

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Respositorio Digital (Dspace).

TITULO	"BALANCE, BARRERAS Y OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR SANTANDEREANO A TRAVÉS DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS"		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	AVELLANEDA SILVA SAIDA LORENA		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	GLOBALIZACIÓN		TRATADOS DE LIBRE COMERCIO
	INTERNACIONALIZACIÓN		COMPETITIVIDAD
	COMERCIO INTERNACIONAL		PRENDAS DE VESTIR
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>En la primera parte se mostrará un balance general de las exportaciones de Santander hacia Estados Unidos, para resaltar los productos en que el departamento es fuerte y las dimensionar su cobertura en el mercado. Posteriormente, se realizara un análisis detallado de los precedentes tenidos en cuenta en el acuerdo comercial firmado con Estados Unidos, para identificar las preferencias arancelarias, múltiples beneficios y el impacto positivo en el sector de prendas de vestir. Se presentara una pequeña guía de procedimientos como canales de distribución, precios entre otros, y los diferentes requerimientos que se imponen para realizar una exportación de prendas de vestir hacia Estados Unidos.</p> <p>Luego partiendo de datos estadísticos de importaciones de Estados Unidos, se detectarán los productos que mayor demandan presentan en este mercado y a su vez se identificarán los mercados potenciales de estos productos en el país norteamericano, es decir la demanda por Estados.</p> <p>Posteriormente, de acuerdo al registro de empresas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, dedicadas al sector de prendas de vestir, se hará un breve análisis acerca de sus procesos productivos, mano de obra, tecnología utilizada, capacidad de oferta y experiencia exportadora, para evaluar su competitividad en el mercado.</p> <p>Finalmente, de acuerdo a los análisis realizados, se destacará la importancia del TLC con Estados Unidos en el sector de prendas de vestir, teniendo en cuenta la demanda de productos en ese país y la oferta exportadora de empresarios santandereanos.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**“BALANCE, BARRERAS Y OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR DE
PRENDAS DE VESTIR SANTANDEREANO A TRAVÉS DEL TLC CON
ESTADOS UNIDOS”**

SAIDA LORENA AVELLANEDA SILVA

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INTITUTO DE POSTGRADO - FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA - SANTANDER**

2013

**“BALANCE, BARRERAS Y OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR DE
PRENDAS DE VESTIR SANTANDEREANO A TRAVÉS DEL TLC CON
ESTADOS UNIDOS”**

SAIDA LORENA AVELLANEDA SILVA

**Anteproyecto de Grado presentado como requisito parcial para obtener el
título de Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales**

Asesor

JULIO ZERDA

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INTITUTO DE POSTGRADO - FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA - SANTANDER**

2013

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. OBJETIVOS	12
1.1 OBJETIVO GENERAL	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	12
2. CARACTERISTICAS GENERALES DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS	14
2.1 PANORAMA GENERAL DE ESTADOS UNIDOS	14
2.2 PRODUCTOS POTENCIALES DEL SECTOR PRENDAS DE VESTIR EN ESTADOS UNIDOS	16
2.3 IMPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR EN ESTADOS UNIDOS	20
2.4 MERCADOS ESTRATÉGICOS PARA EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN ESTADOS UNIDOS (POR ESTADOS)	23
3. BALANCE EXPORTADOR DE COLOMBIA Y SANTANDER EN EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR	27
3.1 BALANCE EXPORTADOR DE COLOMBIA	28
3.2 BALANCE EXPORTADOR DE SANTANDER EN PRENDAS DE VESTIR	30
4. PUNTOS QUE CONTEMPLA EL TLC EN EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR PARA PENETRAR EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS	33
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR FRENTE A LA INTERNACIONALIZACIÓN	36
5.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN SANTANDER	36
5.2 HACIA DÓNDE ESTÁ ENFOCADA LA PRODUCCIÓN	38

5.3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	38
5.4 MATRIZ DOFA	43
5.4.1 Debilidades	43
5.4.2 Oportunidades	44
5.4.3 Fortalezas	46
5.4.4 Amenazas	47
5.5 DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS EN SANTANDER DEL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR	48
5.5.1 Planeación Estratégica	50
5.5.2 Gestión Comercial	51
5.5.3 Gestión de Operaciones	52
5.5.4 Gestión Administrativa	52
5.5.5 Gestión Humana	53
5.5.6 Gestión Financiera	54
5.5.7 Gestión Internacional	54
5.5.8 Gestión de Calidad	55
5.5.9 Gestión Logística	55
5.6 ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN PARA FORTALECER EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN SANTANDER FRENTE A LAS NEGOCIACIONES DE ESTADOS UNIDOS	56
5.6.1 Área estratégica	56
5.6.2 Área organizativa	57
5.6.3 Área de mercadeo y ventas	58
5.6.4 Área de producción y operaciones	59
5.6.5 Área financiera	60

5.7 ENTIDADES DE APOYO AL EMPRESARIO EN SUS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	62
5.7.1 Entidades Nacionales	62
5.7.2 Entidades Financieras	63
5.7.3 Entidades Regionales	64
5.8 EVENTOS DE PROMOCIÓN DEL SECTOR FRENTE A LA INTERNACIONALIZACIÓN	67
5.8.1 Eventos Nacionales	67
5.8.2 Eventos Internacionales	68
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	73

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Aspectos Generales de Estados Unidos	14
Tabla 2. Importaciones de Estados Unidos en el capítulo de prendas de vestir de punto (Cap. 61)	17
Tabla 3. Principales proveedores de Estados Unidos en el capítulo de prendas de vestir de punto (Cap. 61)	19
Tabla 4. Importaciones de Estados Unidos en el capítulo de prendas de vestir (Cap. 62)	20
Tabla 5. Principales proveedores de Estados Unidos en el capítulo de prendas de vestir (Cap. 62)	21
Tabla 6. Principales mercados de Estados Unidos que mayor demandan productos de Prendas de vestir	25

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Principales productos importados por Estados Unidos en prendas de vestir (Cap. 61 y 62)	23
Gráfico 2. Exportaciones de Colombia en el sector prendas de vestir (Cap. 61 y 62)	28
Gráfico 3. Principales productos exportados por Colombia en prendas de vestir en el año 2011. (Cap. 61 y 62)	29
Gráfico 4. Exportaciones de Santander en el sector prendas de vestir en el año 2011 (Cap. 61 y 62)	30
Gráfico 5. Principales productos exportados por Santander en prendas de vestir en el año 2011 (Cap. 61 y 62)	31
Gráfico 6. Exportaciones de Santander en el sector prendas de vestir hacia Estados Unidos (Cap 61 y 62)	32
Gráfico 7. Clasificación por tamaños de las empresas de prendas de vestir de acuerdo a sus activos	37
Gráfico 8. Clasificación por antigüedad de las empresas de prendas de vestir de acuerdo a su fecha de constitución	38
Gráfico 9. Análisis de las cinco fuerzas de la industria	40
Gráfico 10. Diagnóstico exportador.	50

RESUMEN

Este análisis pretende dar a conocer a los empresarios de Santander las generalidades del mercado estadounidense de prendas de vestir y que sirvan como guía comercial para que todas las empresas interesadas en ingresar y ampliar su cobertura ya existente en este mercado. Esta guía será un soporte de investigación a grandes y pequeños empresarios especializados en este sector, además de los diferentes gremios interesados en el tema de incentivar la actividad exportadora en el país.

El público objetivo de este estudio son las empresas micros y pymes que quieran comenzar las actividades de internacionalización y que tengan en mente el mercado de Estados Unidos dadas las oportunidades que se abren con la firma del Tratado de Libre Comercio.

ABSTRAC

This analysis pretend to inform employers of Santander generalities of the U.S market of clothing and be used as business guide for all companies interested in entering and expand its existing coverage in this market. This guide will be support of research of big and small specialized employers in this sector, in addition to differents associations interested about the topic of encouraging export activity in the country.

The target of this study are micro enterprises and pyme who want to start internationalization activities and have in mind the U.S market given the opportunities that are opened with the signing of the free trade agreement.

INTRODUCCIÓN

La economía mundial en las últimas décadas, se ha caracterizado por los avances tecnológicos, principalmente por el gran suceso de la Globalización y la Integración comercial, como consecuencia de los numerosos acuerdos de libre comercio que se han venido pactando, situación que obliga a las empresas a formular estrategias comerciales para lograr sobrevivir y permanecer en el mercado frente a dichas transformaciones.

Colombia ha demostrado que posee una estructura sólida para enfrentar el escenario de la globalización, pues según el Reporte Mundial de Inversión realizado por la Organización de las Naciones Unidas destacó que la Inversión Extranjera Directa (IED) de Colombia entre el año 2000 y 2010 fue de 57 mil 699 millones de dólares y que a pesar de la crisis financiera internacional desatada en el 2008 afectó la confianza de las economías, sin embargo el desempeño de la inversión en el país registro entre el año 2008 y 2009 un crecimiento de 15%.

En este escenario de globalización los acuerdos comerciales juegan un papel importante pues facilitan el acceso de productos a los mercados externos de forma fácil y sin barreras, permitiendo generar más empleo, mejorar el bienestar de la población, además induce a que las empresas mejoren su aparato productivo y a su vez promueve la creación de nuevas compañías por parte de inversionistas nacionales y extranjeros.

Colombia cuenta hoy con diez acuerdos vigentes, los cuales siete son con países de América Latina y los restantes con economías grandes y sólidas como son Canadá, el grupo de países de la EFTA (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia) y Estados Unidos. La gran expectativa esta puesta en el acuerdo firmado con Estados Unidos, por ser la economía más grande del mundo, el mayor importador

de prendas de vestir y además que es el principal socio comercial de Colombia, permitiendo posibilidades y oportunidades de crecimiento, pues en el 2011 registro importaciones en este sector por un valor de 38.237 millones de dólares.

Es mucha la confianza y las expectativas que tienen los empresarios y gremios del país en este tratado, y es evidente que los empresarios de la región podrán ampliar la cobertura ya existente en este mercado con la ayuda de agremiaciones, como es el caso de Proexport que con sus eventos de promoción comercial con el acuerdo firmado con Estados Unidos, participaron cerca de 1.800 exportadores y más de 600 compradores los cuales ya han generado más de US\$200 millones en oportunidades de negocios.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las oportunidades comerciales para los empresarios de la región en el sector de prendas de vestir a través del Tratado de Libre Comercio firmado con Estados Unidos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el balance exportador de Santander en el sector de prendas de vestir con Estados Unidos.
- Identificar los productos potenciales de prendas de vestir para empresarios santandereanos en Estados Unidos.
- Localizar los mercados estratégicos (por Estados), que mayor demandan productos de prendas de vestir en Estados Unidos.
- Describir como se está negociado el capítulo de confecciones en el TLC para penetrar el mercado de Estados Unidos.
- Evaluar las compañías santandereanas del sector prendas de vestir frente a un proceso de internacionalización.
- Formular estrategias que deben implementar los empresarios del sector de prendas de vestir de Santander, para las negociaciones con Estados Unidos.

1.3 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

En la primera parte se mostrará un balance general de las exportaciones de Santander hacia Estados Unidos, para resaltar los productos en que el departamento es fuerte y dimensionar su cobertura en el mercado. Posteriormente, se realizara un análisis detallado de los precedentes tenidos en cuenta en el acuerdo comercial firmado con Estados Unidos, para identificar las

preferencias arancelarias, múltiples beneficios y el impacto positivo en el sector de prendas de vestir.

Luego partiendo de datos estadísticos de importaciones de Estados Unidos, se detectarán los productos que mayor demanda presentan en este mercado y a su vez se identificarán los mercados potenciales de estos productos en el país norteamericano, es decir la demanda por Estados.

Posteriormente, de acuerdo al registro de empresas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, dedicadas al sector de prendas de vestir, se hará un breve análisis acerca de sus procesos productivos, mano de obra, tecnología utilizada, capacidad de oferta y experiencia exportadora, para evaluar su competitividad en el mercado internacional.

2. CARACTERISTICAS GENERALES DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

2.1 PANORAMA GENERAL DE ESTADOS UNIDOS

Compuesto por 50 estados y un distrito federal, ubicado entre los océanos Pacífico y Atlántico, limita con Canadá al norte y con México al sur. Su capital es Washington D.C., algunas de sus principales ciudades, tanto en número de habitantes como en desarrollo y crecimiento económico encontramos a Los Ángeles, Miami, Nueva York, Chicago y Dallas.

Tabla 1. Aspectos Generales de Estados Unidos

Capital	Washington D. C.
Idiomas oficiales	Inglés
Forma de gobierno	República federal presidencialista
Principales ciudades	Los Ángeles, Chicago, Nueva York, Houston, Filadelfia, Dallas, Miami, Washington, Atlanta y Detroit.
Principales puertos y terminales	Los Angeles (CA), Long Beach (CA), New York (NY), Houston (TX), Seattle (WA), Charleston (SC), Puerto Oakland (CA), Baltimore (MD), Tacoma (WA), Norfolk (VA).
Superficie	9.826.675 - (Puesto 3 entre 247 países)
Población	308.745.538 - (Puesto 3 entre 243 países)
PIB	USD 14.2 Billones - (Puesto 1 entre 182 países)
PIB Per Cápita (PPA)	USD 49.601 - (Puesto 7 entre 181 países)
Principales productivos sectores	<p><i>Servicios 76,6%:</i> Banca, seguros, enseñanza, investigación, transporte, comercio y turismo.</p> <p><i>Industria 22,2%:</i> Líder en el mundo de alta tecnología innovadora, maquinaria eléctrica y electrónica, productos químicos, maquinaria industrial, alimentos, bebidas, automóviles, petróleo, madera y minería.</p> <p><i>Agrícola 1,2%:</i> Soya, maíz, trigo, fibras de algodón, carne de pollo, carne de cerdo, carne de vacuno, almendras y hojas de tabaco</p>
IDH (2011)	0,910 - Muy alto
Moneda	Dólar estadounidense (\$, USD)
Miembro de:	OEA, ONU, OTAN, APEC, OCDE, OSCE, TLCAN, G-8, G-20

Fuente: The World FactBook, Trade Map

Estados Unidos es la economía más importante del mundo y se caracteriza por abundantes recursos naturales, una infraestructura desarrollada y una alta productividad. Su PIB de US\$14,2 billones es el más grande en el mundo aportándole un 24%, y es el séptimo en términos de paridad de poder adquisitivo (PPA). Además consume casi una cuarta parte de los recursos energéticos del mundo.

En el cierre del año 2010, el sector privado conformaba cerca del 55,3% de la economía, las actividades del gobierno federal sumaban el 24,1% y la actividad de los gobiernos estatales y locales el restante 20,6%. Estados Unidos es el tercer productor de petróleo más importante en el mundo y a su vez el mayor importador de este producto. También es el productor número uno de energía eléctrica y de energía nuclear, así como gas natural licuado, azufre, fosfatos y sal. La agricultura representa menos del 1% del PIB, es el mayor productor de maíz y soya. Toda esta producción contribuye a que la bolsa de Nueva York sea la más grande del mundo. A su vez, las empresas estadounidenses de Coca-Cola, McDonalds y Microsoft son las marcas más reconocidas a nivel mundial.

Estados Unidos por ser un país avanzado, cuenta con una infraestructura de transporte desarrollada, compuesta por 6.5 millones de km de autopistas, 226.427 km de vías férreas, 15.095 aeropuertos y 41.009 km de vías fluviales. La industria aérea civil es de propiedad privada y la mayoría de los aeropuertos principales son de propiedad pública.

Dieciséis de los treinta aeropuertos con mayor tránsito de pasajeros en el mundo, están ubicados en el país, el Aeropuerto Internacional Hartsfield-Jackson situado en Atlanta es el que registra el mayor número de pasajeros en el mundo. Para el transporte de mercancías el más utilizado es el ferrocarril. Tan solo un 9% de las personas utilizan el transporte público para acudir al trabajo.

Estados Unidos hace parte de la gran mayoría de las organizaciones internacionales, además es sede de muchas de estas entre las que cabe mencionar Naciones Unidas (ONU), Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Organización de los Estados Americanos entre otros.

2.2 PRODUCTOS POTENCIALES DEL SECTOR PRENDAS DE VESTIR EN ESTADOS UNIDOS

Cerca del 97% de las prendas de vestir en Estados Unidos son importadas, debido a que su producción es muy escasa, pues hasta el año 2005 fue gran productor en este ramo y a partir de allí con el Acuerdo Multifibras, la industria de prendas de vestir fue reubicada en países con unos salarios y costos más bajos. La dependencia de productos importados hace que la política del Gobierno defienda el libre comercio e impulse la implementación de los acuerdos comerciales.

Estudios publicados muestran que el consumo en prendas de vestir representa aproximadamente un 4% del gasto total en el consumo en Estados Unidos, en donde el 60% corresponde a prendas de vestir de mujer, 23% en prendas de vestir de hombre y 17% en prendas de vestir de niños.¹

El mercado de prendas de vestir en Estados Unidos es competido con marcas nacionales e internacionales las cuales las comercializan cerca de 20 cadenas de ropa que representan alrededor del 30% de las ventas totales de prendas de vestir en este país. Adicionalmente, las marcas privadas o marcas de tiendas constituyen aproximadamente un 40% de las ventas de vestuarios en Estados Unidos, el otro 30% lo forman pequeñas tiendas o distribuidores en el ámbito nacional.

¹ NACIONES UNIDAS. Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo [en línea]. Secretaría de la UNCTAD, 2007. [Consultado el 5 de junio de 2012]. Disponible en Internet: <URL: CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO>

Sin embargo, las tendencias del consumidor final van en sentido de la comodidad y la durabilidad de sus prendas por encima del precio del producto y los compran en grandes almacenes y tiendas especializadas. Además se ha generado la preferencia de prendas producidas con fibras naturales como el algodón que son fabricadas con menos factores sintéticos y artificiales y que se han ido incrementando debido a la conciencia generada sobre las ventajas de las fibras naturales y de los procesos de producción.

En el año 2011 Estados Unidos registró un valor en importaciones de prendas de vestir (Capítulos arancelarios 61 y 62) de 81.514 millones de USD presentando un crecimiento de 7,8% frente al 2010.

Para analizar este sector de forma más detallada, se mostraran por separado los capítulos 61 y 62. En la tabla 2 se presentan las importaciones realizadas por Estados Unidos en el renglón de prendas de vestir de punto (Capítulo 61).

Tabla 2. Importaciones de Estados Unidos en el capítulo de prendas de vestir de punto (Cap. 61)

Descripción del producto	2007	2008	2009	2010	2011	Crecimiento promedio anual
	(USD)*	(USD)	(USD)	(USD)	(USD)	2007/2011
Suéteres, chalecos y artículos similares	14.999	14.294	12.518	13.902	15.021	0,0%
Camisetas de todo tipo de punto	4.272	4.668	4.128	5.059	5.419	4,9%
Sastres, chaquetas, vestidos, faldas para mujeres o niñas	3.279	3.348	3.304	4.013	4.645	7,2%
Combinaciones, enaguas, bragas, pijamas para mujeres o niñas	2.890	2.825	2.477	2.892	2.878	-0,1%
Camisas de punto para hombres o niños	2.543	2.257	1.819	2.086	2.299	-2,0%
Calzas, panty-medias, calcetines y demás artículos similares	1.592	1.643	1.568	1.923	2.031	5,0%
Prendas y accesorios de vestir de punto para bebés	1.903	1.849	1.751	1.912	2.023	1,2%
Calzones, pijamas y artículos similares para hombres o niños	1.107	1.202	1.028	1.267	1.368	4,3%

Continuación Tabla 2

Descripción del producto	2007	2008	2009	2010	2011	Crecimiento promedio anual
	(USD)*	(USD)	(USD)	(USD)	(USD)	2007/2011
Abrigos, chaquetones y artículos similares para hombres o niños	1.037	1.096	899	1.029	1.187	2,7%
Abrigos, chaquetones y artículos similares para mujeres o niñas	1.127	1.111	968	1.123	1.172	0,8%
Trajes, chaquetas y pantalones largos para hombres o niños	905	841	832	961	1.138	4,7%
Demás prendas de vestir de punto	961	948	947	1.028	1.097	2,7%
Camisas, blusas de punto para mujeres o niñas	1.377	1.255	934	963	924	-7,7%
Conjuntos deportivos, overoles y conjuntos de esquí	728	731	659	735	805	2,1%
Guantes, mitones y manoplas de punto	525	553	436	591	741	7,1%
Demás accesorios de vestir confeccionados de punto	246	260	267	326	365	8,2%
Prendas de vestir confeccionadas con tejidos de punto	161	147	134	144	163	0,2%
Total	39.651	39.028	34.668	39.953	43.277	1,8%

* Millones de Dólares

Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas de International Trade Center

En este capítulo se observa que los primeros productos agrupan el 58% del valor total, los cuales se explican así: Suéteres, chalecos y artículos similares con una participación de 34,7%, Camisetas de todo tipo de punto y Sastres con 12,5% y chaquetas, vestidos, faldas para mujeres o niñas con el 10,7%.

Dentro de los 189 proveedores de Estados Unidos en este rubro, se destaca la participación de los mercados naturales, pues de los 21 participantes representan el 19,5%, ocupando Colombia el puesto número 10. La tabla 3 muestra los principales proveedores.

Tabla 3. Principales proveedores de Estados Unidos en el capítulo de prendas de vestir de punto (Cap. 61)

Descripción del producto	2007	2008	2009	2010	2011	Crecimiento promedio anual
	(USD millones)	(USD millones)	(USD millones)	(USD millones)	(USD millones)	2007/2011
China	11.096	11.195	11.924	14.698	15.629	7,1%
Vietnam	2.271	2.956	3.022	3.519	3.923	11,6%
Indonesia	1.838	2.108	2.226	2.621	2.952	9,9%
Honduras	2.034	2.194	1.728	2.093	2.277	2,3%
Camboya	1.674	1.677	1.340	1.596	1.869	2,2%
El Salvador	1.280	1.352	1.138	1.465	1.543	3,8%
India	1.403	1.415	1.307	1.497	1.533	1,8%
México	1.830	1.612	1.284	1.355	1.434	-4,8%
Pakistán	1.152	1.122	996	1.154	1.276	2,1%
Bangladesh	872	1.008	896	1.075	1.086	4,5%
Guatemala	1.121	1.056	924	907	1.017	-1,9%
Nicaragua	580	616	666	742	1.004	11,6%
Tailandia	1.103	1.039	786	877	796	-6,3%
Sri Lanka	740	711	552	579	729	-0,3%
Filipinas	995	769	596	593	700	-6,8%
Otros	9.662	8.198	5.283	5.181	5.510	-10,6%
Total	39.651	39.028	34.668	39.953	43.277	1,8%

Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas de International Trade Center.

China es el principal proveedor en prendas de vestir a nivel mundial, su aporte llega al 22% de la producción en el mundo. Su estrategia es utilizar la política gubernamental, la cual ha ayudado a impulsar el desarrollo de la industria textil y las confecciones cuya producción está enfocada a las exportaciones.

2.3 IMPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR EN ESTADOS UNIDOS

Para el caso del capítulo 62, sobresalen las prendas de vestir de niña y niño. La siguiente tabla muestra la tendencia para los diferentes productos durante los últimos cinco años.

Tabla 4. Importaciones de Estados Unidos en el capítulo de prendas de vestir (Cap. 62)

Descripción del producto	2007	2008	2009	2010	2011	Crecimiento promedio anual
	(USD miles)	(USD miles)	(USD miles)	(USD miles)	(USD miles)	2007/2011
Sastre, conjuntos, chaquetas, vestidos, faldas para mujeres o niñas	13.315	12.411	10.346	11.034	11.343	-3,2%
Sastre, conjuntos, chaquetas, pantalones para hombres o niños	8.631	8.288	7.100	7.808	8.521	-0,3%
Camisas para hombres o niños	3.498	3.183	2.731	3.294	3.703	1,1%
Sostenes, fajas, corsés, tirantes, ligas	2.089	2.083	1.914	2.333	2.337	2,3%
Camisas, blusas, para mujeres o niñas.	2.857	2.550	2.296	2.423	2.286	-4,4%
Abrigos, capas y cazadoras para hombres o niños	2.037	2.051	1.678	1.850	1.998	-0,4%
Conjuntos deportivos y overoles	1.496	1.526	1.393	1.607	1.942	5,4%
Abrigos, capas y cazadoras para mujeres o niñas	1.587	1.491	1.235	1.451	1.741	1,9%
Prendas de vestir confeccionadas	1.183	1.261	1.177	1.423	1.601	6,2%
Prendas y accesorios de vestir para bebés	656	584	546	569	612	-1,4%
Chales, pañuelos de cuello, bufandas y velos	235	317	379	406	488	15,7%
Camisetas de todo tipo, calzoncillos y pijamas hombres o niños	429	395	336	362	437	0,3%
Camisetas, combinaciones, enaguas y bragas mujeres o niñas	582	531	409	440	415	-6,6%

Continuación Tabla 4

Descripción del producto	2007	2008	2009	2010	2011	Crecimiento promedio anual
	(USD miles)	(USD miles)	(USD miles)	(USD miles)	(USD miles)	2007/2011
Guantes, mitones y manoplas	232	237	217	258	335	7,6%
Corbatas y lazos similares	270	255	215	235	264	-0,4%
Partes de prendas de vestir confeccionados	138	140	126	166	178	5,2%
Pañuelos de bolsillo	33	33	28	34	38	2,6%
Total	39.269	37.335	32.127	35.694	38.237	-0,5%

Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas de International Trade Center.

En lo que respecta a los socios de importación, China sigue siendo el primero en la lista con una participación de 40,7% cuyo valor fue de 15.571 millones de USD, seguido por Bangladesh y Vietnam, estos tres países asiáticos reúnen el 57,3% de las importaciones estadounidenses.

Tabla 5. Principales proveedores de Estados Unidos en el capítulo de prendas de vestir (Cap. 62)

Descripción del producto	2007	2008	2009	2010	2011	Crecimiento promedio anual
	(USD miles)	(USD miles)	(USD miles)	(USD miles)	(USD miles)	2007/2011
China	14.080	13.982	13.442	15.446	15.571	2,0%
Bangladesh	2.299	2.554	2.614	2.988	3.481	8,6%
Vietnam	2.248	2.461	2.203	2.554	2.876	5,0%
México	2.835	2.552	2.224	2.346	2.564	-2,0%
Indonesia	2.345	2.121	1.805	2.013	2.299	-0,4%
India	2.022	1.902	1.747	1.846	2.002	-0,2%
Italia	1.245	1.171	761	768	924	-5,8%

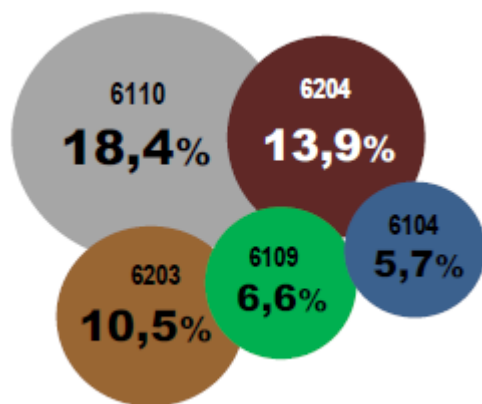
Continuación Tabla 5

Descripción del producto	2007	2008	2009	2010	2011	Crecimiento promedio anual
	(USD miles)	(USD miles)	(USD miles)	(USD miles)	(USD miles)	2007/2011
Camboya	880	826	606	718	805	-1,8%
Sri Lanka	923	858	720	718	762	-3,8%
Filipinas	807	654	459	465	526	-8,2%
Egipto	422	451	447	500	519	4,2%
Pakistán	473	487	406	453	490	0,7%
Honduras	614	547	428	447	481	-4,8%
Tailandia	773	743	509	515	471	-9,4%
Nicaragua	413	347	252	306	392	-1,1%
Otros	6.889	5.679	3.504	3.611	4.076	-10,0%
Total	39.269	37.335	32.127	35.694	38.237	-0,5%

Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas de International Trade Center.

Partiendo del análisis anterior, se observa que los cinco productos que mayor demanda presentan los consumidores estadounidenses en el sector de prendas de vestir reúnen el 55,1% de los 81.514 millones de USD y en los que se tendrían en cuenta para el presente estudio. Los cinco principales productos se presentan a continuación.

Gráfico 1. Principales productos importados por Estados Unidos en prendas de vestir (Cap. 61 y 62)



6110	Suéteres, chalecos y artículos similares
6204	Trajes sastre, conjuntos, chaquetas, vestidos, faldas para mujeres o niñas
6203	Trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones largos para hombres o niños
6109	Camisetas de todo tipo de punto
6104	Sastres, chaquetas, vestidos, faldas para mujeres o niñas

Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas de International Trade Center.

2.4 MERCADOS ESTRATÉGICOS PARA EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN ESTADOS UNIDOS (POR ESTADOS)

De acuerdo a un estudio en el 2010², plantea que el mercado estadounidense se divide en regiones económicas de la siguiente manera:

- El corredor noreste comprende Nueva York, Boston, Washington y Filadelfia
- La Esquina Sudeste de los Estados Sureños comprende Miami, Nueva Orleans y Atlanta
- El Medio Oeste comprende Chicago, Detroit y Cleveland.
- El Estado de Texas, Houston y Dallas.
- El Oeste en general y California, en particular Los Ángeles y San Francisco.

² COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ ESTUDIOS PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO. Guía de Mercado: Estados Unidos. 2010.

Analizando la demanda por regiones en Estados Unidos, se pudo identificar algunos Estados que pueden ser mercados potenciales para empresarios santandereanos en los productos que fueron seleccionados para el presente estudio. Los productos son los siguientes:

- Suéteres, jerséis, "pullovers", "cardiganes", chalecos y artículos similares de punto, de algodón (Subpartida 611020): En esta línea de productos se destacan California (importaciones de 1.837 millones de USD), New York (importaciones de 1.051 millones de USD) y Carolina del Norte (importaciones de 984 millones de USD).
- "T-shirts" y camisetas de punto, de algodón (Subpartida 610910): En este producto sobresalen Carolina del Norte (importaciones de 799 millones de USD) y Georgia (importaciones de 347 millones de USD).
- Pantalones y pantalones cortos de algodón para hombres o niños (Subpartida 620342): En este caso los mercados potenciales encontramos a Carolina del Norte (importaciones de 731 millones de USD), New York (importaciones de 687 millones de USD) y Wisconsin (importaciones de 138 millones de USD).
- Pantalones y pantalones cortos de algodón, para mujeres o niñas (Subpartida 620342): Para este producto los principales importadores son New York (importaciones de 683 millones de USD), Pennsylvania (importaciones de 497 millones de USD) y Carolina del Norte (importaciones de 340 millones de USD).

New York es la principal ciudad de Comercio de los Estados Unidos y se caracteriza como un importante centro de ventas al detal para el área textil, además que allí se celebran ferias especializadas para el sector y existen *show rooms* relevantes para la industria de las confecciones. En esta ciudad se encuentran casi 6000 firmas relacionadas con el negocio de la moda, incluyendo la producción de textiles y los servicios.

California es el estado más poblado de Estados Unidos, cuenta con más de 400.000 familias con ingresos superiores a los 200.000 dólares anuales, es una región que se destaca por que reside una gran parte de población hispana.

Tabla 6. Principales mercados de Estados Unidos que mayor demandan productos de Prendas de vestir

Descripción del producto	2008	2009	2010	2011	Crecimiento promedio anual
	(USD millones)	(USD millones)	(USD millones)	(USD millones)	2008/2011
Suéteres, jerséis, pullovers", "cardiganes", chalecos y artículos similares de punto, de algodón (Subpartida 611020)					
California	2.173	1.746	1.800	1.837	-4,1%
New York	1.073	957	1.063	1.051	-0,5%
Carolina del Norte	771	766	799	984	6,3%
Ohio	658	599	645	727	2,5%
Wisconsin	406	442	537	588	9,7%
Nueva Jersey	776	702	733	579	-7,1%
Georgia	308	448	488	537	14,9%
Pennsylvania	246	271	369	382	11,6%
Kentucky	258	234	253	291	3,1%
T-shirts" y camisetas de punto, de algodón (Subpartida 610910)					
Carolina del Norte	553	472	636	799	9,6%
Georgia	164	270	332	347	20,6%
Pantalones y pantalones cortos de algodón para hombres o niños (Subpartida 620342)					
Carolina del Norte	639	594	615	731	3,4%
New York	600	591	645	687	3,4%
Wisconsin	102	88	104	138	7,8%

Continuación Tabla 6

Descripción del producto	2008	2009	2010	2011	Crecimiento promedio anual
	(USD millones)	(USD millones)	(USD millones)	(USD millones)	2008/2011
Pantalones y pantalones cortos de algodón, para mujeres o niñas (Subpartida 620342)					
New York	815	726	750	683	-4,3%
Pennsylvania	260	343	451	497	17,6%
Carolina del Norte	334	313	307	340	0,4%
Ohio	414	317	318	331	-5,4%
Wisconsin	98	112	132	161	13,2%

Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas de International Trade Center.

3. BALANCE EXPORTADOR DE COLOMBIA Y SANTANDER EN EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR

El sector confecciones en Colombia comienza en el siglo XVIII en el municipio de Socorro en el departamento de Santander de forma muy artesanal y con técnicas muy rudimentarias que se ajustaban a las necesidades de la población en la época. A comienzos de la década de los 60 en Santander no existían fábricas de confecciones, sólo pequeños talleres de sastrería que eran los encargados de esta actividad.

A finales de los años 60 se instalaron pequeñas fábricas de confecciones en la región formando un grupo representativo y lograron penetrar en los mercados nacionales.

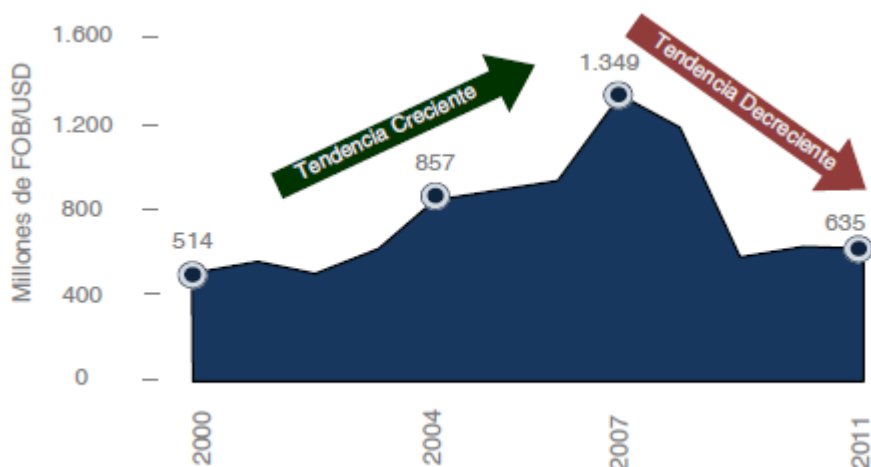
Con el proceso de apertura económica este sector ha venido perdiendo espacio en el mercado debido a su bajo nivel tecnológico, la falta de asistencia técnica y la poca capacitación del personal enfrentado con la entrada de nuevos competidores que han introducido productos innovadores de excelente calidad y con precios muy bajos.

Sin embargo, el renglón de prendas de vestir en Santander hoy en día representa uno de los sectores de mayor tradición y dinamismo en la economía regional y ha logrado alcanzar un gran desarrollo y reconocimiento no solo a nivel nacional sino internacional.

3.1 BALANCE EXPORTADOR DE COLOMBIA

Colombia en el año 2011 exportó³ en prendas de vestir un valor de 636 millones de USD, mostrando una pequeña caída del 0,5% con respecto al año anterior. La siguiente gráfica muestra la tendencia de exportaciones colombianas en el sector de prendas de vestir.

Gráfico 2. Exportaciones de Colombia en el sector prendas de vestir (Cap. 61 y 62)



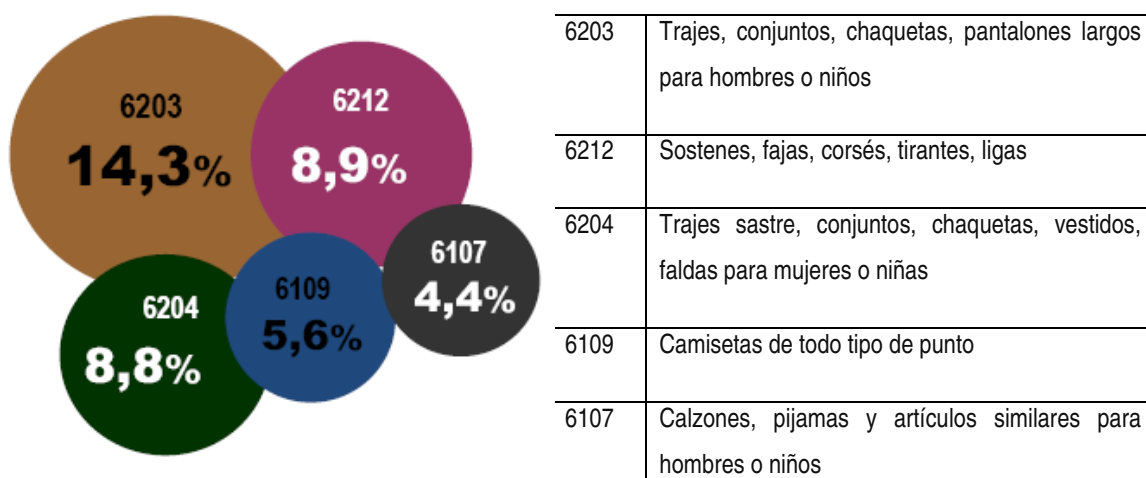
Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas de DIAN (SIEX).

Al analizar la tendencia se aprecia que en el 2007 registró el valor más alto en la última década, se exportaron 1.349 millones de USD, es decir más del doble de lo exportado en el 2011, sin embargo en el año siguiente se observa el golpe de la crisis del 2008 y empieza la caída en las exportaciones del sector y en la economía en general.

³ DIAN. SIEX – Sistema Estadístico de Comercio Exterior. Exportaciones para Colombia.

Entre los principales productos exportados por Colombia en prendas de vestir (Cap. 61 y 62) se destacan Sastres, conjuntos, chaquetas, pantalones para hombres o niños con una participación de 14,3%, Sostenes, fajas, corsés, tirantes, ligas con el 8,9% y Sastre, conjuntos, chaquetas, vestidos, faldas para mujeres o niñas con el 5,6%.

Gráfico 3. Principales productos exportados por Colombia en prendas de vestir en el año 2011. (Cap. 61 y 62)



Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas del DANE.

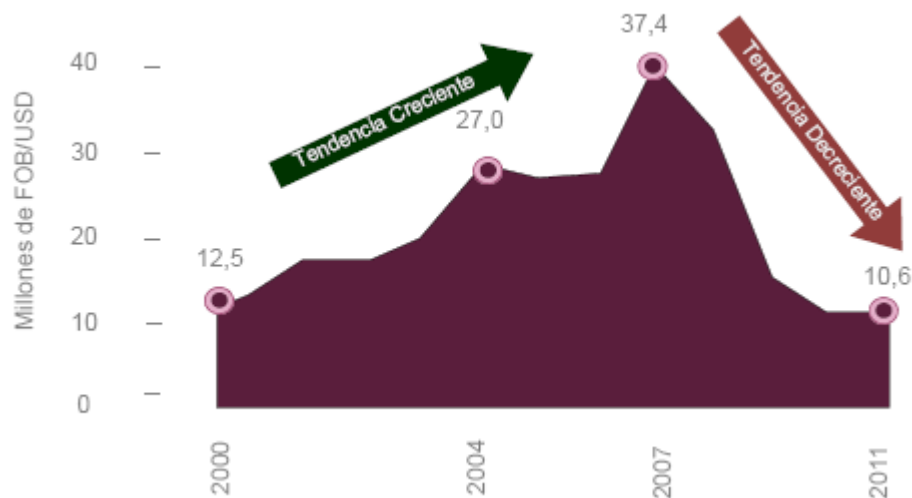
En las exportaciones colombianas de prendas de vestir, su primer socio comercial es Estados Unidos, en el 2011 registró un valor de 196 millones de USD, con una participación del 30,9% en el total de ventas realizadas a este país, sin embargo presentó un decrecimiento de 7,6%.

Entre las importaciones realizadas por Estados Unidos a Colombia se destaca que el 74% está concentrado en 2 productos (Sastre, conjuntos, chaquetas, pantalones para hombres o niños y Sastre, conjuntos, chaquetas, vestidos, faldas para mujeres o niñas).

3.2 BALANCE EXPORTADOR DE SANTANDER EN PRENDAS DE VESTIR

El departamento de Santander registró un valor en exportaciones⁴ de prendas de vestir (Cap. 61 y 62) durante el 2011 de 10,6 millones de USD, cuya participación en el total de la canasta exportadora fue de 22,0%, inferior en 9,6 puntos porcentuales a la presentada en el 2010 (31,5%). La siguiente gráfica muestra el comportamiento.

Gráfico 4. Exportaciones de Santander en el sector prendas de vestir en el año 2011 (Cap. 61 y 62)



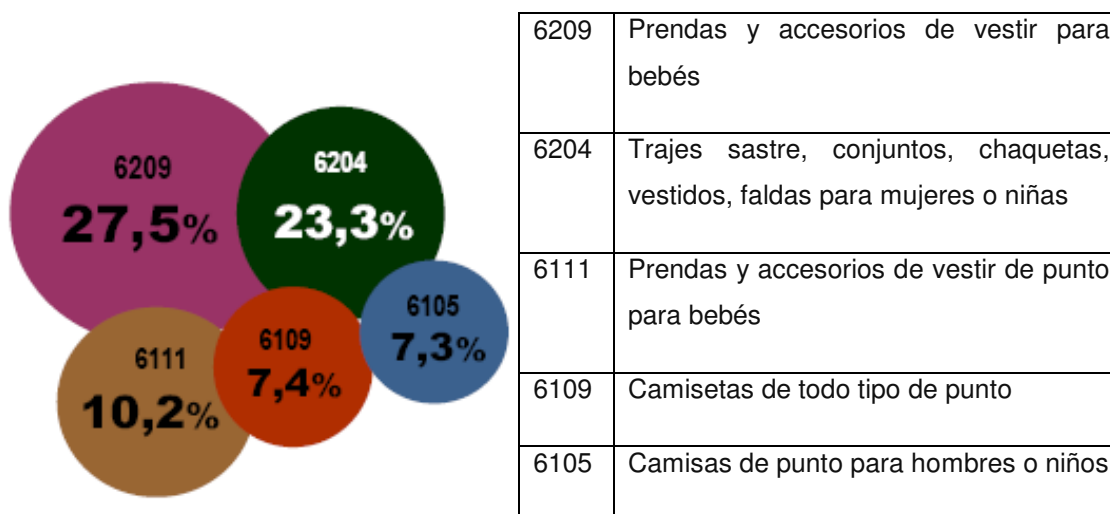
Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas del DANE.

Como se observa en la tendencia su comportamiento es similar a la presentada por el país, donde en el año 2007 muestra el pico más alto y en el año siguiente empieza la caída situación que obedece a la crisis de la época.

⁴ DIAN. SIEX – Sistema Estadístico de Comercio Exterior. Exportaciones para Santander.

Al realizar el análisis de los principales productos exportados⁵ por el departamento en prendas de vestir se destaca que 3 productos reúnen el 61% de las exportaciones del sector.

Gráfico 5. Principales productos exportados por Santander en prendas de vestir en el año 2011 (Cap. 61 y 62)

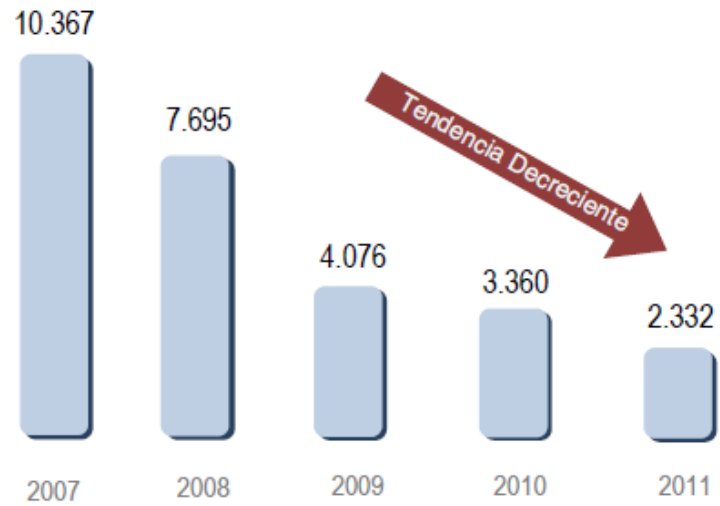


Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas del DANE.

Desde el año 2008 Estados Unidos se convirtió en el principal destino de las exportaciones de Santander en el sector de prendas de vestir, reemplazando a Venezuela, con una participación de 22,0% y registrando un valor de 2,3 millones de USD aunque se aprecia una caída de 9,6%. La gráfica siguiente muestra la tendencia de los últimos 5 años de las exportaciones santandereanas hacia Estados Unidos.

⁵ DANE. Exportaciones de Santander año 2011.

Gráfico 6. Exportaciones de Santander en el sector prendas de vestir hacia Estados Unidos (Cap 61 y 62)



Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas del DANE – Cifras es miles de USD.

4. PUNTOS QUE CONTEMPLA EL TLC EN EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR PARA PENETRAR EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

Con el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos que entro en vigencia el 15 de mayo de 2012, los exportadores colombianos podrán obtener oportunidades para el negocio desde las materias primas hasta el bien terminado enviando sus textiles, confecciones, diseño y moda, a los principales canales de distribución en Estados Unidos, situados en California, Texas, Florida, Nueva York, Georgia e Illinois.

Desde que entró en vigencia este tratado⁶, los bienes clasificados como categoría “A”, la desgravación arancelaria se hará de forma inmediata. En la línea textil cubre a más de 5.000 posiciones arancelarias y en productos de solo prendas de vestir la cifra es de 243.

Dicho acuerdo complementa los beneficios arancelarios que el ATPDEA ofrecía a mercancías en el sector textil y están concentrados en los capítulos 61 y 62, que corresponden a confecciones con tejidos de punto y los que no son de punto. Antes tan solo el 2% de los productos colombianos relacionados con textiles contaban con unas preferencias arancelarias del 0% para ingresar a EE.UU. y el 98% restante tenía aranceles entre el 2,5% y el 14,9%. Ahora con el TLC en vigencia estos productos ingresarán con arancel de 0%.

Sin embargo, estos beneficios arancelarios se obtienen siempre y cuando se cumpla la regla basada en el principio de Yarn Forward, la cual abarca los siguientes puntos que se mencionaran a continuación:

⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. TLC Colombia – Estados Unidos [en línea]. 2012. [Consultado el 20 de junio de 2012]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853>>

- Los forros visibles (excepto los de rayón cupamonioso) en trajes de hombre y mujer, chaquetas, faldas, abrigos, chaquetones deben ser formados a partir de hilado y acabados en territorio de las partes. Si una mercancía contiene bolsillos, la tela de estos debe ser elaborado a partir de hilado totalmente formado en el territorio de una o más de las Partes.
- Las prendas (excepto brassieres) que contenga tejidos tipo encaje será considerada originaria, si dichos tejidos son tanto formados y acabados a partir de hilados del territorio de una o más de las Partes.
- Una prenda que contenga hilos de coser de algodón o de filamentos sintéticos o artificiales será originaria si dicho hilo de coser es tanto formado como acabado en el territorio de una o más de las Partes.
- Los hilados de nylon podrán ser importados de Israel, México o Canadá sin que se pierda la condición de origen de las prendas.
- En caso de oferta insuficiente de materiales originarios las partes podrán solicitar modificación de las reglas de Origen.
- En el Mecanismo de Poco Abasto, después de 30 días (se puede extender 14 días más) de recibida la solicitud se incorporarán materiales a la lista de escaso abasto si EE.UU. determina que la fibra, el hilado, o tejido no está disponible en territorio de las partes.
- Se podrá añadir, modificar o eliminar un producto de la lista de poco abasto dentro de los seis meses después de haber sido incorporado.
- Antes de la fecha de entrada en vigor del Acuerdo se podrá determinar desabastecimiento de productos que serán incorporados a la lista de poco abasto previa consulta entre las partes mediante el mecanismo del ATPDEA.

Adicionalmente, se logró en el TLC una mejoría en la regla de origen para las exportaciones de brassieres (preferencias inmediatas a los que hayan sido cortados y cosidos en Colombia). Se eliminan los aranceles de las confecciones para el hogar (la desgravación inmediata abre oportunidades comerciales). La figura de la acumulación permite acceder en condiciones favorables de

competitividad a insumos tan importantes para la industria colombiana como es el Denim. En las materias primas como la lycra o el elastómero, existe la posibilidad de incorporarlos hasta en un 10% del peso final de la prenda.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR FRENTE A LA INTERNACIONALIZACIÓN

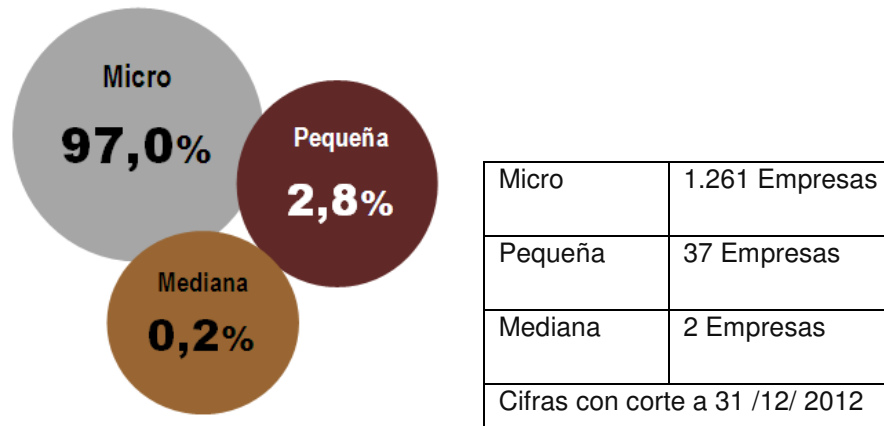
5.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN SANTANDER

En Santander la industria de las prendas de vestir representa uno de los sectores con mayor tradición en la economía local. Sus inicios se retornan al siglo XVIII en el municipio de Socorro, cuando los artesanos con procesos rudimentarios suministraban tejidos de lana y algodón ajustándose a los requerimientos de la época. Eran pequeños talleres dedicados a la sastrería, para emplear a sus trabajadores, se hacía por medio del sistema de contratación “*sui generis*”, el cual consistía en que la persona que era contratada debía llevar su propia máquina de coser. Solo a mitad de los años sesenta se instalaron en la ciudad las primeras fábricas de confecciones, las cuales formaron un grupo representativo del departamento y su alcance logró penetrar el mercado nacional.

Actualmente en Santander el sector de prendas de vestir está conformado⁷ por 1.300 empresas y de acuerdo al tamaño por activos se clasifican de la siguiente manera:

⁷ COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Portal Compite 360. Bucaramanga, 2012.

Gráfico 7. Clasificación por tamaños de las empresas de prendas de vestir de acuerdo a sus activos

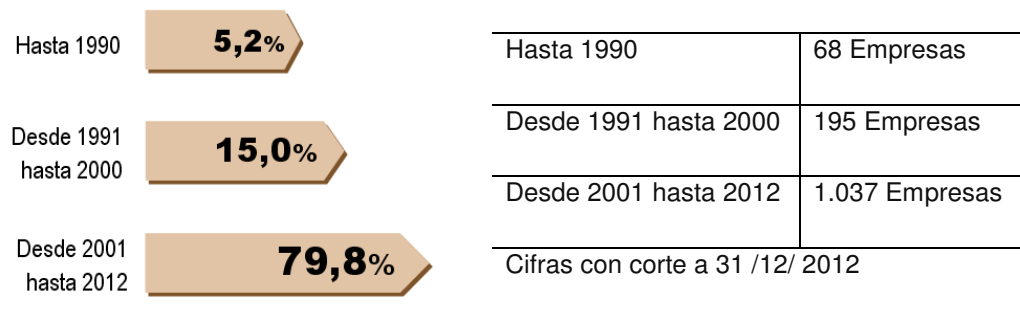


Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas de Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En lo que se refiere a la naturaleza jurídica de las empresas en este sector, las personas naturales representan el 89,8% del total compañías y el restante corresponde a sociedades. En el conglomerado de las 1.261 microempresas el 94,7% pertenece a las personas naturales y el resto son sociedades. Para el caso de las pequeñas empresas las sociedades representan el 75% y el 25% son personas naturales. Y finalmente las dos empresas clasificadas como medianas son sociedades.

Otra característica para destacar es la edad de las empresas, las cuales fueron clasificadas en un rango, en donde se muestra a continuación:

Gráfico 8. Clasificación por antigüedad de las empresas de prendas de vestir de acuerdo a su fecha de constitución



Fuente: Cálculos propios basados en estadísticas de Cámara de Comercio de Bucaramanga.

5.2 HACIA DÓNDE ESTÁ ENFOCADA LA PRODUCCIÓN

La línea de productos que ofrecen las empresas del sector en la región, están enfocadas hacia la producción de ropa para mujer y niñas, ropa para bebé y ropa para hombres y niños, en este grupo está concentrado el 36,4% de las empresas y en cuanto a sus ventas representan el 54,9% del total del sector.

En el grupo de las medianas empresas, una se dedica a la producción de ropa para bebé. En las pequeñas empresas un 56,0% su línea de producción está enfocada en la fabricación de ropa para mujer y niñas, ropa para bebé y ropa para hombres y niños. Y por último en las microempresas el 23,8% corresponde a esta línea de producción.

5.3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

De acuerdo a un estudio realizado en el 2011⁸, las 26 empresas más representativas de Santander dedicadas a la producción de prendas de vestir infantil, el 46% de estas empresas basan sus productos en lo que se denomina

⁸ COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Fortalecimiento de aglomeraciones empresariales de Santander. 2011.

“paquete completo” es decir cuando una marca internacional contrata con una empresa manufacturera el diseño, materias primas e insumos, corte y confección de los productos que vende en sus canales de distribución. El restante 54% lo basan en la modalidad de “marca propia” y este consiste en la fabricación de diseños propios bajo una marca propia o licencia de una marca posicionada en el mercado. En esta última se pueden mencionar las siguientes marcas:

- INDUSTRIAS CHICCO.
- BABY DRESS.
- DINAMICAS INVERSIONES.
- ZARZAMORA.
- NILZA.
- MIS BORDADOS.

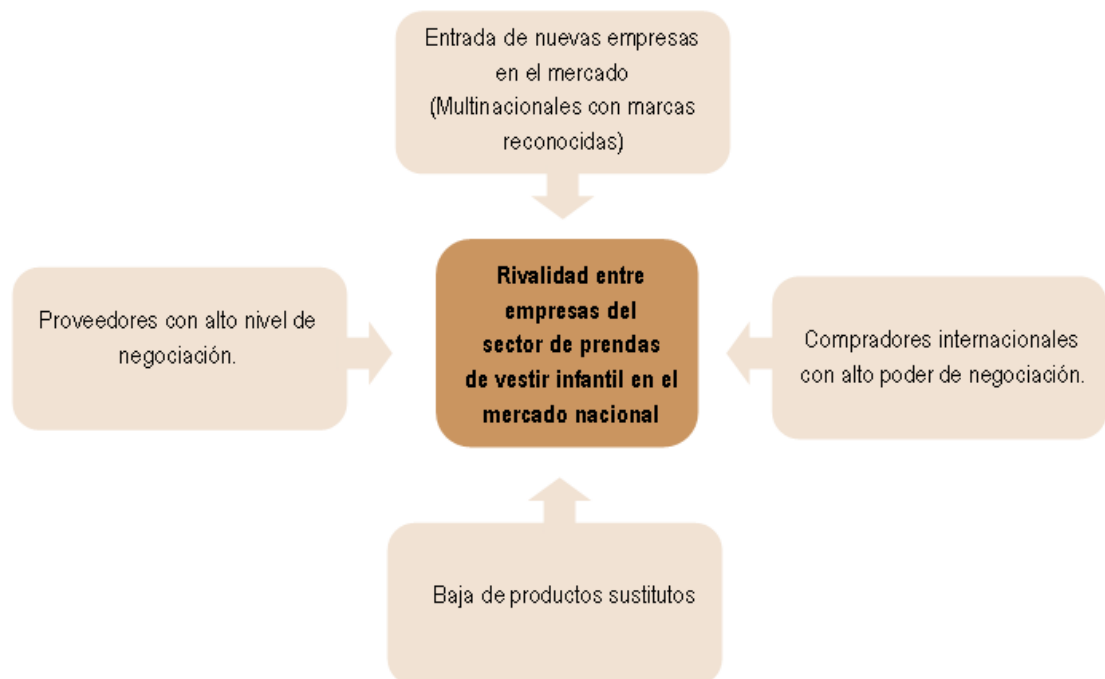
Se han creado empresas en otro renglón muy cercano a la fabricación de prendas de vestir denominado “Tercerización de operaciones”, las cuales se encargan de prestar los servicios especializados de lavado, tinte y acabados, maquila, diseño y corte, entre otros, estos son subcontratados con monitoreo de fabricación del producto. Alrededor de estas actividades de soporte a la aglomeración empresarial de la confección infantil en Santander, se pueden enumerar los siguientes:

- Diseño y corte; (7 empresas y son microempresas).
- Lavado, Tinte y Acabados; (9 empresas y son microempresas).
- Maquila; (42 empresas son microempresas, que actúan como talleres satélites de algunas empresas del eslabón de confección infantil).
- Tejidos, estampados y acabados;(24 empresas y son microempresas).

De acuerdo al mismo estudio en cuanto al análisis de las cinco fuerzas de la industria de las prendas de vestir para el departamento de Santander basándose

en la teoría de Michael Porter⁹, consiste en la amenaza que representan nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de compradores y la rivalidad entre los competidores existentes. A continuación se presenta lo antes mencionado en un gráfico:

Gráfico 9. Análisis de las cinco fuerzas de la industria



Fuente: “FORTALECIMIENTO DE AGLOMERACIONES EMPRESARIALES DE SANTANDER” (2011)” - Comisión Regional de Competitividad.

Proveedores con alto nivel de negociación. La tela es la materia prima más importante en la fabricación de prendas de vestir y para el caso de Santander las microempresas que son la mayoría representan cerca del 50% de sus costos de producción. En el caso de Antioquia son empresas grandes y este porcentaje es mucho menor y se encuentra muy cercano al 33%. Volviendo al caso de

⁹ PORTER, Michael. 1998. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York, Free Press.

Santander su grupo de empresas presenta grandes debilidades en cuanto a negociación con sus proveedores y se han visto en la necesidad de organizar núcleos de 10 empresas con ayuda de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Poder de negociación con los clientes. Hay que considerar que los clientes extranjeros como los estadounidenses principalmente para el caso de Santander presentan un alto poder de negociación, por lo que exigen grandes volúmenes a precios bajos por ser productos de tipo maquila, además que estos compradores suministran los insumos y en muchos casos los diseños, pagando un valor diminuto por la confección. Otro tipo de negociación con los clientes es el “*full package*” y consiste en que algunas empresas locales o nacionales compran el paquete completo, entre estas se pueden mencionar almacenes de cadena como Éxito o Carrefour quienes al proporcionar un canal de exhibición, presentación e incursión del producto, le exigen a las estas pequeñas empresas grandes descuentos y así conseguir prendas al menor costo posible. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que entre mayor valor agregado tenga o más sofisticados sean las prendas, más posibilidades presentan en el momento de negociar frente a sus compradores quienes estarían dispuestos a pagar por diseños exclusivos y de calidad.

Entrada de nuevas empresas en el mercado. En el negocio de la confección infantil, su principal estrategia es el posicionamiento de la marca y este aspecto no fue considerado por la mayor parte de las empresas Santandereanas, debido a que la apertura en los años noventa ingresaron a Colombia grandes empresas provenientes de China y Taiwán ubicándose como proveedores importantes de la cadena de los textil y las confecciones, algunas de sus marcas se mencionan a continuación:

- Walt Disney.
- Carter`s.

- Disney Store (The Children´s Place).
- Zara Kid´s.

Productos sustitutos. Afortunadamente para el caso de las empresas dedicadas a esta actividad económica no se conocen productos sustitos debido a que son artículos necesarios para la sociedad en general.

Rivalidad entre empresas existentes. Es importante destacar que en este aspecto las empresas Santandereanas del sector de las confecciones se encuentran enfocadas en su mayoría en el mercado nacional debido a los factores que se han venido presentando en los últimos años tales como la devaluación del dólar, el cierre del mercado venezolano, la crisis económica manifestada por los Estados Unidos (principal importador de ropa infantil), participación de china en el mercado con precios bajos, entre otros. Sin embargo, la región ha tenido que enfrentar a grandes competidores en el mercado nacional como empresas del departamento de Antioquía, Tolima y Bogotá principalmente. OFFCORSS es una empresa antioqueña catalogada como grande debido al tamaño de sus activos, registró ventas en el año 2010 cerca de 119 mil millones de pesos y triplica la suma total del grupo empresarial santandereano. Otros casos similares con promedios de ventas al grupo santandereano se encuentran:

- CONFECCIONES AVENTURA S.A. (Antioquia)
- C.I. CONINDEX S.A. (Antioquia)
- CONFECCIONES TOPOS.(Antioquia)
- ROOTT & CO KIDS LTDA. (Tolima)
- TEJIDOS NONO (Bogotá)

5.4 MATRIZ DOFA

5.4.1 Debilidades

Sector

- Para los microempresarios santandereanos la tela que es la materia prima más importante en la fabricación de prendas de vestir representa cerca del 50% de sus costos de producción y se han visto en la necesidad de organizar núcleos entre varias empresas con ayuda de instituciones.
- En Santander es notorio los altos costos en materia prima, mano de obra, servicios públicos y los sistemas de logística en transporte, lo cual no le permite competir con países de bajos costos.
- Para las microempresas que son la mayoría del tejido empresarial en Santander son pocas las posibilidades para poder ingresar al mercado de Estado Unidos y mantenerse, pues debido a que la mayoría carecen de escalas de producción para satisfacer la demanda de grandes volúmenes de prendas y no tienen la visión de aliarse con otras empresas del mismo sector, a diferencia de las grandes que ya lo han venido haciendo.
- Para penetrar esta clase de mercados las empresas que presentan mayor potencial para hacerlo son las medianas y grandes, en el corto plazo las microempresas difícilmente podrían lograrlo, pues requieren de mayor tiempo para implementar mejoras en temas de incrementar la capacidad productiva, desarrollar ventajas competitivas respecto a los competidores en el mercado, definir los canales de comercialización de los productos, entre otros factores ya mencionados anteriormente.
- La falta de diseños innovadores y frescos, el bajo desarrollo de marcas propias pondrían a los empresarios del sector a competir con muy pocas ventajas competitivas en el nuevo mercado.

Mercado norteamericano

- El mercado de Estados Unidos presenta un alto poder de negociación, exigen grandes volúmenes a precios bajos por ser en la mayoría productos de tipo maquila, además que estos compradores suministran los insumos y en muchos casos los diseños, pagando un valor diminuto por la confección.
- El aspecto de posicionamiento de la marca no fue considerado por la mayor parte de las empresas Santandereanas, debido a que la apertura en los años noventa ingresaron a Colombia grandes empresas provenientes de China y Taiwán ubicándose como proveedores importantes de la cadena del textil y las confecciones.
- Alto grado de participación de competidores con grandes inversiones en capital y con marcas posicionadas en el mercado.
- En el mercado estadounidense se caracterizan aspectos como el surtido frecuente en las tiendas, la exclusividad de la marca, modelos e innovación, influyendo fuertemente en el precio de venta de los productos.
- Las grandes marcas en este mercado regularmente utilizan métodos para aumentar su rentabilidad, se desarrollan alrededor del costo, la velocidad de entrega de sus productos y la calidad.
- Los competidores de gran escala en este mercado cuentan con las posibilidades de ampliar cada vez más su portafolio de diseños para satisfacer los gustos y necesidades que imponen sus clientes.

5.4.2 Oportunidades

Sector

- Entre los 189 proveedores de Estados Unidos en el sector de Prendas de Vestir, participan 21 países latinoamericanos, los cuales representan el 19,5% y Colombia está ubicado en el puesto número 10.

- Los productos que mayor demanda presentan por parte de consumidores estadounidenses en el sector de prendas de vestir están relacionados con artículos para el uso infantil y reúnen el 55,1% del total.
- Con el acuerdo de libre comercio con Estados Unidos complementa los beneficios arancelarios que el ATPDEA ofrecía a mercancías en el sector textil y están concentrados en los capítulos 61 y 62, ahora con el TLC en vigencia estos productos ingresarán con arancel de 0%.
- Otra gran oportunidad con la firma del TLC es la cláusula de acumulación extendida, pues posibilita que en el futuro las empresas que producen materias primas en Colombia puedan ser utilizadas para fabricar prendas de vestir en otros países que a su vez tengan tratado de libre comercio con Estados Unidos, país al que igualmente entrarían con cero arancel.
- La adquisición de maquinaria ya sea para la modernización o expansión del área de producción.

Mercado norteamericano

- Cerca del 97% de las prendas de vestir en Estados Unidos son importadas, debido a que su producción es muy escasa. La dependencia de productos importados hace que la política del Gobierno defienda el libre comercio e impulse la implementación de los acuerdos comerciales.
- Estados Unidos en los últimos años se convirtió en el principal destino de las exportaciones de Santander en el sector de prendas de vestir, reemplazando a Venezuela.
- Con la entrada en vigencia del tratado en la línea textil cubre a más de 5.000 posiciones arancelarias y en productos de solo prendas de vestir la cifra es de 243 posiciones arancelarias.
- Lo anterior le da oportunidades a los exportadores de la región, pues de ingresar al mercado y hacer las cosas bien en cuanto a calidad, precios, innovación, entre otros, lograrían permanecer en el mercado.

- En Estados Unidos los precios de la ropa han ido disminuyendo desde hace más de una década por la situación económica actual. De acuerdo a Cotton Incorporated's Lifestyle Monitor, "12, 7 de cada 10 consumidores en ese país, afirman que la situación económica actual ha lastimado financieramente, y casi dos tercios (64%) dicen que tienen menos para gastar en prendas de vestir que antes de la crisis", lo que ha llevado a los minoristas a recurrir a fuertes descuentos para atraer a más consumidores y para proteger sus márgenes buscando productos de más bajo costo en países de Asia y Latinoamérica lo cual representa una excelente oportunidad para los fabricantes Colombianos.
- El acceso de los productos santandereanos al mercado estadounidense se beneficia por contar con grandes posibilidades tanto aéreas como marítimas, a través de servicios directos y con conexiones a los principales puertos y aeropuertos, por medio de los diferentes sistemas de transporte al territorio norteamericano.

5.4.3 Fortalezas

Sector

- Los inicios del sector de Prendas de Vestir en Colombia se dan a comienzos del siglo XVIII en el municipio de Socorro en el departamento de Santander.
- Las prendas de vestir en Santander representan uno de los sectores de mayor tradición y dinamismo en la economía regional y ha logrado alcanzar un gran desarrollo y reconocimiento no solo a nivel nacional sino internacional.
- El 36,4% de las empresas del sector en la región están enfocadas en la producción de ropa para mujer y niñas, ropa para bebé y ropa para hombres y niños, y este grupo forma el 54,9% del total de las ventas del sector.
- Los empresarios santandereanos tienen ventajas en el sentido que Colombia tiene un terreno ganado, pues el país cuenta con el reconocimiento en este mercado por la calidad de su materia prima, mano de obra calificada, diseño e innovación.

- Disponibilidad local de materia prima y mano de obra por ser un sector de tradiciones.
- La región cuenta con ventajas en la cercanía con el mercado de Estados Unidos lo cual le facilita el acceso a puertos y a materias primas, por lo tanto aumentan las posibilidades de entregar sus pedidos a tiempo.

Mercado norteamericano

- Firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos, por lo tanto eliminación de aranceles a empresarios exportadores.
- Tendencia a un mercado de confecciones altamente segmentado.
- Posee 308,7 millones de habitantes lo cual lo ubica en el tercer puesto entre 243 países en el mundo.
- Presenta uno de los PIB Per Cápita más alto del mundo (USD 49.601) posicionándolo en el séptimo lugar entre 181 países.
- Es la economía más importante del mundo su PIB de US\$14,2 billones es el más grande en el mundo aportándole un 24%.
- En el 2011 registró un valor en importaciones de prendas de vestir (Capítulos arancelarios 61 y 62) de 81.514 millones de USD presentando un crecimiento de 7,8% frente al 2010.

5.4.4 Amenazas

Sector

- Con el proceso de apertura económica el sector ha venido perdiendo espacio en el mercado debido a su bajo nivel tecnológico, la falta de asistencia técnica y la poca capacitación del personal.
- La entrada de nuevos competidores que han introducido productos innovadores de excelente calidad y con precios muy bajos son una amenaza para empresarios santandereanos.

- Colombia presenta altos costos para crear una empresa y tiempo para los trámites legales y existen dificultades de acceso a créditos.
- La insuficiencia de personal con competencias necesarias para la generación de valor agregado.
- Escasez de investigadores recursos para adecuar infraestructura destinada a la investigación.
- Baja inversión en tecnología, sobre todo en las empresas familiares y de baja escala.
- Debilidades en actividades como inteligencia de mercado, comercio exterior y estandarización de procesos para las famiempresas.

Mercado norteamericano

- El mercado de prendas de vestir en Estados Unidos es competido con marcas nacionales e internacionales y las comercializan cerca de 20 cadenas de ropa que representan alrededor del 30% del mercado de este sector en el país.
- China es el principal proveedor en prendas de vestir en el mercado americano y el mundo y representa el 63,9%.
- Disminución del precio de las confecciones.
- Devaluación del dólar.
- Sobreoferta por parte de empresas caracterizadas por manejar bajos costos.
- Tendencia creciente del uso de productos con alto valor agregado y de fibras que no dañen el medio ambiente.

5.5 DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS EN SANTANDER DEL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR

En Santander existen en la actualidad 67 empresas que realizan exportaciones en el sector de prendas de vestir a diferentes destinos en el mundo, las cuales representan el 0,05% del total empresas de este sector. Para el caso específico de

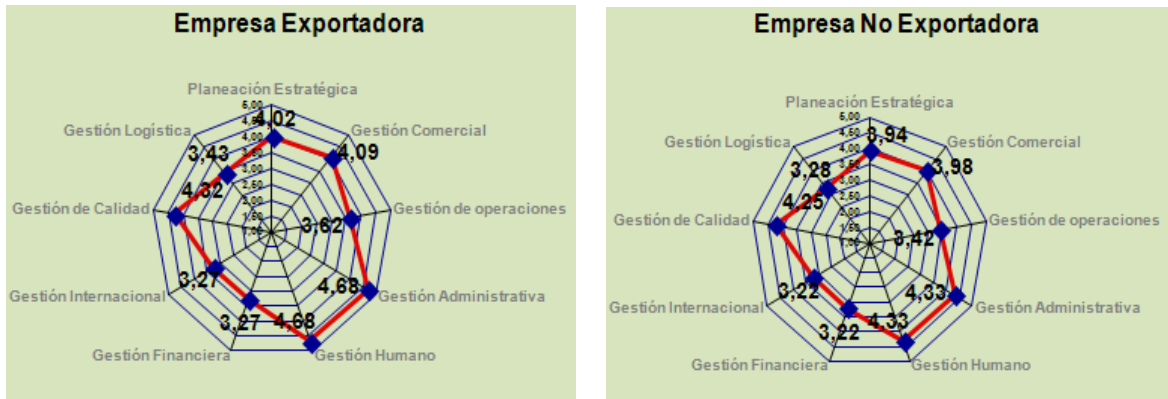
exportaciones enviadas a Estados Unidos la cifra se reduce a tan solo 15 empresas. A continuación se presenta un análisis de 5 empresas exportadoras para mostrar su potencial y características y el mismo análisis se aplica para 5 empresas no exportadoras en este caso para indicar que le faltan para llegar a convertirse en empresas exportadoras.

El análisis se hace desde la perspectiva de diez frentes:

- Planeación Estratégica
- Gestión Comercial
- Gestión de Operaciones
- Gestión Administrativa
- Gestión Humana
- Gestión Financiera
- Gestión Internacional
- Gestión de Calidad
- Gestión Logística

Graficando los principales factores analizados tanto en empresas exportadoras como no exportadoras se muestra un caso a continuación:

Gráfico 10. Diagnóstico exportador.



Fuente: Cálculos propios basados en la herramienta de Autodiagnostico Empresarial de Cámara de Comercio de Bogotá.

5.5.1 Planeación Estratégica

- Exportadoras.** En este frente la gestión de las empresas exportadoras se realiza de acuerdo a un plan estratégico, comparándose con aquellas que sobresalen en el mercado en aspectos de eficiencia, productividad e imagen, a su vez enfocando el rumbo de sus actividades operativas, financieras y comerciales hacia el logro de unas metas medibles y que se les pueda hacer seguimiento en un plazo de tiempo definido y así al final alcanzar los objetivos propuestos.

Dentro de su planeación estratégica implementan una serie de indicadores de gestión que les permite conocer el estado de la empresa y así poder tomar decisiones y mejorar las ya tomadas.

Están siempre alerta en el entorno que las rodea, en cuanto a la entrada de nuevos competidores, proveedores, clientes, productos y las últimas tecnologías utilizadas para mejorar la calidad y el tiempo en la producción. Ante situaciones como el aumento en la oferta y al estar conscientes de que su capacidad no es

suficiente, realizan alianzas con otras empresas de su sector para poder cumplir con las obligaciones con sus clientes.

- **No exportadoras.** En este aspecto la única falencia que se le pudo detectar a algunas de las empresas no exportadoras es que no consideran la idea para desarrollar alianzas con otras empresas de su mismo sector para poder incursionar los mercados internacionales, pues consideran que para exportar su capacidad debe ser mayor.

5.5.2 Gestión Comercial

- **Exportadoras.** En materia de gestión comercial, ellas tienen identificado el mercado que deben atacar, ya sea el caso nacional o internacional, realizando estudios de mercado previos para identificarlos y conocer con amplitud en el con quienes están compitiendo y así poder realizar su plan de mercadeo para la comercialización de sus productos. En este aspecto la empresa debe conocer información de sus competidores como precios, calidad, imagen, nuevos productos, procesos y tecnologías entre otros.

Otro elemento importante que tienen en cuenta es la asignación de unos recursos destinados exclusivamente para promociones y material publicitario, pues de esto depende el posicionamiento de su marca, además de realizar seguimiento continuo para medir su efectividad y continuidad en el mercado.

- **No exportadoras.** En materia de gestión comercial las empresas no exportadoras fallan en el sentido de que disponen con un material con las especificaciones técnicas de sus productos, pero de forma muy limitada, es decir solo si el consumidor se dirige a visitar las instalaciones, no cuentan con muestras en página web o revistas que puedan ser consultadas fuera de la empresa.

Otro aspecto en el que fallan es en el tema de la marca, pues a pesar de que tienen marca registrada no le dan la trascendencia de promocionarla.

5.5.3 Gestión de Operaciones

- **Exportadoras.** Para este grupo de empresas es muy importante la satisfacción de sus clientes, por lo tanto el proceso de sus operaciones están sujetos a cambios con el fin de satisfacer 100% a sus clientes.

Están siempre a la vanguardia de nuevas tecnologías y nuevos procesos de producción. Cuentan con planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de mano de obra cuando la demanda lo requiere para garantizar el normal cumplimiento de sus obligaciones.

- **No exportadoras.** En el caso de que aumente demanda, la empresa no maneja planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, igualmente no contemplan planear la compra de equipos y materiales, pues su producción se basa criterios y variables definidos en un plan de producción.

5.5.4 Gestión Administrativa

- **Exportadoras.** En este aspecto defienden la idea de capacitar y retroalimentar a todos sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y su mejoramiento continuo. Cuentan con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.

En este campo incluyen las buenas prácticas para crear un buen ambiente de trabajo, se implementa un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad

industrial, de igual forma el manual de convivencia y un código de ética. La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.

- **No exportadoras.** Es ineficiente en el sentido que no utiliza alguna clase de control para identificar errores tanto en los procesos de producción como en las acciones de cada uno de los empleados de la empresa, para que se tomen las acciones inmediatas para ser corregidos.

5.5.5 Gestión Humana

- **Exportadoras.** Para el grupo de empresas exportadoras este frente es muy importante especialmente su correcta administración, pues son los responsables de reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos para el buen funcionamiento de la organización.

El trabajador está en el primer plano, cuando surgen nuevos vacantes en primer lugar se tienen en cuenta los colaboradores internos. Se realizan en general a todos los empleados un seguimiento para identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.

Es importante el reconocimiento a los trabajadores por el cumplimiento de sus metas, además de ofrecer un buen ambiente de trabajo en cuanto a comunicación entre jefes y subordinados.

- **No exportadoras.** En este aspecto en general las empresas no exportadoras manejan de forma similar el tema de gestión humana.

5.5.6 Gestión Financiera

- **Exportadoras.** En este aspecto la información financiera la utilizan como herramienta para la toma de decisiones, realizan presupuestos anuales, comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos hechos al comienzo del año, analizan las variaciones y toman las acciones correctivas pertinentes, cumplen con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.
- **No exportadoras.** Al igual que en el área de gestión humana las empresas exportadoras lo manejan de forma similar y en la mayoría tienen un buen manejo.

5.5.7 Gestión Internacional

- **Exportadoras.** Manejan envío de mercancías a más de tres ciudades en el mercado interno y como ya han incursionado mercados internacionales guardan perspectivas de abrir nuevos destinos para las ventas de sus productos. Tienen la iniciativa de proteger su propiedad intelectual por medio de marcas y patentes. Se mantienen informadas de la competencia en el mercado internacional por medio de estudios de mercados identificando la competencia y condiciones de negociación, sus productos son diferenciados con estándares de calidad internacional y que le incorporan innovación permanente a sus creaciones.

La empresa tiene previsto todo el proceso y apoyo logístico requerido para la exportación de los productos, políticas de precios, descuentos y formas de pagos para el mercado internacional.

- **No exportadoras.** En este frente no contemplan la idea de incursionar en los mercados internacionales a futuro, venden sus productos a no más de 3 ciudades diferentes en el mercado colombiano, han realizado estudios de mercado en otros

países pero no les interesa incursionarlos, han participado en ferias y misiones internacionales pero se mantienen en que no les interesa incursionar mercados internacionales.

Están conscientes de que no tienen la capacidad productiva para atender los mercados internacionales y no estarían de acuerdo de realizar alianzas con otras empresas del mismo sector para cumplir con la producción.

5.5.8 Gestión de Calidad

- **Exportadoras.** Para las empresas es muy importante manejar una política de calidad, desarrollan un análisis periódico para identificar aquellos procesos que afectan directamente la calidad del producto y así tomar acciones inmediatas para corregirlas. Capacitan a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo en los procesos de producción, igualmente al personal que tiene contacto directo con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.
- **No exportadoras.** En gestión de calidad tienen las mismas condiciones que las empresas exportadoras.

5.5.9 Gestión Logística

- **Exportadoras.** Mantienen una revisión periódica de los aspectos de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa, igualmente tienen definido un proceso para el seguimiento y el control adecuado del sistema logístico, por medio de indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos. Además cuentan con una infraestructura y la tecnología adecuada para optimizar los costos de logística.

- **No exportadoras.** En cuestiones de logística las empresas cuentan con la infraestructura adecuada para optimizar los costos de logística, pero no disponen de la tecnología adecuada para darle soporte a un sistema logístico avanzado para poder llegar a diversificar los destinos de las mercancías.

5.6 ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN PARA FORTALECER EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN SANTANDER FRENTE A LAS NEGOCIACIONES DE ESTADOS UNIDOS

Los empresarios dentro de sus planes de mercadeo deben tener en cuenta estrategias que les permitan permanecer en un mercado globalizado y sin fronteras y dichas estrategias deben ir enfocadas con una ambiente de innovación y mejoramiento continuo en cada una de sus áreas y se vean reflejadas en sus productos. Algunas de ellas se mencionan a continuación:

5.6.1 Área estratégica

- Organizar núcleos entre varias empresas con ayuda de instituciones gubernamentales como Cámara de Comercio, PROEXPORT y Alcaldía entre otras para adquirir materia prima a bajos precios y reducir los costos de producción.
- Las empresas deben aliarse con otras del mismo sector para satisfacer la demanda de grandes volúmenes de producción.
- Realizar el análisis de una matriz DOFA para identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa y el sector, y así conocer con que cuenta para enfrentar a la competencia y lo que le hace falta para mejorar y poder competir.
- Se debe realizar un estudio de mercado para conocer los demás proveedores de mercancías y así saber las condiciones de los productos que llegan a Estados Unidos, sirviendo como punto de referencia para analizar la competitividad y los

modelos de negociación que se pudieran presentar con los diferentes tipos de clientes.

- Se deben entregar las mercancías a tiempo para ganarse el reconocimiento de entrega oportuna de los productos, utilizando indicadores medibles que se les pueda hacer seguimiento periódico para alcanzar niveles distintivos.
- Realizar constantemente estudios para analizar periódicamente el nicho de mercado en que participa la empresa y considerar factores claves como nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevos estatutos o leyes.
- Focalizar la estrategia de penetración por estados o ciudades más importantes de Estados Unidos.

5.6.2 Área organizativa

- Se deben tener claros los procesos de todas las áreas de la empresa y quien está a cargo de cada uno.
- Se deben establecer los perfiles para cada puesto y en el momento de escoger los candidatos, estos deben reunir los requisitos exigidos para cada puesto de trabajo.
- Implementar sistemas de calidad en los procesos productivos como tiempo, mano de obra y materia prima por producto, esto influyen de forma importante en los costos de producción.
- Disponer de personal y la infraestructura necesaria para apoyar la investigación y el desarrollo y así crear productos responsables con el medio ambiente, disminuir el tiempo y confiabilidad en costo-eficiencia de los procesos productivos.
- Contratar personal especializado en el área de comercio exterior, adicionalmente apoyarse con las herramientas y las capacitaciones que brindan instituciones expertas en el tema como el caso de PROEXPORT.

- A nivel de sector desde las instituciones educativas se debe mejorar la oferta y la calidad de los programas formales y no formales importantes para la industria, para poder competir con valor agregado en los productos terminados.
- Contratar personal con el dominio del inglés y otros idiomas para facilitar las negociaciones con otras culturas.
- Emplear personal especializados en trámites aduaneros, técnicos y tributarios para agilizar los procesos de comercio exterior de la empresa.

5.6.3 Área de mercadeo y ventas

- Realizar investigaciones o estudios para identificar los mercados potenciales.
- Realizar estudios de mercado permanentemente para conocer las tendencias y las diferentes estaciones en el año.
- Entrar al mercado con marca propia o marca de fabricante (para que el producto pueda ser recordado entre sus clientes).
- Aumentar la participación en el mercado desarrollando varias marcas propias o marca de fabricantes que vendan en diferentes categorías y que vayan de acuerdo al comportamiento y los gustos de los consumidores en el exterior.
- Para el posicionamiento del producto y su marca en el mercado, se deben realizar campañas de mercadeo a través de Revistas y Websites importantes en el Mercado o participar en ferias reconocidas en la industria de la confección.
- Las empresas deben dar a conocer las especificaciones técnicas de sus productos por medio de sus páginas Web, creando catálogos con muestras y precios, también ofrecer a sus clientes la opción de realizar pedidos vía Internet. Adicionalmente tener a disponibilidad este servicio en diferentes idiomas para contemplar negociaciones con otras culturas.
- Permanentemente se debe investigar precios, tener claro el rango mínimo dentro del cual se maneja y así definir el precio con el cual quisiera posicionarse,

además de saber que variables influyen para definirlo y ser más competitivos en aspectos logísticos como (transporte, aranceles, seguros, impuestos).

- Manejar descuentos al finalizar una temporada u otros canales que permitan comercializar los saldos de mercancías y así no tener saldos al iniciar las siguientes colecciones.
- Crear en Estados Unidos canales propios de marketing y distribución de la mercancía para ganar tiempo en entrega y disminuir los costos por contratación de terceros.
- Realizar estudios de mercado para identificar los canales de ventas más adecuados para el mercado de Estados Unidos.
- Cumplir con los requisitos materiales y etiquetas de acuerdo a la norma técnica norteamericana.

5.6.4 Área de producción y operaciones

- Aumentar el número de colecciones al año, pero tener en cuenta el volumen de producción para no tener saldos.
- Actualizar permanentemente los diseños y tendencias.
- Identificar eficientemente la oferta de los proveedores en materia prima e insumos.
- Mantener la disponibilidad de materias primas e insumos necesarios.
- Se debe modernizar su nivel tecnológico, aumentar la asistencia técnica y la capacitación del personal, como también la asistencia a ferias internacionales de tecnología en la confección.
- Adquirir un modelo de métodos y tiempos estándares para beneficio de los costos de producción.
- Disminuir la producción de artículos sencillos o simples y estandarizados y aumentar la participación de productos con más detalles en diseño sin sobrepasar los costos y así sobresalir entre sus competidores.

- Controlar y seguir los procesos en el área de diseño y producción.
- Estandarizar los procesos, tiempos cortos de producción desde el diseño hasta la venta del producto, entregas precisas, confiables y a tiempo.
- Desarrollar análisis periódicos para identificar los procesos que afecten directamente la calidad del producto y los costos como tiempo, mano de obra y materia prima para luego realizar las acciones correctivas y preventivas pertinentes.
- Mantener la información actualizada sobre las características y cambios frecuentes de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio.

5.6.5 Área financiera

- Se debe mantener el surtido frecuente en las tiendas, la exclusividad y la innovación logran influir en el precio de venta de los productos y ayudan con la rentabilidad del negocio.
- Asistir a charlas con instituciones de apoyo al sector, frecuentemente otorgan facilidades de créditos para la inversión especialmente para pequeñas y medianas empresas.
- Aumentar la penetración de sistemas de información y tecnologías de comunicación en las pequeñas y medianas empresas, estas labores son realizadas por instituciones del gobierno local como Alcaldías, Cámaras de Comercio, entre otros.
- Se debe manejar un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente los inventarios a corto plazo.
- Se debe implementar un sistema claro para establecer costos, dependiendo los productos y procesos.
- Se debe utilizar una política definida para el manejo de cartera y controlarlos niveles de rotación.

- Definir una política comercial clara que especifique formas de pago, tiempos de entrega, garantía, muestras y demás factores que faciliten la negociación con los clientes.
- Apoyarse con entidades como Bancoldex en cuanto a capital para nuevas inversiones.

5.7 ENTIDADES DE APOYO AL EMPRESARIO EN SUS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Existen entidades de apoyo a empresarios que promueven el desarrollo en las regiones a través de apoyos de carácter técnico, asistencial, financiero, emprendedor, tecnológico, entre otros, dirigido especialmente a micro, pequeñas y medianas empresas. Estas se nombran a continuación.

5.7.1 Entidades Nacionales

- **MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO.** Apoya la actividad empresarial ayudando a formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior a aumentar y diversificar el comercio exterior de bienes y servicios y los flujos de inversión extranjera directa.

Entre los programas que lidera el ministerio se encuentra el Programa de Transformación Productiva, y consiste en una alianza entre el sector público y privado, ayudando a fomentar la productividad y la competitividad de sectores con elevado potencial exportador, por medio de una coordinación más eficiente entre el sector público y privado. Ayuda a que sectores y empresas puedan beneficiarse de las oportunidades que surgen de los Acuerdos Comerciales, al tener una oferta exportable más sólida. [<https://www.mincomercio.gov.co/index.php>]

- **PROEXPORT.** Es una organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones, el turismo internacional y la inversión extranjera en Colombia.

Apoya a los empresarios en la Identificación de oportunidades y diseño de estrategias de penetración de mercados, internacionalización de las empresas, acompañamiento en el diseño de planes de acción, contacto entre empresarios a través de actividades de promoción comercial, y en alianzas con entidades nacionales e internacionales, privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar diferentes iniciativas empresariales y promover el desarrollo y crecimiento del portafolio de servicios.

Proexport Colombia y Bancoldex, a través de su Centro de Información y Asesoría de Comercio Exterior – ZEIKY, ha diseñado un Programa de Formación Exportadora, dirigido a complementar conocimientos técnicos en exportaciones y a darle herramientas gerenciales. Bancoldex en este programa dicta cada mes en 21 ciudades del país, charlas sobre Mitigación de riesgos, medios de pago y alternativas de financiación en el comercio internacional.

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

5.7.2 Entidades Financieras

- **BANCOLDEX.** Orienta a los empresarios en las regulaciones de comercio exterior y pone a su disposición un equipo comercial que le ofrecerá asesoría en servicios, como, confirmación o aviso de cartas de crédito de exportación, gestión y negociación de cobranzas documentarias, confirmación de garantías bancarias y gestión de órdenes de pago, entre otros. Igualmente, ofrece la compra de títulos valores generados en los servicios de operación bancaria internacional, provenientes de un negocio de compra venta a plazo y garantizados por un intermediario financiero elegible, domiciliado dentro o fuera del país del importador.

Le da la posibilidad de ofrecer plazos de pago adecuados para sus clientes, recibir su pago de contado y facilitar el incremento de sus volúmenes de venta. Asegura

la cartera y garantiza el pago de sus exportaciones, reduce las necesidades de capital de trabajo y demás costos financieros. Y sus asesorías son personalizadas.

[\[http://www.bancoldex.com/\]](http://www.bancoldex.com/)

- **FIDUCOLDEX.** Orientado específicamente al fomento del desarrollo empresarial y la capacidad exportadora de las PyMEs colombianas, el empresario que requiera financiación, concede a un fideicomiso los derechos económicos de la operación de su negocio garantizando un flujo de recursos, en forma tal que el fideicomiso ofrece una fuente de pago para las entidades financieras que desembolsan a su negocio los recursos de crédito. También en el manejo de anticipos les facilita la expedición de la póliza de manejo de anticipos, así como la administración de los recursos recibidos por anticipado, donde el Fideicomiso los direcciona al cumplimiento del objetivo del contrato.

Para generar esquemas de asociatividad, con el fin de integrar empresas, aumentar la capacidad productiva, generar economías de escala y lograr mayor competitividad a nivel nacional e internacional, empresarios afines se asocian y constituyen un patrimonio autónomo, donde la fiduciaria puede desarrollar labores de compras conjuntas a nivel nacional o internacional, así como el despacho consolidado de sus mercancías. [\[http://www.fiducoldex.com.co/\]](http://www.fiducoldex.com.co/)

5.7.3 Entidades Regionales

- **CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.** Por medio del Centro de Negocios Internacionales de la Cámara de Comercio de Bucaramanga ayuda a las empresas de la región a identificar oportunidades de mercado, a promover la oferta e incentivar el intercambio de los sectores comerciales para la internacionalización.

A través del programa de Misiones Empresariales Internacionales, dirigido a mercado y sectores estratégicos, basado en el desarrollo de agendas de negocios efectivas. El programa está compuesto por 3 tipos. (i) Misiones Comerciales encargadas de conectar la oferta regional con la demanda internacional, los empresarios exponen sus productos en ferias especializadas, ejecutan las citas de negocios programadas con los compradores potenciales. (ii) Misiones Técnicas Exploratorias, acercan a los empresarios a mercados avanzados en tecnología, industrialización de nuevos productos y contacto con proveedores, en este caso los empresarios visitan empresas líderes o ferias especializadas en calidad de observadores. (iii) Ferias mediante asesorías y respaldo institucional a expositores, sirven de plataforma de negocios a las empresas de la región mediante una efectiva gestión comercial.

Para las ferias desarrolladas en Santander, contamos con una alianza estratégica con el Centro de Ferias Exposiciones y Convenciones de Bucaramanga – CENFER – la cual nos permite desarrollar los formatos más efectivos para los expositores y compradores especializados.

Otro punto de apoyo por intermedio de esta institución es el centro de información y asesoría en Comercio exterior – ZEIKY, este ofrece asesoría profesional personalizada, a exportadores y programas de formación en Comercio Exterior, en alianza con Proexport, informa sobre temas relacionados con aranceles, acuerdos comerciales, estudios de mercado, entre otros. [<http://www.camaradirecta.com/>]

- **ALCALDÍA DE BUCARAMANGA.** La Alcaldía por medio de la creación de la Dirección de Asuntos Internacionales (DAI), como organismo principal de la estructura administrativa del nivel central del Municipio de Bucaramanga, maneja el proceso de internacionalización de la ciudad, no solo con el desarrollo empresarial de la ciudad, sino una necesidad de la Alcaldía de Bucaramanga, como gobierno local, para reforzar y mantener una estrategia de inserción global

de la ciudad, con un marco de intervención adecuado a través de la ejecución de una política pública de internacionalización de Bucaramanga, profesional y de largo plazo.

Entre sus cinco pilares contempla las Comercializadoras Internacionales para los sectores de Confecciones, Calzado y Joyería, que asocian a 218 empresas del Macrosector prendas de vestir, para realizar Misiones Empresariales que ayuden en hallar nuevos y diversos mercados. Igualmente, se encuentran en proceso de estructuración las Distribuidoras Internacionales “Bucaramanga Punto de Fábrica”, cuyas primeras dos serán en Chile y México, con participación de las tres Comercializadoras Internacionales e inversionistas nacionales y extranjeros.

Adicionalmente las Grandes Ruedas Internacionales de Negocios (GRIN) para hacer negocios con compradores nacionales e internacionales.

[\[http://www.bucaramanga.gov.co/Inicio.aspx\]](http://www.bucaramanga.gov.co/Inicio.aspx)

CORPORACIÓN CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE SANTANDER. Contribuye al fortalecimiento del desarrollo productivo del sector de las confecciones, prestando soporte técnico como préstamo de servicios especiales de confección y terminados y escalado y trazo por computador. Servicios tecnológicos como la escuela de operarios de confección en convenio con el SENA, cursos de actualización de empresarios y trabajadores del sector en temas tales como ingeniería aplicada a procesos de fabricación, diseño de producto moda y vitrinismo, asistencia técnica y gerencial para el mejoramiento de procesos y aumento de la productividad en mypimes del sector, el desarrollo de proyectos de innovación y mejoramiento de procesos y productos en mypimes del sector cofinanciados por entidades gubernamentales o de cooperación internacional. [\[http://www.cdpconfec.com.co\]](http://www.cdpconfec.com.co)

5.8 EVENTOS DE PROMOCIÓN DEL SECTOR FRENTE A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las ferias o eventos promocionales ayudan a los empresarios en incrementar las oportunidades de negocio de la empresa, contactar clientes potenciales y dar a conocer la imagen de la empresa. En el caso de eventos internacionales estos ayudan a abrir las expectativas de los empresarios frente a la internacionalización. A continuación se nombran algunas.

5.8.1 Eventos Nacionales

- **EXPOSICIÓN INTERNACIONAL DE MODA INFANTIL Y JUVENIL (EIMI).** Es la Exposición Internacional de Moda Infantil y Juvenil con único SHOW ROOM en América Latina, especializado en Moda Infantil y Juvenil, el segundo más importante de Colombia, con 18 versiones de exposición. Para el año 2013, se realizará del 16 al 18 de julio de 2013, en el Centro de Ferias y Exposiciones de Bucaramanga–CENFER, y reunirá a 19 países del mundo.

Reúne la mejor oferta Colombiana en confección, calzado y accesorios para bebés, niños, niñas y jóvenes, consolidándose como el evento estratégico para las empresas que buscan opciones comerciales especializadas y realizan ventas Nacionales e Internacionales en esta edición. [<http://www.feriaeimi.com/>]

- **MODA EXPO SANTANDER.** Es una exposición de moda, calzado y joyería que se realiza anualmente en Bucaramanga, organizada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y apoyada por la Gobernación de Santander y la Alcaldía de Bucaramanga. El primer evento fue realizado en julio de 2009. [http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=16&Id_Seccions=0&OpciVerm=0&modulos=1&id=23]

- **SANTANDER FASHION WEEK.** Es un evento especializado en prendas de vestir, joyas y accesorios, de ámbito internacional, se realiza en el Centro de Exposiciones y Ferias- CENFER- en el marco de Moda Expo Santander. Organizado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, cuenta el patrocinio de la Gobernación de Santander, la Alcaldía de Bucaramanga y Proexport. El primero fue realizado en el año 2008. [<http://www.santanderfw.com/>]

5.8.2 Eventos Internacionales

- **Children's Club (Ropa infantil).** Es la feria más exclusiva en los Estados Unidos, incluye todas las categorías de ropa para niños desde los recién nacidos hasta los 12 años de edad. Entre los artículos de exposición encontramos canastilla, accesorios de moda, calzado y juguetes.

Este evento organiza una serie de exposiciones comerciales que incluyen cerca de 10.000 empresas de diseño. En Nueva York y Las Vegas, atraen a 250.000 compradores nacionales. En la actualidad, ENK International produce 16 exposiciones anuales incluyendo FashionCoterie, Circuito Accessorie, Colecciones Intermezzo, Club de Niños. [<http://www.enkshows.com/childrensclub>]

- **HONG KONG FASHION WEEK.** Organizado por Hong Kong Trade Development Council y celebrado en la Semana de Moda de Hong Kong para la Primavera / Verano ofrece a los compradores una extensión fantástica de lo último en prendas de vestir y accesorios de moda de alta gama a la mercancía en masa. Aspectos más destacados de la feria como Galería de Marca, Zona Intima Ropa y Mundial de accesorios de moda.

Se exponen todo tipo de accesorios Primavera / Verano ropa, moda y prendas de vestir y productos afines, ropa de niños, bebés, deportiva, lencería entre otros.

[\[http://www.hktdc.com/fair/hkffashionweekss-en/HKTDC-Hong-Kong-Fashion-Week-for-Spring-Summer.html\]](http://www.hktdc.com/fair/hkffashionweekss-en/HKTDC-Hong-Kong-Fashion-Week-for-Spring-Summer.html)

- **PITTI BIMBO.** Exposición internacional de moda infantil, realizada en Florencia (Italia) realizado dos veces al año y organizado por operadores del sector privado, la plataforma para la presentación de las nuevas tendencias de moda de 0-14 años. a Basso, dos veces al año.

Las ferias de Pitti shows son sólo con reservación a las agencias de relaciones públicas en posesión de la documentación requerida.

[\[http://www.pittimmagine.com/corporate/fairs/bimbo/how-to-register.html\]](http://www.pittimmagine.com/corporate/fairs/bimbo/how-to-register.html)

BIBLIOGRAFÍA

ARAUJO IBARRA. Inteligencia de mercados: China en el mercado de importaciones de Estados Unidos. Bogotá: Oriente, 2011.

CHILDREN'S CLUB. Ropa Infantil [en línea]. Nueva York, Estados Unidos. 2012. [Consultado el 5 de abril de 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.enkshows.com/childrensclub>>

COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Portal Compite 360. Bucaramanga, 2012.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. TLC Colombia – Estados Unidos [en línea]. 2012. [Consultado el 20 de junio de 2012]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853>>

COLOMBIAN AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE. Guía práctica para la importación y exportación. Miami, 2010.

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ ESTUDIOS PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO. Guía de Mercado: Estados Unidos. 2010.

COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Fortalecimiento de aglomeraciones empresariales de Santander. 2011.

DANE. Exportaciones de Santander año 2011.

DIAN. SIEX – Sistema Estadístico de Comercio Exterior. Exportaciones para Colombia Año 2011.

FABREGAT, Víctor. La internacionalización del sector Textil-Confecciones. España: Boletín ICE Económico No. 2768, 2003.

FRIEDMAN, Milton. La Economía Monetarista. España: Altaya, 1999.

HELD, David y ANTHONY, McGrew. Globalización y Antiglobalización. Sobre la reconstrucción del orden Mundial. Chile: Universidad Católica de Chile. 2003.

HONG KONG FASHION WEEK. Ferias de ropa infantil [en línea]. Hong Kong [Consultado 5 de abril de 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.hktdc.com/fair/hkffashionweekss-en/HKTDC-Hong-Kong-Fashion-Week-for-Spring-Summer.html>>

IANNI, Octavio. Teorías de la globalización. México. Tecnológico de Monterrey, 2006.

INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL. El mercado de la confección femenina e infantil. 2007.

JEFREY, Alexander. Las Teorías Sociológicas desde la Segunda Guerra Mundial. España: Gedisa, 1997

LEVITT, Theodore. Globalization of the Markets. En: Revista Harvard Business Review. 1983.

MUNCH, Lourdes. Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito. México: Trillas, 2005.

NACIONES UNIDAS. Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo [en línea]. Secretaría de la UNCTAD, 2007. [Consultado el 5 de junio de

2012]. Disponible en Internet: <URL: CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO>

PITTI BIMBO. Ferias de ropa infantil [en línea]. Florencia (Italia). [Consultado el 5 de abril de 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.pittimmagine.com/corporate/fairs/bimbo/how-to-register.html>>

PORTER, Michael. 1998. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York, Free Press.

PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar a los Estados Unidos”. Bogotá: Proexport Colombia: Invierta en Colombia. 2008.

_____. Boletín de noticias de Proexport Colombia”. Bogotá: Proexport Colombia. 2012.

STEELE, G. R. The Economics of Friedrich Hayek”. United States of America. 1996.

STIGLITZ, Joseph. El malestar en la globalización. España, 2002

UN COMTRADE. Estadísticas mundiales de comercio exterior [en línea]. 2012. [Consultado 6 de febrero de 2013]. Disponible en <http://comtrade.un.org/db/ce/ceSearch.aspx?it=Type+commodity+text+here&rg=2&r=484&p=0&y=2011&px=H1>

ANEXOS

Autodiagnostico empresarial, aplicado para el análisis del potencial exportador de las empresas santandereanas.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

No.	Enunciados	Descripción de la situación	Plan de acción	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.			
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.			
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.			
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.			
5	La empresa cuenta con metas de operaciones medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.			
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.			
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.			
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.			
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado			
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.			
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.			
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.			
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario			
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación			
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones			
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.			
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.			
PUNTAJE TOTAL				

GESTIÓN COMERCIAL

No.	ENUNCIADOS	Descripción de la situación	Plan de acción	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing			
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivos).			
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.			
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.			
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales			
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.			
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).			
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.			
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.			
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).			
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.			
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.			
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.			
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.			
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.			
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones			
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementar estrategias para su posicionamiento.			
PUNTAJE TOTAL				

GESTIÓN DE OPERACIONES

No.	Enunciados	Descripción de la situación	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.		
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción		
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.		
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.		
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.		
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.		
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.		
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.		
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio		
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.		
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.		
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.		
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.		
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.		
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.		
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.		
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.		
	PUNTAJE TOTAL		

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

No.	Enunciados	Descripción de la situación	Plan de acción	Puntaje
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada			
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.			
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.			
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.			
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.			
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.			
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.			
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.			
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.			
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.			
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.			
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.			
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.			
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.			
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.			
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.			
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.			
	PUNTAJE TOTAL			

GESTIÓN HUMANA

No.	Enunciados	Descripción de la situación	Plan de acción	Puntaje
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.			
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.			
3	Para llenar una vacante, se definen las características que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).			
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.			
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaria.			
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.			
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.			
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.			
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.			
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.			
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.			
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.			
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.			
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.			
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.			
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.			
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.			
PUNTAJE TOTAL				

GESTIÓN FINANCIERA

No.	Enunciados	Descripción de la situación	Puntaje
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.		
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.		
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.		
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.		
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.		
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.		
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.		
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.		
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.		
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.		
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.		
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.		
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.		
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.		
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.		
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.		
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.		
PUNTAJE TOTAL			

GESTIÓN INTERNACIONAL

No.	Enunciados	Descripción de la situación	Puntaje
1	La empresa vende sus productos o servicios en más de tres ciudades en el mercado colombiano		
2	La empresa dentro de las perspectivas para los próximos tres años incluye inserción en mercados internacionales		
3	Ha previsto la protección de su propiedad industrial (marca, producto, patentes) en los países hacia los cuales pretende exportar		
4	La empresa tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos / servicios en mercados internacionales		
5	La empresa ha realizado estudios de mercado en los países de interés sobre la competencia y condiciones de negociación		
6	El producto o servicio cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional		
7	Cuenta con un producto o servicio diferenciado que fabrica o provee con estándares de calidad internacionales y al que le incorpora innovación permanente		
8	La empresa conoce y tiene previsto todo el proceso y apoyo logístico requerido para la exportación de los productos o servicios		
9	La empresa tiene establecidas las políticas de precios, descuentos y formas de pagos para el mercado internacional al cual desea llegar		
10	La empresa ha tenido experiencias en ferias, ruedas o misiones internacionales		
11	La empresa tiene identificadas sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y para hacerle frente a las amenazas del mercado internacional		
12	Conoce la influencia que tiene sobre su negocio aspectos como, tratados de libre comercio, medidas arancelarias y/o restricciones técnicas		
13	La empresa conoce las barreras no arancelarias a las cuales puede enfrentarse su producto o servicio (requerimientos medioambientales - normas de responsabilidad social)		
14	La empresa conoce sobre las ventajas y estímulos para la promoción de las exportaciones		
15	La empresa cuenta con capacidad productiva para atender mercados internacionales		
16	Su empresa cuenta con un modelo financiero que le permita cuantificar un proyecto de internacionalización		
17	Realiza contactos con clientes extranjeros o distribuidores internacionales		
	PUNTAJE TOTAL		

GESTIÓN DE LA CALIDAD

No.	Enunciados	Descripción de la situación	Puntaje
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida		
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).		
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.		
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.		
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.		
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.		
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).		
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.		
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.		
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.		
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.		
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo		
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.		
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.		
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.		
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización		
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.		
PUNTAJE TOTAL			

GESTIÓN LOGÍSTICA

No.	Enunciados	Descripción de la situación	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa		
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio		
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información		
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa		
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.		
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.		
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico		
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos		
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística		
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico		
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos		
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística		
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios		
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico		
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos		
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa		
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico		
PUNTAJE TOTAL			

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN**

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALISTA EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
2	TITULO DEL PROYECTO	"BALANCE, BARRERAS Y OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR SANTANDEREANO A TRAVÉS DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS"
3	AUTOR	SAIDA LORENA AVELLANEDA SILVA
4	AÑO Y MES	2013 ABRIL
5	NOMBRE DEL ASESOR	JULIO ZERDA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	This analysis is intended to inform employers of Santander generalities U.S. market clothing and serve as business guide for all companies interested in entering and expanding its existing coverage in this market. This guide will support research to large and small businesses specializing in this sector, in addition to the different associations interested in the topic of encouraging export activity in the country. The target of this study are micro enterprises and PYMES who want to start internationalization activities and having in mind the U.S. market given the opportunities available with the signing of the Free Trade.
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	GLOBALIZACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN, COMERCIO INTERNACIONAL, TRATADOS DE LIBRE COMERCIO, COMPETITIVIDAD, PRENDAS DE VESTIR, ESTRATEGÍAS, EMPRESARIOS, SANTANDER, ESTADOS UNIDOS
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	EXPORTACIONES
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTIVA
10	OBJETIVO GENERAL	Identificar las oportunidades comerciales para los empresarios de la región en el sector de prendas de vestir a través del Tratado de Libre Comercio firmado con Estados Unidos.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> · Evaluar el balance exportador de Santander en el sector de prendas de vestir con Estados Unidos. · Identificar los productos potenciales de prendas de vestir para empresarios santandereanos en Estados Unidos. · Localizar los mercados estratégicos (por Estados), que mayor demandan productos de prendas de vestir en Estados Unidos. · Describir como se está negociado el capítulo de confecciones en el TLC para penetrar el mercado de Estados Unidos. · Evaluar los procesos productivos de los empresarios santandereanos en el sector de prendas de vestir. · Formular estrategias que deben implementar los empresarios del sector de prendas de vestir de Santander, para las negociaciones con Estados Unidos.
12	RESUMEN GENERAL	<p>En la primera parte se mostrará un balance general de las exportaciones de Santander hacia Estados Unidos, para resaltar los productos en que el departamento es fuerte y las dimensionar su cobertura en el mercado. Posteriormente, se realizará un análisis detallado de los precedentes tenidos en cuenta en el acuerdo comercial firmado con Estados Unidos, para identificar las preferencias arancelarias, múltiples beneficios y el impacto positivo en el sector de prendas de vestir. Se presentará una pequeña guía de procedimientos como canales de distribución, precios entre otros, y los diferentes requerimientos que se imponen para realizar una exportación de prendas de vestir hacia Estados Unidos.</p> <p>Luego partiendo de datos estadísticos de importaciones de Estados Unidos, se detectarán los productos que mayor demandan presentan en este mercado y a su vez se identificarán los mercados potenciales de estos productos en el país norteamericano, es decir la demanda por Estados.</p> <p>Posteriormente, de acuerdo al registro de empresas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, dedicadas al sector de prendas de vestir, se hará un breve análisis acerca de sus procesos productivos, mano de obra, tecnología utilizada, capacidad de oferta y experiencia exportadora, para evaluar su competitividad en el mercado.</p> <p>Finalmente, de acuerdo a los análisis realizados, se destacará la importancia del TLC con Estados Unidos en el sector de prendas de vestir, teniendo en cuenta la demanda de productos en ese país y la oferta exportadora de empresarios santandereanos.</p>
13	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>ARAUJO IBARRA. Inteligencia de mercados: China en el mercado de importaciones de Estados Unidos. Bogotá: Oriente, 2011.</p> <p>CHILDREN'S CLUB. Ropa Infantil [en línea]. Nueva York, Estados Unidos. 2012. [Consultado el 5 de abril de 2013]. Disponible en Internet: <URL:http://www.enkshows.com/childrenclub></p> <p>COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Portal Compite 360. Bucaramanga, 2012.</p> <p>COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. TLC Colombia – Estados Unidos [en línea]. 2012. [Consultado el 20 de junio de 2012]. Disponible en Internet: <URL:http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853></p> <p>COLOMBIAN AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE. Guía práctica para la importación y exportación. Miami, 2010.</p> <p>COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ ESTUDIOS PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO. Guía de Mercado: Estados Unidos. 2010.</p> <p>COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Fortalecimiento de aglomeraciones empresariales de Santander. 2011.</p> <p>DANE. Exportaciones de Santander año 2011.</p> <p>DIAN. SIEX – Sistema Estadístico de Comercio Exterior. Exportaciones para Colombia Año 2011.</p> <p>FABREGAT, Víctor. La internacionalización del sector Textil-Confecciones. España: Boletín ICE Económico No. 2768, 2003.</p> <p>FRIEDMAN, Milton. La Economía Monetaria. España: Altaya, 1999.</p> <p>HELD, David y ANTHONY, McGrew. Globalización y Antiglobalización. Sobre la reconstrucción del orden Mundial. Chile: Universidad Católica de Chile. 2003.</p>

HONG KONG FASHION WEEK. Ferias de ropa infantil [en línea]. Hong Kong [Consultado 5 de abril de 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.hktdc.com/fair/hkfashionweekss-en/HKTDC-Hong-Kong-Fashion-Week-for-Spring-Summer.html>>

IANNI, Octavio. Teorías de la globalización. México. Tecnológico de Monterrey, 2006.

INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL. El mercado de la confección femenina e infantil. 2007.

JEFREY, Alexander. Las Teorías Sociológicas desde la Segunda Guerra Mundial. España: Gedisa, 1997

LEVITT, Theodore. Globalization of the Markets. En: Revista Harvard Business Review. 1983.

MUNCH, Lourdes. Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito. México: Trillas, 2005.

NACIONES UNIDAS. Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo [en línea]. Secretaría de la UNCTAD, 2007. [Consultado el 5 de junio de 2012]. Disponible en Internet: <URL: CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO>

PITTI BIMBO. Ferias de ropa infantil [en línea]. Florencia (Italia). [Consultado el 5 de abril de 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.pittimagine.com/corporate/fairs/bimbo/how-to-register.html>>

PORTER, Michael. 1998. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York, Free Press.

PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar a los Estados Unidos". Bogotá: Proexport Colombia: Invierta en Colombia. 2008.

_____. Boletín de noticias de Proexport Colombia". Bogotá: Proexport Colombia. 2012.

STEELE, G. R. The Economics of Friedrich Hayek". United States of America. 1996.

STIGLITZ, Joseph. El malestar en la globalización. España, 2002

UN COMTRADE. Estadísticas mundiales de comercio exterior [en línea]. 2012. [Consultado 6 de febrero de 2013]. Disponible en <http://comtrade.un.org/db/ce/ceSearch.aspx?it=Type+commodity+text+here&rg=2&r=484&p=0&y=2011&px=H1>