a una transición de lo análogo a lo digital. En tanto al entorno ambiental, lo que se está logrando el sector textil es tener unos procesos de mejoramiento en los procesos productivos con un menor impacto ambiental. Esta variable podría contribuir en que haya mayor aceptación de mercados foráneos por productos amigables con el ambiente. En tanto al entorno legal, es posible afirmar que el sector ha tenido cierta tendencia a consolidarse como compañías con registro ante la cámara de comercio.

Sin embargo, esto acarrea ciertas responsabilidades de tipo tributario que generan mayor inversión lo que afectaría el tema de costeo en el producto final. Esto acarrearía mayores precios en el cliente final, limitando de cierto modo la posible productividad de las compañías y así mismo, la competitividad. Así mismo, se logra evidenciar una implicación de tipo financiero, en tanto que las empresas deben contar con los costos de transferencias y movimientos financieros entre bancos y cuantas con proveedores.

Por otra parte, se realizó una búsqueda de información pertinente frente al mercado de los Jeans en Colombia. Esto con el fin de revisar su potencialidad y de examinar su comportamiento en diferentes ámbitos. Siguiendo con esta línea, se aprecia que uno de los factores que más injerencia tiene al momento de elegir es el precio que se ofrece al comprador promedio. Sin embargo, el cliente tiende a establecer una relación con alguna marca y estilo. Habría, gracias a esta relación, una inclinación por parte del cliente una

fidelización prematura. Así mismo, es de resaltar que, según el levantamiento de información, la producción y comercialización de jeans a nivel global tendría matices similares en vista que, según los productores, es el mercado mayor potencial y diversificación que existe.

En adición a lo anterior, es posible afirmar también que salvo algunas ciudades en específico en Asia, el uso del jean tendría un consumo global. Esta aseveración puede tomarse desde dos vertientes. La primera es que existiría un mercado global de jeans, por tanto, todos los mercados son potenciales y se visualizarían oportunidades de negocios internacionales casi que en cualquier país. Y la segunda es que, si bien existe un mercado global, habría entonces que pensar que habría, en un mismo sentido, una competencia global, en la medida en que se tratan de suplir las necesidades inmediatas del mercado doméstico con oferta de productos nacionales. Esto llevaría a implementar estrategias que estén asociadas a la calidad del producto y que este sea el potencial diferenciador al momento de incursionar en un mercado foráneo.

En una vía académica, se dispone a la identificación de las variables fundamentales del marketing internacional que pudieran ser aplicables a la naturaleza de las empresas abordadas en el presente documento. Aquí se podría afirmar que, si bien la filosofía en donde se funda la teoría del marketing internacional es centrada en el cliente, también es de tener en cuenta que, de lo que se trata es de mostrarle al cliente las necesidades y cómo estas pueden ser satisfechas por los productos y servicios. En esa dinámica, desde una perspectiva internacional, el marketing tendría algunas variables que se deberían tener en cuenta desde el sector textil con el ánimo de facilitar una posible incursión en un mercado internacional. Estas variables estarían asociadas al análisis general de la situación de la empresa. Esto incluye factores tanto internos como externos y esto a su vez, permite un diagnóstico de la empresa, también estarían asociados al diseño de estrategias y objetivos que se deben trazar desde el ambiente general de la empresa, así como la visión, misión, objetivos corporativos, entre otros; y con las condiciones dadas por los mercados internacionales. Una vez trazados los objetivos y las estrategias, es necesario recurrir a las tácticas del marketing que como se sabe, están dispuestas en la concepción de actividades del marketing mix. Y finalmente, una vez realizado y ejecutado todo lo anterior, se requiere que haya la implementación de actividades de seguimiento a todas las acciones

planteadas anteriormente. Este sería el modelo tradicional que se adopta para cualquier empresa pensando en estrategias de marketing internacional. Sin embargo, es de tener en cuenta que la particularidad del sector textil es la falta de un sentido de asociatividad. Entonces, si se llegaran a implementar las estrategias del marketing internacional como sector consolidado, este tendría mayor provecho de las potencialidades y oportunidades de tipo comercial, administrativo y productivo que se son evidentes en el sector.

Para la selección de mercados en la posible exportación de productos textiles colombianos se utilizó la herramienta CAGE. Esto por la manera en que esta está concebida en analizar la distancia relativa frente a variables como la distancia cultural distancia administrativa, distancia geográfica y distancia económica. Estas variables son medidas a través de una ponderación porcentual y se tienen en cuenta varias opciones de países a dónde se pueden realizar actividades relacionadas con operaciones internacionales. Para este ejercicio, se eligieron cinco (5) países a través de un filtro realizado con la información de ProColombia por el aplicativo de Legiscomex de la mayor cantidad de operaciones internacionales. Una vez sometidos a la herramienta, esta arrojó que el destino óptimo para realizar posibles exportaciones de productos textiles es Los Países Bajos. Entre otras razones, es por su acceso por el TLC con la UE que tiene Colombia. También se resalta, que a pesar que existe una evidente distancia geográfica, se comparten principios de ajuste estratégico y viabilidad. La diferencia, por ejemplo, en el ingreso de clientes potenciales podría ser uno de los criterios más fuertes del porqué se tendría a los Países Bajos como una opción sobresaliente entre los (5). Países como Brasil, Ecuador y Estados Unidos presentan oportunidades de exportación de productos textiles tendrían con mayor ajuste estratégico, aunque con menor viabilidad por la normatividad que sobre-condiciona la implementación de estrategias para la importación de productos provenientes de Colombia.

Para tener coherencia con la metodología propuesta en este documento, se procede a diseñar e implementar un instrumento de recolección de datos que permitiría evaluar el estado de las empresas sometidas y evaluar cuales son sus ventajas y desventajas frente a la posibilidad de establecer relaciones comerciales fuera del país. Allí se analizan tres (3) aspectos fundamentales. El primero son los datos generales. Allí se puede afirmar que la mayoría de las empresas tienen como característica que están bajo la figura de “Persona

Natural” en el registro de Cámara de Comercio de Bogotá. Esto estaría alineado con el tiempo de experiencia de las empresas en el mercado pues la mayoría de ellas se consolidaron en la década del 2010 al 2020. Esta información podría significar que se tiende a obtener experiencia en el mercado y a partir de este crecimiento, se podría pensar en cambiar la naturaleza de las empresas y mostrar cierta evolución.

Así mismo, gracias a la implementación del instrumento de recolección de datos, es posible evidenciar que las empresas tendrían una inversión relativamente baja en temas de innovación por lo que no cuentan con softwares especializados en producción, manejo de redes sociales e incluso, falta de direcciones de correo electrónicos corporativos con dominio propio. El segundo aspecto a evaluar, en tanto al estado de la muestra es el análisis de la ventaja competitiva. En este apartado se pueden concluir dos ideas principales. La primera es que al sector textil colombiano le cuesta tener un tránsito de información entre las empresas del sector. Existe una tendencia a mantener las prácticas empresariales como secretos industriales. Esto se vería como una práctica adecuada. Sin embargo, también podría verse como una desventaja a razón de imposibilitar un tránsito de información más asertivo en donde se haga un cúmulo de experiencias empresariales y se conciba el sector como un organismo más articulado.

La segunda idea para resaltar es la manera en que las empresas generan cierta restricción a la academia. Es decir, que las instituciones especializadas en generación de talento humano, así como las que promueven la investigación estarían al margen de la realidad empresarial del sector y se ve en absoluta desventaja frente a lo que el mercado exige y lo que realmente ofrece la academia. Es así que esta es una falencia que afecta tanto a la academia en sí, como al sector real en donde resulta mas complejo que se haga un acompañamiento en la resolución de problemas de índole competitivo, administrativo, comercial, entre otros.

Y finalmente, se realiza un análisis en tanto al conocimiento que tiene la muestra sobre sus competidores. Allí, la mayoría considera que son competidores directos en donde la calidad, el precio y las características del producto en sí tendrían un rol determinante. Así mismo se logro identificar que se tiene más y mejor poder de negociación con el cliente final, más que con los proveedores. Esto tendría una relación directa con la manera en que el cliente se ve beneficiado en el entendido que, si se habla de una sobreoferta de

productos del sector textil, este tiene una mejor experiencia de compra, no solo por la experiencia en sí, sino porque el acceso a productos textiles terminados se daría a un costo relativamente bajo.

9. Referencias

- Armstrong, G., & Martín ez Gay, M. G. (2008). *Fundamentos de marketing (8a. Ed.)*. Pearson Educación.
- Bernal, J. P., & Triana, L. L. (2016). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA DE JEANS PARA DAMA* [Corporación Universitaria Minuto de Dios].
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4512/TA_BernalJennyPaola_2016.pdf?sequence=1
- Blanco, R. G. (2011). Diferentes teorías del comercio internacional. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 858, 103–118.
- Cancino, Y., Palacios, J., & Manjarrez, C. (2019). Uses and benefits of the marketing audit: A point of view of managers in marketing departments. *Revista Espacios*, 40(11), 25.
- Castillo, C., Gamboa, J., & Castillo, D. (2019). Aproximación del modelo CAGE para la internacionalización de los productos textiles del Ecuador. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*, 9-37. <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.1>
- Castro, M. C., & Puerto, M. J. (2016). *Competitividad en el sector textil-confecciones (1.^a ed.)*. Universidad EAN. <https://doi.org/10.21158/9789587564204>
- Daniels, J., & Bracker, J. (1989). Profit Performance: Do Foreign Operations Make a Difference? *Management International Review*, 29, 12.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Dávila, M. A. T., Ospina, D. F. R., Vásquez, A. G., & Plaza, G. B. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Documento de Investigación*, N. 30, 72.
- Díaz, D. (2015). Modelos de Internacionalización para PYMES- Sector Textil (Prendas de vestir) en Bogotá D.C. (Enmarcados en Born Global y Uppsala). *Revista Estudiantil Vía Libre*, 6, 16-27.
- Downs, E. (2015). *¿Qué significa precio FOB?*
https://www.academia.edu/34976003/FOB_comercio_internacional
- Eryigit, C. (2017). Marketing Models: A Review of the Literature. *International Journal of Market Research*, 59(3), 355-381. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2017-028>

- Espinel, P. A., Aparicio, D. M., & Mora, A. J. (2018). SECTOR TEXTIL COLOMBIANO Y SU INFLUENCIA EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS. *PUNTO DE VISTA*, 9(13).
<https://doi.org/10.15765/pdv.v9i13.11118>
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management* (Ilustrada). West.
https://books.google.com.co/books/about/Macroenvironmental_Analysis_for_Strategi.html?id=F419QgAACAAJ&redir_esc=y
- Feri@nline Sistemas Virtuales. (2012). *MARKETING INTERNACIONAL*.
<http://www.educaguia.com/Biblioteca/apuntesde/comercio/marketinginternacional.pdf>
- García, M. del S. (2015). *Plan e Informes de Marketing Internacional* (Primera Edición). Ediciones de la U.
- Geldres, V., Etchebarne, M., & Bustos, L. (2011). *LA DISTANCIA PSÍQUICA Y EL DESEMPEÑO EXPORTADOR: UN RETO PARA LA PYME EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN*. Estudios Gerenciales.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/392/html
- Global Lifestyle Monitor*. (2018). Cotton Incorporated. <https://www.cottoninc.com/market-data/supply-chain-insights/glm-colombia/>
- Global Lifestyle Monitor: Colombia*. (2018). Global Customer Insights.
<https://www.cottoninc.com/market-data/supply-chain-insights/glm-colombia/>
- Gobierno Nacional de Colombia. (2019a). *Acuerdo Comercial Colombia-Unión Europea*. PROCOLOMBIA - EXPORTACIONES TURISMO INVERSIÓN MARCA PAÍS.
<http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/manufactura-y-prendas-de-vestir/jeans>
- Gobierno Nacional de Colombia. (2019b). *Análisis de Cadena Productiva Textil—Confecciones*.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Textiles.pdf>
- Gobierno Nacional de Colombia. (2020). *MARO | Mapa Regional de Oportunidades*. Mapa Regional de Oportunidades. <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/11>
- Gómez, E. D. R., Andrés, M. R., & Broncano, S. G. (2018). *Factores claves en la internacionalización de las PyMEs: Estudio empírico en el sector textil confección del área metropolitana del Valle de Aburrá (Colombia)*. 13.
- Heningns, J. A., & Sánchez, R. (2014). INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

- TEXTILES Y CONFECCIONES DE AREQUIPA Y EL IMPACTO EN SU DESARROLLO. *Quipukamayoc*, 20(38), 178. <https://doi.org/10.15381/quipu.v20i38.4457>
- Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- International Trade Centre. (2019). *List of Importing Markets for a Product Exported by Colombia* [Estadística Comercio Internacional]. Trade Map. Trade statistics for international business development. https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c%7c620462%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. Oficina Internacional del Trabajo.
- LAFAYETTE. (2019, septiembre 6). *La industria textil dentro de la economía Latinoamericana* [La industria textil dentro de la economía Latinoamericana].
- LAFAYETTE. <https://www.lafayette.com/la-industria-textil-dentro-de-la-economia-latinoamericana/>
- LEGIS S.A. (2020). *Reporte de exportaciones. Código Partida: 6203421000-Pantalones largos. Pantalones con peto. Pantalones. Enero 2019-Diciembre 2019*. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www.legiscomex.com/ReporteDetallado/IndexEstadisticas/>
- Macias, M. (2015). *Cómo analizar el entorno y los factores que influyen en tu modelo de negocio*. Advenio. <https://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>
- Martín, J. (2003). *Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de las Empresas* [Doctoral, Universidad de Málaga]. <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/1669952x.pdf>
- Miller, D., & Woodward, S. (2012). Fashion. En *Blue Jeans* (University of California Press, pp. 46-64). https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2180/stable/pdf/10.1525/j.ctt1pntfr.7.pdf?ab_se

- gments=0%252Fbasic_SYC-5152%252Ftest&refreqid=excelsior%3A5522d668d6be2a1ef97a766ae5b5ff23
- Moncayo, C. (2015). *El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia*. Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. <https://www.incp.org.co/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>
- Mondragón, V. (2017). *El análisis PEST una herramienta para el exportador*. Diario del Exportador. <https://www.diariodelexportador.com/2016/01/el-analisis-pest-una-herramienta-para.html>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. Universitat Jaume I. <https://doi.org/10.6035/Sapientia74>
- Novoa. (2009). Estrategias de Marketing Mix. En *Marketing*. Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>
- Paniagua, J. (2012, enero 25). Marketing Mix: Las 4 P's de Marketing. *BLOGOSFERA EOI*. <https://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-de-marketing/>
- Procolombia. (2019a). *Aumenta la demanda textil de Colombia*. <https://procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/demanda-textil>
- Procolombia. (2019b). *Demanda textil*. <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/demanda-textil>
- Procolombia. (2020). *Jeans colombianos, un fenómeno exitoso*. PROCOLOMBIA - EXPORTACIONES TURISMO INVERSIÓN MARCA PAÍS. <https://procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/jeans-colombianos>
- Pupo Van-Strahlen, J. P. (2013). *Estudio de marca Permoda cambia su estrategia de comercialización* [B.S. thesis, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas]. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10727/PupoVanStrahlenJohanaPaola2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reula, M. (2018, octubre 3). *¿Cuánto vale un Estudio de Mercado?* IMPRO Estudios de mercado. <https://improconsultores.com/cuanto-vale-un-estudio-de-mercado/>
- Romero, E. (2013, septiembre 20). Instagram, la vitrina de moda para vender. *El Heraldo*. <https://www.elheraldo.co/tendencias/instagram-la-vitrina-de-moda-para-vender-125252>

- Shukla, P. (2008). *Essentials of Marketing Research*. Ventus Publishing.
<http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/marketing-research-an-introduction.pdf>
- Suesca, M. A. D., & Mariño, C. Q. (2018). *La innovación en procesos en el sector textil y de confecciones como una ventaja para lograr la internacionalización de las pymes de Bogotá*. 68.
- Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: Un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 314-324.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.001>
- Talancón, H. P. (2007). *Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations*. 12(1), 19.
- Thompson, A. A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. J. (2016). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18.^a ed.). McGraw-Hill Education.
https://www.academia.edu/30311254/Administracion_Estrategica_Arthur_A_Thompson_and_Gamble?auto=download
- Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*.
University College London, Miller, D., & Woodward, S. (2020). *The Global Denim Project*. <https://www.ucl.ac.uk/anthropology/people/academic-and-teaching-staff/daniel-miller/global-denim-project>
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>
- Vila, N., & Kuster, I. (2015). ¿Conduce la internacionalización al éxito de una empresa familiar?: Aplicación al sector textil. *Innovar*, 25(56), 43.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48988>

Anexos

Anexo 1- Base de datos de empresas textiles registradas en Bogotá

Base de datos de empresas textiles registradas en Bogotá				
	Razon Social	Organizacion Juridica	Localidad	Descripcion CIU
1	RODRIGUEZ TOBITO FLOR ALBA	Persona Natural	Puente Aranda	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
2	ALFONSO DE NIETO MARTHA ALCIRA	Persona Natural	Fontibon	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
3	MONTAÑO BARBOSA SANDRA MILENA	Persona Natural	Bosa	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES
4	PARRA HUMBERTO	Persona Natural	Engativa	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
5	ACOSTA ALARCON LIZETH PAOLA	Persona Natural	Puente Aranda	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
6	PINEDA PINEDA CLARA ELISA	Persona Natural	Engativa	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
7	CALDERON FELICIDAD	Persona Natural	Suba	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
8	MANTILLA BOLIVAR DIANA PATRICIA	Persona Natural	Bosa	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
9	RODRIGUEZ GOMEZ ANA IDALID	Persona Natural	Engativa	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES
10	PIRAGAUTA LINARES DARWIN	Persona Natural	Puente Aranda	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
11	CORRALES VARGAS ORLANDO	Persona Natural	Bosa	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES

				EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
12	MATEUS REY JAIR ALBERTO	Persona Natural	Kennedy	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
13	BARRERO RAMIREZ CRISTHIAN ALEJANDRO	Persona Natural	Rafael Uribe	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
14	MALDONADO ALBARRACIN TANIA MILENA	Persona Natural	Usaquen	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
15	SERVICIOS HAREMI S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	Ciudad Bolivar	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
16	MIER PINZON KEVIN ANDRES	Persona Natural	Puente Aranda	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES
17	BERNAL BERMUDEZ JONNY EUGENIO	Persona Natural	Puente Aranda	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
18	CACHIMUEL CHALAN JUAN CARLOS	Persona Natural	Puente Aranda	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
19	FLOREZ ORTIGOZA KIMBERLY	Persona Natural	Ciudad Bolivar	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
20	GONZALEZ GARCIA BAUDILIO	Persona Natural	Los Martires	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
21	REYES RAMIREZ ANGIEE LORENA	Persona Natural	Los Martires	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
22	BOGOYA BERNATE DIANA CATALINA	Persona Natural	Kennedy	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR

23	HERNANDEZ LEMUS DAVID SANTIAGO	Persona Natural	Puente Aranda	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES
24	HERNANDEZ HERRERA GLORIA NELLY	Persona Natural	Fontibon	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
25	CELIS NIEVES ANGELA LILIANA	Persona Natural	Engativa	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
26	DUQUE MARTINEZ PAULA FERNANDA	Persona Natural	Puente Aranda	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
27	ALVAREZ ALTURO EDUARDO	Persona Natural	Kennedy	FABRICACIÓN DE TAPETES Y ALFOMBRAS PARA PISOS FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES
28	CARRASCO GARZON CLARA MARLEN	Persona Natural	Engativa	N.C.P.
29	AREVALO TORRES JUAN DE JESUS	Persona Natural	Kennedy	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
30	CASAS MUÑOZ ADRIANA EUGENIA	Persona Natural	Engativa	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
31	PERALTA ROMERO JOSE ALFREDO	Persona Natural	San Cristobal	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
32	SANTOS DUARTE BERTHA LUCIA	Persona Natural	Usme	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
33	DIAZ PABON ANGELA LORENA	Persona Natural	Bosa	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
34	CARLOS CASTIBLANCO YAMILE	Persona Natural	Bosa	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR

35	DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA GREAT SERVICES SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	Rafael Uribe	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
36	MANUFACTURAS SPOTI SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	Ciudad Bolívar	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES
37	BENAVIDES RODRIGUEZ NEIRA MERCY	Persona Natural	Suba	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
38	MUÑOZ RINCON LUIS ALEJANDRO	Persona Natural	Engativa	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
39	ZABALA GALINDO JHOHAN ANDRES	Persona Natural	Puente Aranda	TEJEDURÍA DE PRODUCTOS TEXTILES
40	MARIÑO TORRES JOSE VICENTE	Persona Natural	Kennedy	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
41	PEÑA ARDILA YOLANDA	Persona Natural	Teusaquillo	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
42	PRADA GONZALEZ MARIA YOLANDA	Persona Natural	Puente Aranda	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
43	HERNANDEZ GAMEZ ALFONSO EMILIO	Persona Natural	Suba	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
44	BUITRAGO ALARCON JHONATAN STIVEN	Persona Natural	Kennedy	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
45	ROJAS RIVERA MARIA ELISA	Persona Natural	Engativa	TEJEDURÍA DE PRODUCTOS TEXTILES

46	ZAMBRANO NOPAN LUCIO SIGIFREDO	Persona Natural	Sin Dato	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
47	AREVALO ACHURY ANA JULIA	Persona Natural	Kennedy	FABRICACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO Y GANCHILLO
48	SANDOVAL CAMELO KARINA	Persona Natural	Usaquen	FABRICACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO Y GANCHILLO
49	PARRA GEMA INES	Persona Natural	Engativa	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
50	RUIZ MEDINA SERGIO MIGUEL	Persona Natural	Antonio Narino	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES
51	AYA SOSA KATHERINE	Persona Natural	Suba	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
52	GONZALEZ AREVALO LUIS ALBERTO	Persona Natural	Fontibon	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
53	BELLO QUINTERO ALBA BEATRIZ	Persona Natural	Antonio Narino	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
54	RESTREPO PEÑUELA MAURICIO	Persona Natural	Bosa	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
55	FERNANDEZ SANCHEZ TULIO ENRIQUE	Persona Natural	Puente Aranda	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
56	DIAZ CUEVAS MICHAEL ALEJANDRO	Persona Natural	Sin Dato	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.

57	HERNANDEZ GOMEZ FLOR MARINA	Persona Natural	Sin Dato	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES
58	TORRES MARTINEZ YENI LORENA	Persona Natural	Bosa	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
59	VILLAMIL MANCIPE FRANCISCO ANGEL	Persona Natural	Suba	FABRICACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO Y GANCHILLO CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
60	AVILA ROYERT AMALIA IRENE	Persona Natural	Puente Aranda	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
61	CABANZO AMPARO	Persona Natural	Kennedy	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
62	PINEDA MOLINA ADALBERTO	Persona Natural	Ciudad Bolívar	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES
63	PARADA BLANCO OSCAR OSBALDO	Persona Natural	Engativa	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
64	OLAYA AMOROCHO JOSE REINEL	Persona Natural	Puente Aranda	FABRICACIÓN DE TAPETES Y ALFOMBRAS PARA PISOS
65	HERRERA DURAN CLAUDIA PATRICIA	Persona Natural	Suba	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
66	GOMEZ ESCOBAR MARIANA	Persona Natural	Chapinero	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
67	VILLA K NINA EU	Empresa unipersonal	Barrios Unidos	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
68	ESTEVEZ GALINDO JESUSITA PATRICIA	Persona Natural	Suba	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
69	ORTEGON BARON MAURICIO CARMELO	Persona Natural	Bosa	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES

70	COPETE DAVILA NORMA CONSTANZA	Persona Natural	Usaquen	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
71	RODRIGUEZ BAQUERO MONICA LIZETH	Persona Natural	Puente Aranda	FABRICACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO Y GANCHILLO FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
72	HERNANDEZ CONDE INGRID YOJANA	Persona Natural	Bosa	FABRICACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO Y GANCHILLO CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
73	WONG MUÑOZ RING RING	Persona Natural	Usme	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
74	GUZMAN JIMENEZ ASTRID JOHANNA	Persona Natural	San Cristobal	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
75	MALAVAR SANTOS YUSEITH LISSET	Persona Natural	Engativa	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
76	S J CARRERO S A S	Sociedad por Acciones Simplificada	Fontibon	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
77	MONZTERBUY CORPORATION EU	Empresa unipersonal	Fontibon	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
78	MONTOYA HERNANDEZ NUBIA DEL ROSARIO	Persona Natural	Teusaquillo	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
79	CONFIAR LOGISTICA Y SOLUCIONES INTEGRALES SAS	Sociedad por Acciones Simplificada	Fontibon	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
80	ESCOBAR CUEVAS DIANA CAROLINA	Persona Natural	Rafael Uribe	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
81	PEÑA RAMIREZ ANGELA ELIANA	Persona Natural	Usaquen	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.

82	MATEUS ROA MARIA FERNANDA	Persona Natural	Kennedy	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
83	APONTE GALINDO MARIA VIRGELINA	Persona Natural	Suba	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
84	ACERO CAMACHO ALIX	Persona Natural	Suba	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
85	ESCAMILLA CRUZ HAROLD ANDRES	Persona Natural	Suba	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
86	MONTAÑO PUERTO JAIME ALEJANDRO	Persona Natural	Ciudad Bolívar	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES
87	MANUFACTURA LOCAL S.A.S.	Sociedad por Acciones Simplificada	Usaquen	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES
88	ABELLA GOMEZ EXEHOMO	Persona Natural	Kennedy	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
89	GARCIA MYRIAM	Persona Natural	Fontibon	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
90	ESPITIA GONZALEZ JOSE OLIVERIO	Persona Natural	San Cristobal	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
91	DIAZ DE IBARRA LIDIA	Persona Natural	Kennedy	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS TEXTILES N.C.P.
92	RAMIREZ GARCIA SANDRA MILENA	Persona Natural	Ciudad Bolívar	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR

Anexo 2- Instrumento de Recolección de datos

19/5/2020 Formulario perfilación de empresas para la selección de un mercado de exportación para el sector textil Colombiano - Este formulario tiene la protecció...

10. ¿Cómo surgió la empresa? *

Puede elegir más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

- POR LAS CONDICIONES DEL MERCADO
- POR NECESIDADES LABORALES
- POR TRADICIÓN FAMILIAR
- POR CONOCIMIENTO DEL SECTOR
- POR APLICAR LOS ESTUDIOS PROFESIONALES

Análisis de Capacidad Competitiva

11. ¿ Su empresa cuenta con? *

Direccionamiento Estratégico. Puede elegir más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

- Principios de planeación
- Finalidades (misión, visión, objetivos corporativos)
- Valores corporativos
- Estrategias

12. ¿ Su empresa cuenta con? *

Estructura Organizacional. Puede elegir más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

- Organigrama
- Diseño de procesos acorde a la estructura
- Manuales y estandarización
- Software especializados en producción

19/5/2020

Formulario perfilación de empresas para la selección de un mercado de exportación para el sector textil Colombiano - Este formulario tiene la protecció...

13. ¿ Su empresa cuenta con? *

Análisis de la capacidad Competitiva. Puede elegir más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

- Uso de Redes Sociales
- Actualizaciones en nuevas tendencias para diversificación del producto
- Manejo y construcción de bases de datos
- Página Web
- Software especializados en administración de ventas
- Maquinaria para la producción de alta tecnología
- Sistema interno de información (Intranet)
- Sistema externo de información (Internet)
- Cultura Innovadora

Otro: _____

14. ¿Su empresa ha implementado alguna de estas estrategias? *

Puede elegir más de una opción.

Selecciona todos los que correspondan.

- Planeación y control del mercado
- Investigación del mercado
- Estrategia de producto
- Estrategia de precios
- Estrategia de distribución
- Estrategia de ventas
- Estrategia de comunicación
- Estrategia de servicio al cliente
- Análisis del ciclo de vida del producto
- Proyección, prospectiva y pronóstico

19/5/2020

Formulario perfilación de empresas para la selección de un mercado de exportación para el sector textil Colombiano - Este formulario tiene la protecció...

15. ¿Qué alianza estratégica tiene su empresa con sus clientes para producir y comercializar sus productos? *

Puede elegir más de una opción.

Selecciona todos los que correspondan.

- Subcontratación con otros productores (Satélites)
- Asociación de producción
- Asociaciones para compras o ventas conjuntas
- Compras directas (Proveedor Directo)
- Ventas directas a nuevos clientes
- Compras Indirectas (Intermediario)
- Ventas a través de distribuidores
- Integración vertical hacia delante
- Integración vertical hacia atrás
- Integración horizontal

16. ¿Su empresa pertenece a algún tipo de organización, cluster, gremio o asociación industrial.? *

Nivel de Asociatividad y Comportamiento Empresarial

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Otro: _____

17. ¿En qué ámbito ? *

Puede elegir más de una opción.

Selecciona todos los que correspondan.

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

19/5/2020 Formulario perfilación de empresas para la selección de un mercado de exportación para el sector textil Colombiano - Este formulario tiene la protecció...

18. ¿Su empresa comparte información con ...? *

Puede elegir más de una opción.

Selecciona todos los que correspondan.

- Con clusters, gremios, asociaciones, redes nacionales y/o internacionales?
- ¿Clientes?
- ¿Proveedores?
- ¿Con clusters, gremios, asociaciones, redes nacionales y/o internacionales en Tecnología?
- ¿Instituciones dedicadas la formación de Mano de Obra especializada?

Competencia

19. ¿Cuál es la naturaleza de los competidores que tiene su empresa? *

Puede elegir más de una opción.

Selecciona todos los que correspondan.

- Directos
- Indirectos

20. ¿Qué tipo de competidores directos tiene? *

Puede elegir más de una opción.

Selecciona todos los que correspondan.

- Por marca
- Por servicio
- Por producto

21. Nombre algunos de sus competidores más fuertes

19/5/2020 Formulario perfilación de empresas para la selección de un mercado de exportación para el sector textil Colombiano - Este formulario tiene la protecció...

22. ¿Cuáles son las ventajas de su empresa frente a la competencia? *

Puede elegir más de una opción.

Selecciona todos los que correspondan.

- Barreras de Entrada
- Poder de Negociación con Proveedores
- Poder de Negociación con Clientes
- Productos Sustitutos
- Rivalidad entre competidores
- Integración dentro de la cadena de abastecimiento con los clientes
- Integración dentro de la cadena de abastecimiento con los proveedores

Otro: _____

23. ¿Cuáles son las desventajas de su empresa frente a la competencia? *

Puede elegir más de una opción.

Selecciona todos los que correspondan.

- Barreras de Entrada
- Poder de Negociación con Proveedores
- Poder de Negociación con Clientes
- Productos Sustitutos
- Rivalidad entre Competidores
- Integración dentro de la cadena de abastecimiento con los clientes
- Integración dentro de la cadena de abastecimiento con los proveedores

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 3. Tablas de criterios de Selección de la Herramienta CAGE

Weighting Scale																					
Strategic Fit					Economic Impact											Feasibility					Total
Lack of colonial ties	Lack of shared regional trading bloc	Lack of common currency	Different legal system regional trading bloc	Political hostility	Differences in consumer incomes	Differences in availability Natural resources	Differences in availability Financial resources	Differences in availability Human resources	Differences in availability Intermediate inputs	Differences in availability Infrastructure	Differences in availability Information or Knowledge	Physical distance	Lack of land border	Differences in climates (and disease environments)	Different languages	Differences in ethnicities/ lack of connective ethnic or social networks	Different religions	Differences in national work systems	Different values, norms and dispositions		
1%	3%	2%	7%	4%	8%	5%	8%	8%	6%	8%	8%	5%	2%	2%	5%	5%	4%	4%	5%	100%	

Initiatives	Strategic Fit					Economic Impact											Feasibility				
	Lack of colonial ties	Lack of shared regional trading bloc	Lack of common currency	Different legal system regional trading bloc	Political hostility	Differences in consumer incomes	Differences in availability Natural resources	Differences in availability Financial resources	Differences in availability Human resources	Differences in availability Intermediate inputs	Differences in availability Infrastructure	Differences in availability Information or Knowledge	Physical distance	Lack of land border	Lack of land border	Different languages	Differences in ethnicities/ lack of connective ethnic or social networks	Different religions	Differences in national work systems	Different values, norms and dispositions	
Weighting	1%	3%	2%	7%	4%	8%	5%	8%	8%	6%	8%	8%	5%	2%	2%	5%	5%	4%	4%	5%	
United States	10	10	10	3	7	10	6	6	8	10	10	10	6	10	10	10	8	7	8	8	
Canada	10	10	10	3	2	10	6	7	9	10	10	10	7	10	10	10	5	5	9	6	
Netherlands (EU)	10	10	10	3	5	10	7	3	10	10	10	10	9	10	10	10	8	7	8	8	
Ecuador	10	10	10	8	8	7	8	7	3	10	10	10	5	10	10	10	9	2	3	3	
Brazil	8	10	10	8	7	2	10	10	2	10	10	10	7	10	10	8	10	10	10	3	

Market selection tool																								
Initiatives	CAGE																			Score	Strategic Fit	Economic Impact	Feasibility	
	Lack of colonial ties	Shared regional trading bloc	Common currency	Legal	Political hostility	Consumer incomes	Natural resources	Financial resources	Human resources	Intermediate inputs	Infrastructure	Information or Knowledge	Physical distance	Land border	Land border	Different languages	Differences in ethnicities/ lack of connective ethnic or social networks	Different religions	Differences in national work systems					Different values, norms and dispositions
United States	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1.2	0.5	0.4	0.2	
Canada	0.0	0.3	0.0	0.2	0.1	0.8	0.3	0.6	0.7	0.0	0.8	0.8	0.4	0.0	0.0	0.5	0.3	0.2	0.4	0.3	6.5	3.0	2.7	0.9
Netherlands (EU)	0.0	0.3	0.0	0.2	0.2	0.8	0.4	0.2	0.8	0.0	0.8	0.8	0.5	0.0	0.0	0.5	0.4	0.3	0.3	0.4	6.9	2.9	3.0	1.0
Ecuador	0.1	0.3	0.0	0.6	0.3	0.6	0.4	0.6	0.2	0.0	0.2	0.4	0.0	0.2	0.2	0.0	0.5	0.1	0.1	0.2	4.9	3.0	1.5	0.4
Brazil	0.1	0.3	0.0	0.6	0.3	0.2	0.5	0.0	0.2	0.0	0.4	0.6	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.2	3.6	2.0	1.4	0.2