

2022

Diversificación de la cadena de suministro en el eslabón de proveedores internacionales para la empresa Chepertex S.A.S

Laura Valentina Montenegro Roa
Universidad de La Salle, Bogotá, lmontenegro95@unisalle.edu.co

Angie Daniela Castrillon Jaimes
Universidad de la Salle, Bogotá, acastrillon12@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

Citación recomendada

Montenegro Roa, L. V., & Castrillon Jaimes, A. D. (2022). Diversificación de la cadena de suministro en el eslabón de proveedores internacionales para la empresa Chepertex S.A.S. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/664

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**DIVERSIFICACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN EL ESLABÓN DE
PROVEEDORES INTERNACIONALES PARA LA EMPRESA CHEPERTEX S.A.S**

**ANGIE DANIELA CASTRILLON JAIMES
LAURA VALENTINA MONTENEGRO ROA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL
BOGOTÁ
2022**

**DIVERSIFICACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN EL ESLABÓN DE
PROVEEDORES INTERNACIONALES PARA LA EMPRESA CHEPERTEX S.A.S**

ANGIE DANIELA CASTRILLON JAIMES.

Código: 63172033

LAURA VALENTINA MONTENEGRO ROA.

Código: 63172022

**Trabajo de Grado para obtener el título de Profesional en Finanzas y Comercio
Internacional.**

TUTOR:

IGNACIO ALBERTO MENDIVELSO BERNAL

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL
BOGOTÁ
2022**

Agradecimientos.

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme estudiar una carrera profesional en la Universidad de La Salle así mismo por proveerme de los medios necesarios para poder continuar. Agradezco también a mis padres, en especial a mi madre quien ha realizado grandes sacrificios día a día y me ha brindado todo el amor necesario para no desistir, a mis hermanos Brayan y Kevin que me han motivado y me han llenado de ejemplo, a mis nonitos que siempre han estado presentes, así como a mis demás familiares y amigos. También agradecer a nuestro tutor Ignacio Alberto Mendivelso Bernal por su tiempo y guía en este proceso, a mi compañera Valentina por el gran trabajo en equipo, por último, a todos los profesores que me han llenado de conocimiento y a los compañeros que conocí a lo largo de la carrera que siempre me ayudaron y apoyaron.

Angie Daniela Castrillón Jaimes.

Al finalizar este trabajo, quiero dedicar este espacio de agradecimiento, primero, a Dios, quien bendijo mi vida guiándome en este camino y eligiendo esta profesión, dándome fuerza y virtud para iniciar y terminar este proceso de la mejor forma, sobre todas las circunstancias que se presentaron a lo largo del camino, seguidamente a mis padres, quienes fueron promotores de este sueño, a través de muchos sacrificios y dedicación, siendo mi inspiración, por lo que deseo profundamente retribuir todo su amor y darles orgullo día a día, y a todas aquellas personas que me dieron su apoyo a lo largo de la carrera, a mi familia por sus consejos, a mis compañeros por su amistad y a los profesores de la Universidad de la Salle, que han compartido todos sus conocimientos conmigo, así como también, a Chepertex, que con tanta ilusión fue creada y quien me permitió realizar este proyecto en su nombre.

Hoy que alcanzo este logro, es dedicado a todos ustedes.

Laura Valentina Montenegro Roa.

Resumen:

A raíz de la crisis económica, por la que atravesó el mundo en 2020, en Colombia, el sector textil y de confecciones entró en un proceso de declive, a causa del alza de los precios de las mercancías y los costos de importación. En la empresa Chepertex S.A.S, importadora de insumos para la confección, la cadena de suministro se vio fuertemente afectada por esta situación, ya que, todos sus proveedores internacionales se ubican en China, lo que dio paso a un riesgo geoestratégico, que redujo el crecimiento y la competitividad de la empresa. Con el fin de minimizar esta dependencia, se planteó realizar un estudio de mercado en busca de nuevos proveedores internacionales, a través de tres fases, siendo la primera, un análisis del comportamiento del comercio mundial de textiles, seguida de una evaluación de mercados y principales oferentes a nivel internacional y, por último, la selección de mercados y empresas, las cuales se pueda mejorar la cadena logística y de suministro, de lo cual se espera una mejoría en los tiempos de tránsito, evitando la escasez de mercancías, así mismo, esto implica una reducción de costos aduaneros y de fletes, bajo el aprovechamiento de acuerdos de libre comercio, y sobre todo una ampliación de la cobertura de las necesidades del mercado por parte de la empresa reduciendo el riesgo y dependencia del mercado asiático.

Palabras claves:

Sector textil, Fletes Marítimos, Importaciones, Estudio de Mercado, Costos.

Abstract:

As a result of the economic crisis that the world went through in 2020, in Colombia, the textile and apparel sector went into a process of decline, due to the increase in the prices of goods and import costs. In the company Chepertex SAS, an importer of clothing supplies, the supply chain was strongly affected by this situation, since all its international suppliers are located in China, which gave way to a geostrategic risk that reduced the growth and competitiveness of the company. In order to minimize this dependence, it was proposed to conduct a market study in search of new international suppliers, through three phases, the first being an analysis of the behavior of world trade in textiles, followed by an evaluation of markets and major international suppliers and, finally, the selection of markets and companies, which can improve the logistics and supply chain, This is expected to improve transit times, avoiding shortages of merchandise and reducing customs and freight costs by taking advantage of free trade agreements and, above all, expanding the company's coverage of market needs by reducing the risk and dependence on the Asian market.

Key words:

Textile sector, Ocean Freight, Imports, Market Study, Costs.

Tabla de contenido.

1. INTRODUCCIÓN	8
2. MARCO DE REFERENCIA	9
2.1 Teoría del valor-trabajo.....	9
2.2 Modelo Ricardiano de Ventaja Comparativa.....	10
2.3 Las cinco fuerzas de Porter.	11
2.4 Teoría de la Ventaja Absoluta.....	11
3. METODOLOGÍA	12
4. RESULTADOS	14
4.1 ANÁLISIS INTERNO CHEPERTEX S.A.S	14
4.1.1 Descripción de productos.	14
4.1.2 Cadena de suministro.	15
4.1.3 Entorno económico	16
4.1.4 Identificación del producto estrella	17
4.2 ANÁLISIS GLOBAL DEL MERCADO	19
4.2.1 Consumo global de la industria textil.....	21
4.2.2 Oferentes globales de la industria textil	22
4.2.3 Colombia y el sector textil	23
4.2.4 Relación Colombia-China	26
4.2.5 ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS INICIAL.....	26
4.2.6 Países preseleccionados.....	28
4.2.7 MATRIZ DE VARIABLES MACRO Y MICROECONÓMICAS.....	29
4.2.7.1 Realización de matriz con datos macroeconómicos.....	39
4.2.7.2 Realización de matriz con datos microeconómicos.....	31
4.2.8 RESULTADOS	33
4.3 ANÁLISIS DE LAS ECONOMÍAS	34
4.3.1 Estados Unidos. Introducción al país y al mercado textil	34
4.3.1.1 Principales ciudades partícipes del sector.	37
4.3.1.2 Empresa destacada.....	38
4.3.2 Italia. Introducción al país y al mercado textil.	38
4.3.2.1 Principales ciudades partícipes del sector.	42
4.3.2.2 Empresa destacada.....	43
4.4 COTIZACIONES	43

4.5 ESTRATEGIAS Y VENTAJAS	46
4.5.1 Alianzas sobre los productos.	47
4.5.1.1 Producción en masa.....	48
4.5.1.2 Cargas sueltas.....	48
4.5.2 Asistencia a ferias.....	49
4.5.2.1 Nuevos estudios de diferentes referencias.....	50
5. CONCLUSIONES	51
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
7. ANEXOS	57

Listado de gráficos.

Gráfico 1. Comportamiento de la tasa de cambio entre 2019 y 2021. Elaboración propia.	17
Gráfico 2. Distribución de las empresas del sector textil por región año 2018. Tomado de: SIC (2018).....	25
Gráfico 3. Movimiento de carga importada por puerto. Tomado de Mincit (2021).....	25
Gráfico 4. Balanza comercial e importaciones de Colombia con China. Tomado de Mincit (2021).....	26
Gráfico 5. Importaciones de cremallera en Colombia. Elaboración propia.....	28
Gráfico 6. Países participantes de las importaciones de cremallera en Colombia. Elaboración propia.....	28
Gráfico 7. Exportaciones e importaciones totales de Estados Unidos. Tomado de Mincit. (2021).....	34
Gráfico 8. Participación de Estados Unidos en las importaciones de Colombia. Tomado de Mincit (2021).....	35
Gráfico 9. Exportaciones de cremallera desde Estados Unidos. Elaboración propia.....	37
Gráfico 10. Exportaciones de cremallera desde Estados Unidos. Elaboración propia.....	37
Gráfico 11. Balanza Comercial entre Colombia e Italia. Tomado de Mincit (2021).....	39
Gráfico 12. Participación de Italia en las importaciones colombianas. Tomado de Mincit. (2021).....	40
Gráfico 13. Exportaciones de cremallera desde Italia. Elaboración propia.....	42
Gráfico 14. Exportaciones de cremallera desde Italia. Elaboración propia.....	42
Gráfico 15. Cotización de precios de insumos textiles en China, Estados Unidos e Italia. Elaboración propia.....	45

Gráfico 16. Cotización de fletes marítimos desde China, Estados Unidos e Italia. Elaboración propia	46
---	----

Listado de Tablas.

Tabla 1. BCG. Elaboración propia.....	18
Tabla 2. Principales importadores de productos textiles. Elaboración propia. Fuente: Trademap (2020).....	21
Tabla 3. Principales exportadores de productos textiles. Elaboración propia a partir de Trademap (2020).....	23
Tabla 4. Filtro inicial de preselección. Elaboración propia. Fuente: Trademap (2020)	27
Tabla 5. Resumen de las calificación y ponderación. Elaboración propia	33
Tabla 6. Exportaciones de cremallera de Estados Unidos desde 2014 hasta 2020. Elaboración propia. Fuente: Trademap (2020)	36
Tabla 7. Exportaciones de cremallera de Italia desde 2016 hasta 2020. Elaboración propia. Fuente: Trademap (2020).....	41
Tabla 8. Comparación de costos de mercancía y gastos de importación. Elaboración propia.	44

Listado de Imágenes.

Imagen 1. Diagrama de la matriz BCG. Elaboración propia.	18
Imagen 2. Estructura arancelaria. Elaboración propia.	19
Imagen 3. Imagen 3. Posición geográfica de los países preseleccionados. Elaboración propia	27

1. INTRODUCCIÓN.

El proceso de globalización mundial, ha fomentado la deslocalización de la producción, generando la especialización de algunas regiones en ciertos bienes y servicios, como es el caso de varios países del Este de Asia, para este caso China, líder mundial de las exportaciones de textiles, quien ha aprovechado su ventaja comparativa para crear una dependencia global ,por parte de las industrias occidentales, incluyendo a Colombia, donde se destaca la trayectoria y crecimiento del sector textil, que desde 1980, dio apertura al mercado internacional, basado en las importaciones de insumos, en un principio de origen europeo para luego pasar a ser asiático; según la ANDI, el sector textil y confecciones aportó en 2019 un 3,2% al PIB manufacturero y 8,2% al PIB nacional, pero dicho crecimiento se ha visto afectado por diferentes coyunturas sociales, políticas, medioambientales y sanitarias, especialmente en 2020, debido a la crisis sanitaria del COVID-19, donde las importaciones de materias primas representaron una caída de 17,4%, (Inexmoda, 2020), disminuyendo la competitividad, tanto de, empresas nacionales fabricantes y confeccionistas, ya que, según Rodríguez (2020, parr. 3), “de cada 100 pesos de insumos utilizados por la Industria de la confección, 57,1 son nacionales y 42,9 son importados”; como de empresas importadoras de materias primas, como lo es Chepertex S.A.S, quien a raíz de esta situación vio afectada su cadena de suministro, debido a que, al ser China su principal proveedor, dada su lejanía geográfica y las críticas coyunturas, ha conllevado a un efecto negativo sobre la empresa, que está sujeta a altos costos de nacionalización, altos fletes marítimos y al alza de precios por parte de China, dando lugar al desabastecimiento, por lo que una posible salida a la exploración de nuevos mercados, diferentes de China, en busca de diversificar sus proveedores, optimizaría su cadena logística, rompiendo el riesgo de dependencia con China, mitigando el riesgo geográfico, y mejorando la competitividad de la empresa.

Para lograr dicho objetivo, se realizó un estudio de mercado basado en la interpretación y análisis de datos macro y microeconómicos, extraídos de bases de datos, con el propósito de diversificar el eslabón de proveedores de la empresa, esto a través de investigación mixta de tipo exploratorio, donde inicialmente, se realizó un preanálisis de la empresa, que evaluó e identificó el producto estrella, cierres de cremallera nylon; para luego dar inicio al estudio, donde primero se contempló, un análisis global del mercado, donde resaltaron países del continente asiático, europeo y americano, seguido de una evaluación de mercados potenciales, tales como Estados Unidos e Italia, identificando ventajas y desventajas, y por último, un

análisis y selección de empresas oferentes, a través de la cotización de una misma orden, entrando en un proceso de negociación, para la posterior comparación entre las nuevas y actuales empresas, siendo esta la base para el diseño de estrategias como, una alianza con los proveedores, contemplando el plazo de la relación comercial y las cantidades a negociar, producción en masa y envío de cargas sueltas, asistencia a ferias de moda, como expositor y visitante, y el desarrollo de nuevos estudios de mercado, a fin de implementar nuevas referencias a la oferta por parte de la empresa. Lo que, en conjunto, genera una reducción de costos aproximadamente del 10%, además de ampliar las calidades oferentes de la empresa y planificar su ciclo de rotación de mercancía, evitando el desabastecimiento.

2. MARCO DE REFERENCIA.

2.1 Adam Smith - Teoría del valor-trabajo.

Esta teoría fue desarrollada por el economista Adam Smith, conocido por ser el padre de la economía clásica, el autor argumenta que el precio o valor de un producto se ve reflejado a largo plazo por los factores de producción que son, los insumos que se utilizan para producir bienes y servicios como el factor del trabajo, en esta se afirma que “El valor de cambio está determinado por la cantidad de trabajo que una mercancía puede adquirir”, Rivera (1989, p.141). Por el contrario, en el corto plazo el valor estará determinado según la demanda en el mercado.

Para Adam Smith, el valor de cambio de una mercancía, está definida como "la capacidad de comprar otros bienes, capacidad que se deriva de la posesión del dinero" (como se citó en Rivera, 1989) Es decir, que este valor de cambio está definido como el precio de la mercancía, el fin del mismo es ser convertido por otros valores de uso que se caracterizan por tener la funcionalidad de producir alguna satisfacción o saciar alguna necesidad, a raíz de esto, se da el intercambio comercial en donde no solo participa una sociedad, sino surge la participación de otros países para abarcar nuevos mercados con otros productos distintivos que cumplan las especificaciones para cada necesidad.

Con base a lo anterior, el crecimiento de la demanda conduce a la especialización cada vez mayor de los productores para saciar los requerimientos del mercado, donde hay un enfoque de ofrecer mayor calidad a precios competitivos, esto debido a que en diferentes regiones hay ventaja en diferentes recursos o donde se pueden realizar productos con mayor eficiencia, esto conlleva a la exportación de estos bienes con ventaja absoluta que conduce al

intercambio comercial con otros países y produce la eficiencia e importancia del comercio internacional.

Adicionalmente, la cantidad de trabajo calcula el precio de los bienes o mercancías que se pueden adquirir, más no el destinado en la producción, este mismo surge de la suma de diferentes factores como las remuneraciones, las ganancias y las rentas, “Por tal motivo el valor del trabajo es la medida universal y real mediante la cual puede estimarse y compararse, en cualquier tiempo y lugar, el valor de todos los bienes”, Gabriel, (2010, p.2), cabe resaltar también que para el autor el trabajo representa un costo, pues se tiene que sacrificar el tiempo, comodidades y la libertad.

De acuerdo a esto, los mismos representan lo que era para Adam Smith en tres grupos de sociedad, como lo son: los trabajadores, aquellos que producen la fuerza laboral y reciben un salario a cambio; los capitalistas, que invierten su dinero con el fin de recibir utilidades y; los terratenientes, que son los dueños de la tierra o el lugar de producción que esperan de igual manera recibir un beneficio a cambio de rentar el mismo, todo esto al final dependerá de la ley de oferta y demanda en donde juegan los factores externos del mercado.

2.2 Modelo Ricardiano de Ventaja Comparativa.

Esta teoría fue creada por el economista David Ricardo en el siglo XIX, más específicamente en el año 1817, publicada en su libro de principios de economía política y tributación, la cual es conocida como una teoría moderna dando respuesta de la teoría de ventaja absoluta propuesta por el autor y economista Adam Smith, esta se basa en “que un país debe especializarse en la producción y exportación de un bien que produce eficientemente (con menor costo), es decir, donde tenga una ventaja absoluta”, García (1996, p. 48) según esto, si un país tiene más capacidad y ventajas absolutas en más bienes entonces no tendría que darse un comercio internacional. Por el contrario, el modelo expuesto por David Ricardo, explica que los países deben exportar los bienes que pueden producir a un coste más económico, e importar aquellos que incurren en más costos para su producción, de esta manera los países harán intercambios económicos que les generarán ganancias.

Es así, como el autor introduce los términos de intercambio y explica la importancia de que los países sepan que productos pueden producir a un costo más bajo, al igual, de saber la diferencia entre los bienes que se importan a cambio y las capacidades que se tienen para producir los mismos, debido a esto surge el alcance sobre la especialización acerca de proteger

y resguardar todos aquellos productos y servicios en los que se es más calificados, más específicamente, todos los países pueden beneficiarse con el comercio si se especializan en producir aquéllos bienes en los que son más eficientes, este modelo puede aplicarse a diversas formas de segmentación del trabajo entre personas, empresas o naciones.

2.3 Las cinco fuerzas de Porter.

Estas herramientas fueron propuestas por Michael Porter, donde sostiene que el potencial de la rentabilidad de una empresa está explicado, por el análisis de gestión que se realice en cuanto, al poder del cliente y el proveedor y más específicamente en los nuevos competidores, la amenaza que generan los productos sustitutivos y la naturaleza de la rivalidad (thepowermba, s.f); para luego diseñar y planificar las respectivas estrategias.

Los puntos claves de este análisis en conjunto hacen referencia a mejorar canales de distribución, calidad, establecer alianzas comerciales, inversiones de capital, experiencia acumulada, bajas en los costos y diversificación de productos, con el fin de estar a la vanguardia frente a la competencia y tener la facilidad de manejar los precios y tiempos de crédito, [(David, 2003) en (Donawa, 2018)], que se debe vigilar las estrategias de nuevas empresas y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades que ofrece el mercado.

Para los fines de la presente investigación, nos vamos a enfocar en el poder de los proveedores, el poder de negociación que se tiene frente a estos afecta directamente a las empresas, quienes pueden diseñar una estrategia de integración, para buscar un nivel de control sobre los proveedores, esto resulta eficaz especialmente cuando los estos son muy costosos o incapaces de satisfacer la demanda de la empresa, esto se logra a través de negociaciones y alianzas de mediano a largo plazo con dichas empresas.

2.4 Teoría de la Ventaja Absoluta.

Adam Smith, destaca la importancia del intercambio comercial, como factor para que la riqueza de las naciones aumente, descrito en su libro *La Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones* en el año 1776, según Garcés (2015) “en el argumento clásico, un país posee ventaja absoluta sobre los demás en la producción de un bien cuando puede producir mayores cantidades de este con los mismos recursos que sus vecinos” (p.150) lo que quiere decir, que unos países producen bienes de una manera más eficiente que otros, esto depende de factores como los insumos y la capacidad de trabajo, de allí parte el

precio de los productos. A partir de esto, surge el término de especialización de los países, donde se resalta la relevancia del comercio internacional, puesto que, con base a esto, los importadores pueden beneficiarse con los precios del mercado internacional, para conseguir productos a precios más asequibles.

A modo de ejemplo, teniendo en cuenta dos países como Inglaterra y Francia, cada uno está especializado en productos diferentes, que son la producción de tela y vino, utilizando solo el factor de producción por unidad de trabajo, se parte del supuesto que Inglaterra necesita una hora para producir una unidad de tela, mientras que, necesita tres horas de trabajo para producir una unidad de vino, en cambio Francia, requiere una hora por la producción de vino y tres por la producción de tela. De esta manera se puede evidenciar que Francia tiene una ventaja absoluta en la producción de vino, mientras que Inglaterra tiene una ventaja absoluta en la producción de telas, es así como Adam Smith plantea que el comercio entre ambos países es rentable, ya que habrá una especialización en el bien que produzca mayor rendimiento, generando así un aumento en la producción mundial. Esta teoría especifica que ningún país debería de producir bienes, que se pueden conseguir a un precio más económico en el mercado internacional; sin embargo, la misma pierde relevancia en la práctica, puesto que si un país que llegase a tener una ventaja absoluta en todos los bienes ya no habría un intercambio en términos de comercio internacional.

3. METODOLOGÍA.

El presente proyecto, se realizó bajo un enfoque de investigación mixta, ya que, tuvo como base, un estudio de mercado apoyado en la recolección y análisis de datos y estadísticas del sector textil, con un alcance de tipo exploratorio, que como lo define Hernández (2010) citado en Mata, (2019), se aplican “cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”; bajo el estudio de caso de la empresa Chepertex S.A.S, con el fin de dar respuesta a la pregunta precedente de la investigación.

Como precedente del desarrollo de la investigación y a fin de generar una correcta segmentación, permitiendo una investigación específica y clara, se realizó un preanálisis de la empresa para evaluar sus necesidades identificando el producto estrella. De esta manera, se pretende realizar un estudio de mercado con el propósito de diversificar el eslabón de

proveedores de la empresa, para lo cual se han definido tres fases, primero, un análisis global del mercado; segundo, una evaluación de mercados potenciales y tercero, un análisis y selección de empresas oferentes.

Inicialmente, como primera fase, se realizó un análisis global del mercado para identificar el comportamiento internacional de productos textiles en el mundo, mediante un filtro inicial aplicado a 107 países, diferentes de China, con el propósito de predeterminar los países principales oferentes de insumos y materias primas requeridas por la empresa Chepertex, que sobrepasen el umbral de exportación anual de 10 millones de dólares, y una tasa de crecimiento anual en valor de 2%.

Luego, se aplicó una matriz a los diez países preseleccionados, donde se contemplan las siguientes variables de análisis: en primer lugar de tipo macroeconómico, estas evalúan el estado del posible país proveedor, tales como: inflación, prima de riesgo, acuerdos comerciales con Colombia y producción; y en segundo lugar, variables microeconómicas enfocadas al producto, como, valor anual total exportado y crecimiento de las exportaciones, distancia en kilómetros, tipo de cambio, Doing Bussines, valor anual de exportaciones y crecimiento de las exportaciones hacia Colombia del producto; tipo de oferta, así como también, el gravamen arancelario para cada país respecto al producto. La recolección de información acude a las bases de datos de Trademap, Atlas de la Complejidad Económica, el Banco Mundial y la Organización Mundial del Comercio (OMC), principalmente.

Con base a esta matriz de las variables de análisis, se asignó una calificación de uno a diez, siendo diez muy significativo y uno nada significativo y, una ponderación en cuanto a la relevancia de los datos del 80% para la parte microeconómica y de 20% en la parte macroeconómica, dando como resultado de la primera fase una matriz resumen basada en las calificaciones, arrojando los tres mejores países opción de importación, es decir, las puntuaciones más altas.

Como segunda fase, se hizo un análisis más a fondo, dando inicio al estudio de mercado, se evaluaron los mercados internacionales seleccionados como atractivo de importación de una manera más específica, en un análisis de la industria por medio de una descripción del mercado en los últimos cinco años, identificando ventajas, beneficios y desventajas a nivel general, así como también, las principales empresas exportadoras y fabricantes de textiles participantes de dicho mercado, con el fin de evaluar su capacidad y compromiso de exportación, y su

posicionamiento en el mercado, creando una perspectiva de calidad y precios, dando lugar a un análisis de costos de importación, para preseleccionar las empresas que más se adaptan a las necesidades presentes de Chepertex S.A.S.

Para finalizar, la última fase en relación con el proceso de selección, se contactó a dichas empresas y a través de la cotización de una misma orden, poder identificar la ficha técnica de las mercancías para luego ser comparadas entre ellas, y elegir la empresa objetivo de importación, es decir, entrar en un proceso de negociación tomando en cuenta detalles como, la forma de pago (tiempos, moneda, tipo de cambio), el término de negociación, precios, tiempo de fabricación, calidad de las mercancías en cuanto al peso, color, tamaño y tejidos, así como también, el diseño de una cadena logística eficiente en cuanto al proceso de importación desde determinado país, declaración de mercancías, tipo y costo de transporte, entre otras.

Con base en la información obtenida, es pertinente el correcto diseño de estrategias respecto a las empresas seleccionadas, contemplando el plazo de la relación comercial y las cantidades a negociar, a fin de diversificar la cadena de suministro de la empresa Chepertex S.A.S, mitigando el riesgo geoestratégico y aumentando la competitividad de la empresa en el mercado nacional.

4. RESULTADOS.

4.1 ANÁLISIS INTERNO CHEPERTEX S.A.S.

Chepertex S.A.S, es una empresa creada en el año 2016, dedicada a la importación y comercialización de insumos textiles para la confección, que, a través de los años, se ha convertido en distribuidor a nivel nacional, siendo sus principales destinos de remesa Medellín, Cali, Barranquilla, Ibagué, Pereira, entre otros. Dentro de su cadena de suministro el origen de las importaciones proviene únicamente de China, contando con tres empresas como principales proveedores en diferentes ciudades de este país, tales como Ningbo, Shanghái y Shantou.

4.1.1 Descripción de productos.

Los productos importados por parte de la empresa, son destinados como insumos complemento en la confección de prendas de vestir, accesorios y zapatos, dentro del sector de confecciones, cuero y marroquinería, de este modo, desde una perspectiva general, las

referencias son clasificadas por ítems, tales como: medida, calidad, color y tipo, dentro de los principales productos que oferta la empresa, se encuentran:

Slider: Deslizador usado para el cierre de cremalleras, ajustado a varias medidas en diferentes materiales, sea pasta, aluminio o metal en diversas figuras en la paleta de agarre y color.

Nylon zipper long chain y separable: El cierre de cremallera cuenta con telas de diversos colores y diente en materiales como aluminio, metal o plástico con el fin de ajustar al deslizador, así como diferentes medidas.

Velcro, Hook and loop: Este material es conocido como “pega y despega”, utilizado para sellar empaques, zapatos y accesorios.

Herraje: Dentro de los herrajes, se clasifican todos los insumos necesarios para unir y complementar con lujos las prendas confeccionadas, en especial, los bolsos, correas, billeteras y todo lo perteneciente al sector de la marroquinería.

4.1.2 Cadena de suministro.

La cadena de suministro de Chepertex incluye los elementos básicos de la misma, suministro, fabricación y distribución, organizados de la siguiente manera:

- Inicialmente, el suministro y fabricación de los insumos en China, como único y principal proveedor.
- Seguido, el envío de las mercancías en contenedores vía marítima (China-Colombia), debido al volumen y peso de las mercancías.
- Luego de la llegada a puertos nacionales, procede la respectiva nacionalización y desaduanamiento, con el propósito de transportar la mercancía vía terrestre a la oficina principal de la empresa.
- Una vez descargada la mercancía en las bodegas se procede finalmente a la distribución a almacenes minoristas a nivel nacional.
- Finalmente, estos insumos llegan a manos de los confeccionistas, donde se da el uso final de las mercancías.

Lo anterior, busca responder a la solicitud de un cliente o mercado, satisfaciendo sus necesidades. Además, de la presencia de la cadena de valor que a medida de su comercialización y procesos aplicados se genera valor dentro del producto final.

4.1.3 Entorno económico.

Haciendo énfasis en la parte económica de la negociación, se tienen en cuenta dos factores, principalmente, las fluctuaciones de la TRM, ya que, el dólar estadounidense es la moneda en la cual se pactan los pagos habitualmente, y los cambios en los precios por parte del proveedor en China, que obedecen a medidas medioambientales, generalmente.

Con el fin de hacer un análisis de dichas variables, primero, se tomaron los precios históricos de Banrep sobre la TRM, desde el 01 de enero de 2019 hasta el 31 de diciembre de 2021, expresado esto en el gráfico 1; donde se observa una tendencia al alza en los últimos tres años, teniendo en cuenta que, en este intervalo de tiempo, apareció la crisis sanitaria por covid-19, lo que produjo el cierre de puertos, cese de producción y ventas, aumentando la incertidumbre en la economía mundial, lo que ocasionó un pico en la tasa de cambio, donde el dólar sobrepasó los \$4.100 en marzo de 2020. Pero en general, a pesar de los diferentes hechos coyunturales que generan picos temporales en el tipo de cambio, el dólar no ha vuelto a estar por debajo de los \$3.000 desde finales de 2018, como una posible respuesta a la relación centro-periferia en términos de aversión al riesgo en las inversiones, y el panorama económico entre las economías desarrolladas y los países emergentes, lo que crea una perspectiva de inversión, produciendo ya sea, ingresos de capital o salidas, apreciando o depreciando la moneda jerárquica, (El Espectador, 2022); este comportamiento representa una desventaja para la empresa, ya que no solo se incrementan los precios de la mercancía, sino también los gastos de transporte marítimo y gastos portuarios liquidados en USD.

Por otro lado, recientemente en China, debido a sus condiciones medioambientales, las empresas solo tienen permitido trabajar 15 días al mes, es decir, reducir su capacidad de producción a la mitad, esto a través de cortes energéticos, además del constante incremento de los precios de materias primas, como lo es el nickel, generando cada vez alzas en los precios y retrasos en la producción, ya que si antes una orden tardaba un mes en ser fabricada ahora tarda dos meses, sumándole a esto el incremento del tránsito marítimo, lo que produce interrupciones en la cadena logística que se tenía planteada hasta el momento por parte de la empresa.

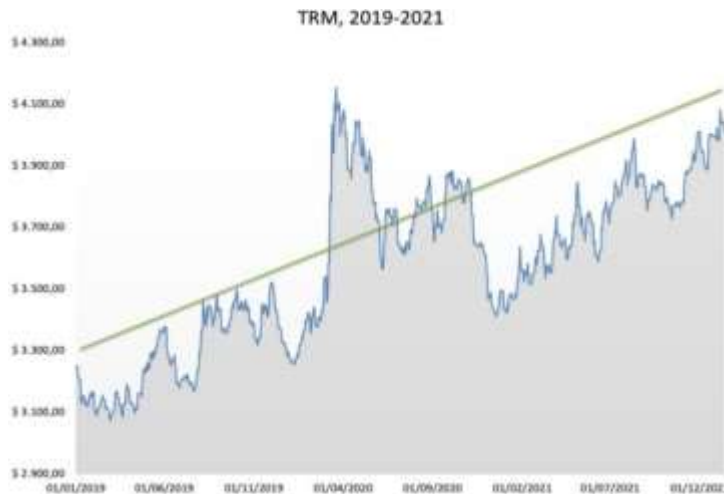


Gráfico 1. Comportamiento de la tasa de cambio entre 2019 y 2021. Elaboración propia. Fuente: Banrep (2022).

4.1.4 Identificación del producto estrella.

Luego de la introducción respecto a la empresa, es necesario realizar una correcta segmentación, con el fin de dar inicio al estudio de mercado y asegurar su precisión, identificando a través de la matriz de Boston Consulting Group el producto estrella, producto vaca, producto interrogante y producto perro. Para ello, se seleccionaron cuatro referencias específicas, mosquetón (herraje), cremallera continua, slider deslizador y velcro de una pulgada; la tabla 1, muestra, de una parte, las unidades vendidas y el total de ventas de cada producto para los años 2020 y 2021, y, por otra parte, la participación de cada referencia en el volumen total comercializado.

La matriz BCG, toma como necesarios dos ejes, X (participación relativa en el mercado) que analiza qué tan fuerte es el producto ante la competencia y, Y (tasa de crecimiento de la industria), que mide la evolución de la demanda del producto, calculados a partir de los datos anteriormente mencionados, adicionalmente, la variable Z, evidencia que tan grande es la participación en ventas del producto en el último año.

Es importante mencionar, que después de la fuerte caída económica del año 2020, la empresa tuvo un crecimiento del 91% durante el 2021, en la reapertura económica, debido a que el sector de la confección entró demandando grandes cantidades de insumos para trajes de bioseguridad y tapabocas, y de uso cotidiano, además del incremento en los precios ante la fuerte demanda que hubo.

PRODUCTOS	2020				2021				PARTICIPACION RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO
	UNIDADES	%	VENTAS	%	UNIDADES	%	VENTAS	%		
MOSQUETON	523	25%	125.520.000	16%	560	24%	151.200.000	14,66%	0,35	20%
CREMALLERA CONTINUA	670	32%	268.000.000	34%	928	40%	426.880.000	41,39%	1,08	59%
SLIDER DESLIZADOR	560	27%	336.000.000	42%	580	25%	394.400.000	38,24%	0,92	17%
VELCRO 25MM	330	16%	62.700.000	8%	280	12%	58.800.000	5,70%	0,14	-6%
TOTAL	2.083	100%	792.220.000	100%	2.348	100%	1.031.280.000	100%	91%	

Tabla 1. BCG. Elaboración propia.

De acuerdo a las condiciones de la matriz, las líneas referentes se ubican sobre 1 en el eje X y 10% en el eje Y, y que como lo muestra la Imagen 1, los productos se clasifican de la siguiente manera:

Producto estrella: Debido a la rentabilidad que ofreció por el aumento de los precios, la cremallera continua, es el producto estrella de la empresa.

Productos interrogantes: Como producto interrogante está el mosquetón, que es producto nuevo en la oferta de la empresa, ya que el año 2019 empezó su comercialización, y el slider deslizador, que a pesar de ser un producto existente desde el inicio de la empresa aún sigue consolidándose en el mercado.

Producto vaca: Los datos de la matriz no arrojan un producto vaca, es decir, que represente rentabilidad y su crecimiento máximo alcanzado.

Producto perro: En el caso del producto con menor crecimiento, está el velcro, que presentó fuertes caídas luego de los umbrales adicionales impuestos por la DIAN, además de los problemas medioambientales que este representa durante su fabricación en China, y que incrementan sus precios, disminuyendo así la rentabilidad.

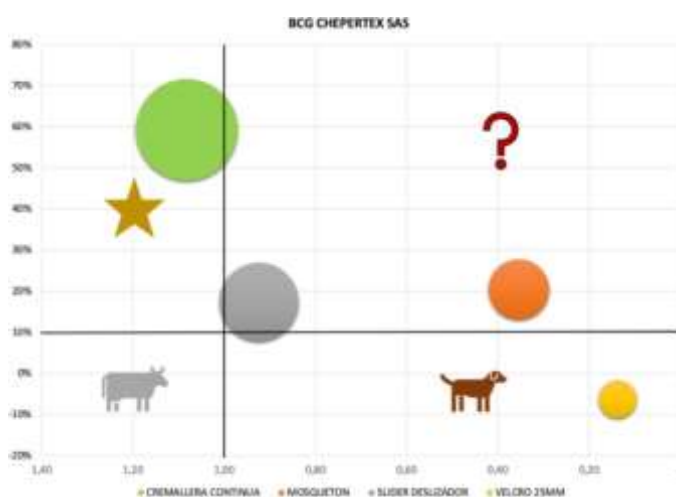


Imagen 1. Diagrama de la matriz BCG. Elaboración propia.

A partir de la segmentación de productos, la base del presente estudio de mercado es la partida arancelaria de la mercancía, un sistema creado por la Organización Mundial de Aduanas

(OMA), con el fin de estandarizar la codificación de mercancías en el comercio internacional, facilitando la identificación de los productos al momento de su nacionalización. Basados en el sistema MUISCA implementado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la estructura arancelaria del producto estrella corresponde a la *imagen 2*:

Sección	XX	Mercancías y productos diversos
Capítulo	96	Manufacturas diversas
Partida	9607	Cierres de cremallera (cierres retámpago) y sus partes.
Subpartida	9607.19	-- Los demás:
	9607.19.00.00	-- Los demás:

Imagen 2. Estructura arancelaria. Elaboración propia.

4.2 ANÁLISIS GLOBAL DEL MERCADO.

A través del tiempo, la industria textil ha generado un impacto significativo en el comercio mundial, esto debido a que, es una de las industrias con mayor adaptación ante los cambios generados, por factores tales como la globalización, causa que transforma la industria mundial produciendo un cambio en las tendencias y, preferencias de consumo del mercado, lo que motiva a desplazar procesos de industrialización y diversificar cadenas de valor y suministros en distintos puntos geoestratégicos. Estos factores repercuten directamente en la economía de algunos países, puesto que, esta industria genera miles de empleos directos e indirectos a nivel global, además de producir ingresos que contribuyen en el crecimiento económico de las regiones, particularmente en la región asiática, según datos de la OMC (2020), Asia representó aproximadamente el 60% de las exportaciones a nivel global, esto resalta la importancia de esta región en la industria textil, ya que, diversos países han adquirido una dependencia y preferencia por el consumo de suministros, materias primas y productos producidos en esta zona geográfica.

En la actualidad, esta industria se caracteriza por su constantemente evolución, ya que, los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores transforman el modelo del sector, por lo cual continuamente, hay cada vez más estudios y avances tecnológicos, que ayudan a mejorar a las empresas fabricantes sus propuestas de cadenas de abastecimiento, permitiendo tener un mejor control sobre las líneas de producción, y a su vez, optimizar cada proceso a través de factores como la automatización y el uso de la inteligencia artificial, estos factores ponen a la industria de la moda, en un proceso de reinención prolongado para adaptarse ante las nuevas reglas y modalidades, ante la demanda global de mercado.

Sin embargo, la estructura de la industria textil, se ha estado desplazando hacia nuevas tendencias, en las cuales juega un papel fundamental los países en desarrollo, esto por la cantidad de recursos, la exuberancia de materias primas y los bajos costos de la mano de obra, que han alcanzado trasladando la producción a países desarrollados, en vía de desarrollo, como lo es China. Cabe resaltar que, los países desarrollados siguen manteniendo la innovación e implementación de nueva tecnología, enfocada a distintos productos y maquinaria especializada para mejorar procesos y contribuir al comercio global de esta industria.

Pese a los cambios generados por la industria, el año 2020, dejó un desplome general en la industria textil, una de las mayores causas se debe a la más reciente pandemia mundial, que obligó al cierre de fronteras, una serie prolongada de confinamientos, restricciones comerciales y encarecimiento de productos. Esto causó un impacto negativo en las empresas productoras y fabricantes, puesto que la fuente de ingresos se vio afectada por el cierre de diversos comercios, la masiva cancelación de órdenes de compra, así como también, el incumplimiento y extensión de los plazos de pago, por la falta de liquidez de las empresas distribuidoras a nivel mundial, según la encuesta realizada de la Federación Internacional de Manufactureros Textiles (ITMF), las regiones más afectadas fueron Estados Unidos, Europa y el Sudeste Asiático (como se citó en EAS Invent the future, 2021).

Además de esto, la más reciente crisis de contenedores, afectó el traslado de diversos productos, principalmente, en la región asiática hacia países de occidente, según datos de la BBC News Mundo (2021, parr. 1) “En septiembre de 2020 mover un flete de China a Estados Unidos costaba USD \$4.469 mil. Un año después cuesta USD \$20.615 mil”, esto quiere decir que, durante este tiempo el precio cuadruplicó su valor, además que, los tiempos de tránsito se han extendido, antes de dicha crisis en países como Estados Unidos, un contenedor se mantenía en puerto y retornaba en 5 días, ahora, dura entre una y dos semanas, por ello la existencia de los mismos son cada vez más reducidas. Hablando específicamente del sector textil, esto produce un impacto puesto que, para la fabricación y confección de prendas se requieren insumos y materias primas, que provienen más frecuentemente de países asiáticos, el encarecimiento del precio durante el traslado repercute directamente en el monto final de las prendas fabricadas, una reciente publicación de El Espectador (2021, parr. 1), asegura que “Para los consumidores, las prendas podrían subir entre 10 y 35 % de precio. Panorama local de una tormenta global.”

Los panoramas más recientes indican que, el sector irá mejorando a mitades del año 2022 y tendrá una recuperación total del mercado para el año 2023, según el blog de EAS Invent the future (2021) “Se espera que la facturación global (mundo textil) aumente más de un 17% de media hasta 2024, en comparación con 2019” (parr.14). También, cabe resaltar que, los pronósticos para la región de América Latina son alentadores, puesto que, se espera una expansión por la innovación de nuevos productos y el crecimiento de la producción de insumos y materiales textiles, según datos de Textiles Panamericanos (2021) “Este sector logró ganancias superiores a los 7 mil millones de dólares en el año 2020.”

Por último, cabe mencionar que, las tendencias de este sector para 2025, cambiarán de una manera radical, esto debido a, la continua implementación de tecnología y predilección de los consumidores, según pronósticos del autor Gabriel Farias (2016), se espera que el tamaño del mercado global, sobrepase los \$US 2 trillones y el tamaño de los suministros internos en China aumente a los US \$100 billones.

4.2.1 Consumo global de la industria textil.

La industria textil, tiene un papel significativo en el comercio internacional, esto debido a, la relación e implicación de las confecciones y las prendas de vestir, que, por la demanda y el consumo a nivel mundial, produce miles de transacciones anualmente, convirtiendo al sector en un mercado de consumo masivo. La principal adquisición de productos textiles en el mundo, está localizada en tres regiones distinguidas, entre las cuales están, La Unión Europea, Estados Unidos y Japón (*Ver tabla 2*).

País	Año					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	192.762.751	190.709.029	200.591.911	215.052.875	216.017.556	187.745.658
Estados Unidos	48.514.242	45.417.624	45.745.754	47.681.654	48.160.270	38.254.141
Alemania	16.965.911	17.467.314	19.051.641	20.233.915	19.639.904	18.990.708
Japón	13.314.721	12.939.183	12.810.747	13.781.060	13.663.490	11.989.270
Reino Unido	13.395.654	12.434.889	12.504.993	13.048.094	13.018.418	11.092.497
Francia	10.365.603	10.375.846	10.854.942	11.796.521	11.584.604	10.253.183
Italia	7.390.737	7.547.013	7.883.071	8.430.663	8.723.529	7.533.401
España	7.002.059	7.561.884	8.029.483	8.594.069	8.143.638	6.942.464
Hong Kong, China	7.318.282	5.225.980	6.033.447	6.910.794	7.079.759	6.508.463

Tabla 2. Principales importadores de productos textiles. Elaboración propia. Fuente Trademap (2020).

Según los datos obtenidos de Trademap (2020), Estados Unidos desde el año 2015 al 2020, tiene una participación promedio de 22,3% en las importaciones del sector textil y de confecciones a nivel mundial, este sector es altamente competitivo entre los países exportadores, debido a, la elevada diversificación de marcas con precios asequibles, sin embargo, Estados Unidos se caracteriza por tener varios perfiles de consumidores, según las diferencias culturales entre las regiones, en la parte este del país, en ciudades como New York, predomina la exclusividad y el diseño, mientras que en la parte sur del país, se enfocan más en la calidad y en prendas que son más tradicionales. Por otro lado, según el periodo de tiempo mencionado anteriormente, Japón tiene una participación promedio de 6,53% en el total de importaciones, esto se debe al alto poder adquisitivo de los habitantes, sin embargo, la variación del consumo por año no es muy significativa, puesto que, buscan reducir la dependencia de otros países y aumentar la producción interna para sus habitantes. Por último, se encuentra el masivo consumo de esta industria en la Unión Europea en países como Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y España, principalmente, provenientes de la industria China, seguido por Turquía.

4.2.2 Oferentes globales de la industria textil.

En los últimos años, con las diferentes amenazas de proteccionismo y la guerra comercial producida por Estados Unidos y China, se genera un impacto a nivel mundial e incertidumbre, por la magnitud en términos de comercio de ambas economías, de acuerdo con las estimaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), “el conflicto comercial entre ambas potencias sólo va a mermar el crecimiento de sus economías en un 0,2% y 0,3%, respectivamente, en 2021 y 2022” (Como se citó en Solunion, 2020). Sin embargo, pese a estos factores, en términos de moda, la industria textil sigue siendo una de las industrias más dinámicas, que cuenta con una amplia logística de redes de distribución a nivel global, el mayor porcentaje en términos de fabricación y aprovisionamiento, se encuentra localizado en la región asiática (Ver tabla 3).

De acuerdo a la información suministrada por Trademap (2020), desde el año 2015 al 2020, China ha mantenido su poder en la exportación de productos textiles, desde este periodo tiene una participación promedio de 32,5% a nivel mundial, esto debido a, la cantidad de fábricas y la mano de obra barata, factores que hacen que, los productos sean más asequibles a los consumidores, además de la constante innovación en la manera de producción, que categorizan a este tigre asiático, como el líder mundial del mercado textil. Ahora bien, cabe

destacar que, en los últimos años, han entrado nuevos competidores en esta industria, los cuales han logrado posicionarse y le han quitado cierta participación y protagonismo a China, entre estos se encuentran Bangladesh, con una participación promedio en el mercado desde el 2015 al 2020 de 7,9% y, Vietnam con una participación de 5,5%, debido a, la baja remuneración en la fabricación en estos países, así como la reducción y beneficios arancelarios en países como Estados Unidos y la Unión Europea, quienes son sus mayores consumidores.

País	Año					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	218.523.948	215.502.729	223.490.099	2.386.869.365	2.386.037.096	214.440.062
China	83.842.271	75.026.960	71.972.535	73.525.495	71.440.138	62.243.501
Bangladesh	12.767.100	16.554.917	18.000.165	20.335.661	21.115.471	19.346.145
Vietnam	10.111.020	10.801.484	12.058.645	13.850.362	14.884.923	13.700.827
Alemania	7.830.957	7.949.465	9.787.282	11.103.946	11.314.712	11.101.475
Italia	7.449.372	7.862.755	8.743.214	9.640.318	10.229.321	8.871.793
Turquía	8.927.259	8.855.609	8.840.031	9.043.113	9.206.940	8.387.723
India	7.778.225	7.909.095	8.350.043	7.580.562	7.879.612	6.120.311
Países Bajos	3.590.626	3.990.742	4.543.500	5.346.484	5.613.861	5.648.719

Tabla 3. Principales exportadores de productos textiles. Elaboración propia a partir de Trademap (2020).

4.2.3 Colombia y el sector textil.

El sector textil colombiano, es una de las industrias más antiguas del país, que se encarga de transformar materias primas en productos, y que, con el paso del tiempo, ha logrado contribuir al desarrollo del país y al PIB colombiano, y de la misma forma a la generación de empleo y creación de diferentes empresas en el territorio nacional, aumentando su participación en la producción de la industria manufacturera.

El 2020, fue un año difícil para el sector textil, el sector ha tenido que adaptarse, con el fin de sobreponerse a la crisis, optando por dinámicas como la confección de insumos de bioseguridad como los tapabocas y prendas de protección; tratando de diversificar su producción, los cierres del comercio y el consumo desde casa, que por casi cuatro meses, golpearon fuertemente la estabilidad del sector, teniendo en cuenta que para 2021, el gasto de los hogares en moda se redujo un -1,06%, estimando que el sector se restablezca en lo corrido del año 2022. Según un informe sectorial publicado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), el crecimiento de la industria manufacturera para el mes de noviembre de 2021 sumó 16,5 p.p. a la variación total, con respecto al mismo mes del año anterior, crecimiento que se fundamentó, especialmente, en la confección de prendas de vestir y fabricación de productos minerales no metálicos; los artículos confeccionados de fibras

textiles, hace parte de los quince principales productos importados por parte de Colombia que, representaron el 69,5% del total importado, con una variación del 64,5% entre noviembre de 2021 y noviembre de 2020, productos provenientes principalmente de China, Estados Unidos, México, Brasil y Francia.

El comercio de productos textiles, en cuanto a las exportaciones del sector textil y de confección, percibió un crecimiento en todos sus subsectores en lo corrido del 2018. En cuanto a la fabricación de productos textiles tuvo un crecimiento del 1,1%, y por otro lado, el sector de confección de prendas de vestir, destaca con un crecimiento de 9,6% y una participación del 42,7% en la industria de manufacturas, mismo que, para 2021 tuvo una variación del 47,9% en la producción real y un 43% en ventas reales y desempleo, destacando que para este año, en comparación con el año anterior, ningún departamento disminuyó sus ventas reales ni producción, siendo Antioquia, Bogotá D.C y Cundinamarca, las principales regiones participantes en el sector, con un crecimiento del 3,9%, 2,8% y 2%, respectivamente.

El crecimiento de la producción local y exportación de prendas de vestir ya terminadas, favorece las importaciones del subsector de productos textiles, debido a que, del 100% del total de insumos utilizados para confeccionar, el 50% es importado; las importaciones de 2018, mostraron una variación del 24,9%, respecto al año anterior, es decir las importaciones se incrementaron en \$269 millones de dólares, (Mincit, 2021).

Dentro de las regiones que mueven el sector textil en Colombia, según el informe de Desempeño Financiero del Sector Textil 2018, publicado por la Superintendencia de Sociedades (SIC), la industria textil colombiana se ha concentrado, principalmente, en dos redes empresariales, Bogotá y Medellín. Bogotá D.C lidera la lista con 205 empresas, es decir, una participación del 39,6%, concentrando sus actividades en la producción de prendas a base de fibras artificiales, sintéticas e hilados de lana; seguido de Antioquia, que es considerada capital de la moda, con 192 empresas de 518 existentes en el país, siendo reconocida por la calidad de sus prendas y por la realización de diferentes ferias como Colombia Moda y Colombiatex en Medellín, ciudad que es responsable del 50% de la producción de la industria textil y de confecciones. Durante 2018, la Costa Pacífica y Centro-Oriente tuvieron una variación positiva, respecto al año anterior, comportamientos diferentes a Bogotá y Antioquia con decrecimiento del 1% y 2%, respectivamente.

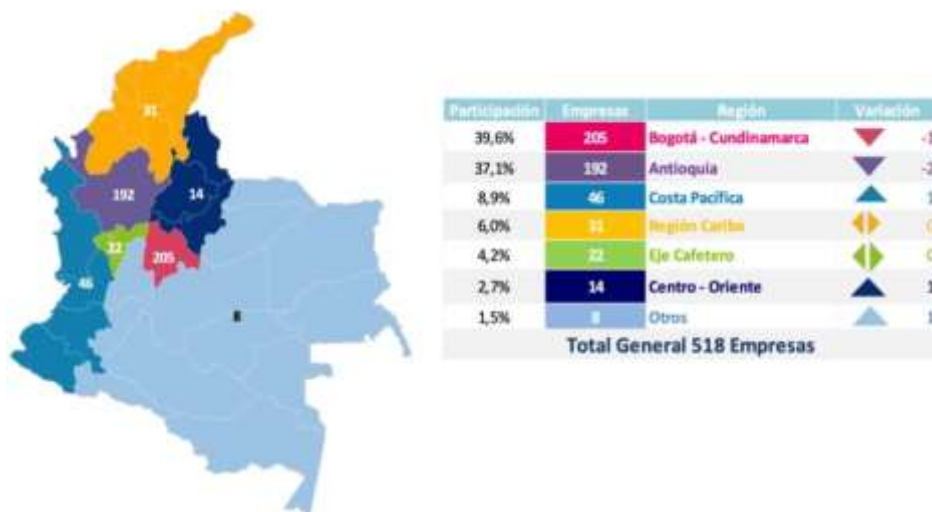


Gráfico 2. Distribución de las empresas del sector textil por región año 2018. Tomado de: SIC (2018).

El comportamiento financiero de las empresas textiles en Colombia para 2018, evidencio que, en los últimos tres años, las empresas están utilizando en promedio más pasivo que patrimonio para sostener sus activos, que totalizaron un valor de \$20.849 mil millones y una rentabilidad del 2%, también se reporta un margen neto de 1,9% en los últimos tres años y para 2018 1.5%, (SIC, 2018).

La mayoría de los insumos de confección se mueven por vía marítima, movimiento que contribuyó a las 95.386 miles de toneladas comercializadas en 2021, siendo Buenaventura el principal puerto importador concentrando el 33,6% del total de la carga importada, información basada en el informe de movimiento de bienes entre departamentos y puertos publicado por Mincit.



Gráfico 3. Movimiento de carga importada por puerto. Tomado de Mincit. (2021).

4.2.4 Relación Colombia-China.

Debido a la demanda de insumos para la confección y el fortalecimiento del sector en los últimos años, salvo la crisis del 2020, Colombia en los últimos cuatro años, ha contado como uno de sus principales proveedores de cremallera e insumos textiles, a China, con un valor anual promedio de \$US 1.698, un comportamiento constante evidenciado, en *la gráfica 4*, con una variación promedio aproximada del -0,016%, estando por encima de Estados Unidos, El Salvador, Japón y Perú; y una balanza comercial deficitaria, a lo largo de los años, debido a que, el volumen de comercialización de mercancías importado por parte de Colombia es mayor al exportado hacia China.

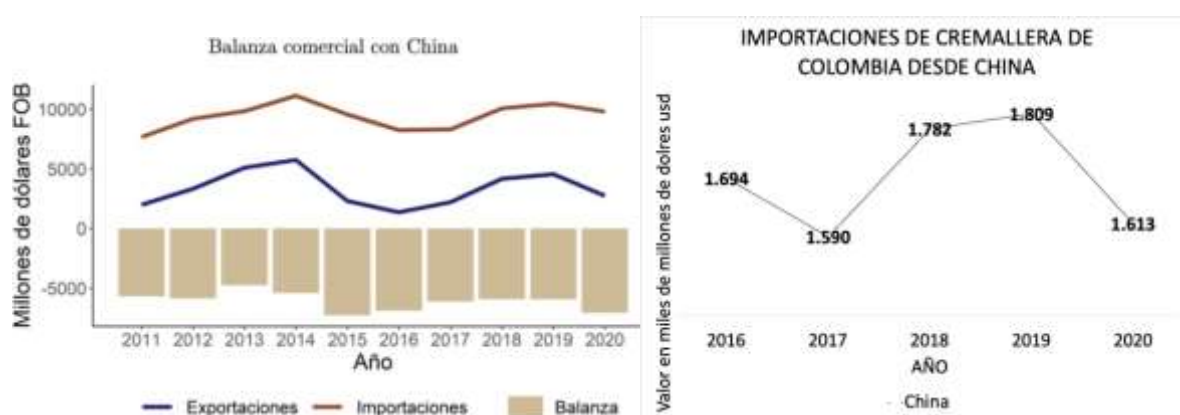


Gráfico 4. Balanza comercial e importaciones de Colombia con China. Tomado de Mincit (2021).

4.2.5 ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS INICIAL DEL TOTAL DE 107 PAÍSES.

Para el desarrollo de la primera fase del estudio de mercado y, a partir de la base de datos de TradeMap (2020), teniendo en cuenta la subpartida arancelaria, 960719 Cierres de cremallera "cierres relámpago" (exc. con dientes de metal común), se realizó una matriz con los datos de 107 países, incluido China, con el fin de preseleccionar países objetivo, bajo dos filtros, el primero, superar los 10 millones de dólares en exportaciones de cremallera, y segundo, una tasa decrecimiento del 2% de las exportaciones del producto, esto para los datos del último año registrados, 2020, es importante resaltar que los países que aprobaron los filtros, sobresalieron durante el año de inicio de la pandemia.

El valor total exportado de cremallera en el mundo, fue de 1.377.299 miles de dólares, representando una baja del 11% en valor, luego del crecimiento constante que se venía presentando desde 2016 hasta 2019, con una tasa de crecimiento promedio de 7,3% anual.

Dicha matriz está encabezada por China, el gigante asiático de los textiles, seguido de Taipéi y Hong Kong, cabe resaltar que, algunos países a pesar de superar el umbral de exportación establecido, no fueron aprobados por su decrecimiento entre el año 2019 y 2020, a razón de la crisis sanitaria originada en China.

Importadores	Indicadores		10.000	2
	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor	Valor importado en 2019	Tasa de crecimiento anual en valor
China	651.829	8	Aprobado	Aprobado
Taipéi Chino	147.956	-4	Aprobado	Rechazado
Hong Kong, China	131.902	1	Aprobado	Rechazado
Japón	65.161	-2	Aprobado	Rechazado
Italia	41.062	4	Aprobado	Aprobado
Viet Nam	39.042	14	Aprobado	Aprobado
Alemania	29.697	-7	Aprobado	Rechazado
Estados Unidos de América	27.167	5	Aprobado	Aprobado
Corea, República de	26.999	-13	Aprobado	Rechazado
Turquía	17.231	-6	Aprobado	Rechazado
Tailandia	14.559	7	Aprobado	Aprobado
Bélgica	13.681	4	Aprobado	Aprobado
Suiza	11.999	14	Aprobado	Aprobado
Polonia	11.884	4	Aprobado	Aprobado
Reino Unido	10.449	1	Aprobado	Rechazado
Dinamarca	9.606	3	Rechazado	Aprobado
Francia	8.903	6	Rechazado	Aprobado
Hungría	8.222	-5	Rechazado	Rechazado

Tabla 4. Filtro inicial de preselección. Elaboración propia. Fuente Trademap. (2020)

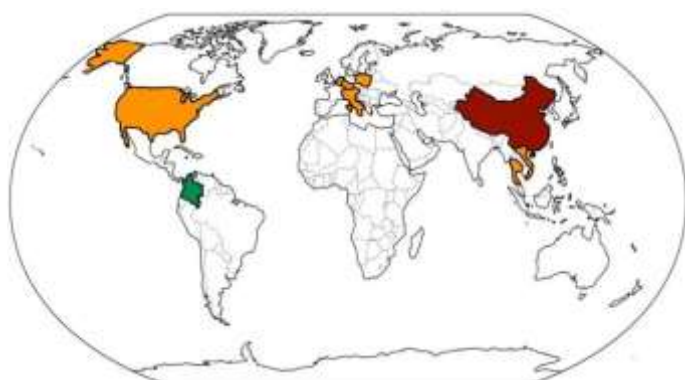


Imagen 3. Posición geográfica de los países preseleccionados. Elaboración propia.

Luego de aplicados los filtros, los países preseleccionados, como se evidencia en *la tabla 4*, fueron: del continente Europeo, Italia, Bélgica, Suiza y Polonia, por parte del continente Asiático, diferentes de China, estuvieron Vietnam y Tailandia, y finalmente de América del Norte, Estados Unidos; *la imagen 3*, quiere ilustrar en color verde a Colombia, país importador, en color rojo a China, país dominante en exportaciones de textiles, principal proveedor de Colombia y de Chepertex, y finalmente en color naranja, los países objeto del estudio de mercado preseleccionados, esto con el fin de, evidenciar gráficamente las posiciones geográficas e identificar las distancias que implican pagos de fletes y tiempos de tránsito.

4.2.6 Países preseleccionados.

Las importaciones por parte de Colombia de cremallera, representan 0,2% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 67 y la concentración de mercado es de 0,41 (TradeMap, 2020).

Colombia en 2020, importó un valor total de 2.648 millones de dólares de cremallera, como insumo de confección, valor que representó el fuerte golpe a causa de la pandemia, ya que, a pesar del descenso constante a partir de 2016, esté registró el punto más bajo, así como se evidencia en *el gráfico 5*. De las importaciones totales registradas en el 2020, el 63% corresponde a China, porcentaje que refleja la dependencia comercial existente, 4% a Estados Unidos, el 2% a Japón, el 1% a Bélgica, Indonesia y Tailandia, y el 28% restante repartido en los demás países del mundo, tal y como se aprecia en *el gráfico 6*.

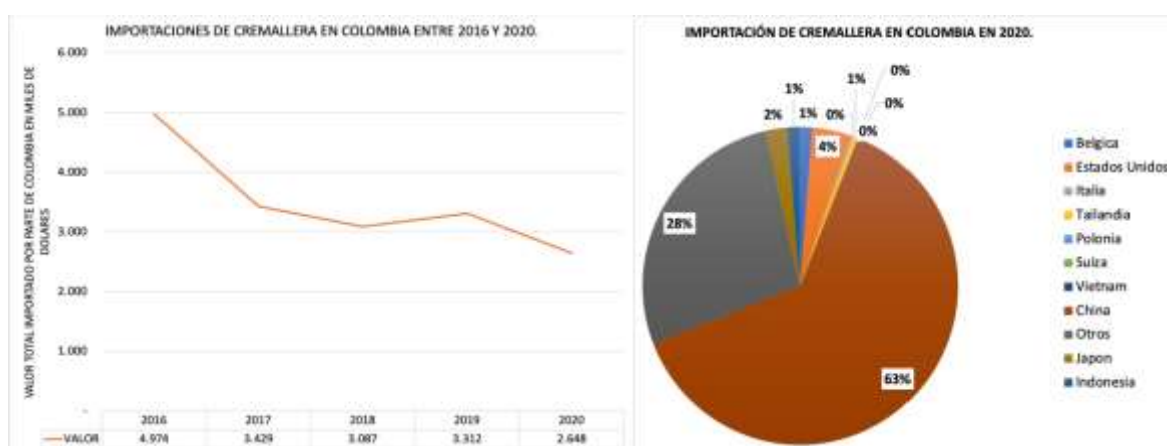


Gráfico 5. Importaciones de cremallera en Colombia. Elaboración propia. Fuente Trademap (2020).

Gráfico 6. Países participantes de las importaciones de cremallera en Colombia. Elaboración propia. Fuente Trademap (2020).

4.2.7 REALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE VARIABLES MACROECONÓMICAS Y MICROECONÓMICAS.

Como parte de la primera fase, luego de conocer los países preseleccionados, se realizó la aplicación de las variables macroeconómicas y microeconómicas, con el fin de, estudiar el estado económico de cada país y el estado del sector de los textiles en relación con Colombia; las ponderaciones se distribuyeron con un 80% la parte microeconómica y el restante, 20% a la parte macroeconómica, ya que, el estudio se enfoca hacia lo específico en relación con el producto. De esta manera, la realización de las matrices se hizo bajo la determinación de una ponderación y calificación a cada variable, dentro de cada matriz en cuanto a su relevancia. (*ver anexo 1*).

4.2.7.1 Realización de matriz con datos macroeconómicos.

Las variables económicas que se utilizaron para esta matriz, se emplearon para determinar y evaluar el desempeño de cada país, en cuanto a su entorno económico, así se analizó el alcance y el desarrollo del país, el total de las exportaciones que permite validar las ventajas competitivas y el nivel de globalización en el mercado mundial de cada economía, esto permite evaluar la capacidad de los proveedores, según el país de origen. Para este análisis, se tomaron en cuenta ocho variables, sus ponderaciones se pueden ver reflejadas en el (Anexo 1), además cabe aclarar que, estos datos fueron extraídos del Banco Mundial.

Población.

Es un indicador que contiene el número total de personas residentes de un país o una región determinada, esta medición se realiza mediante Censos de población, y cada país realiza el conteo de manera privada. En este caso, a mayor población determinamos una ponderación más alta en la calificación, puesto que, a una mayor población se espera un incremento en la producción del país y en la capacidad laboral para fabricar productos.

PIB.

El producto interno bruto, es un indicador que permite determinar el valor monetario de los bienes y servicios producidos en una región o territorio, en determinado periodo de tiempo, entre mayor sea PIB de una nación, mayor es la riqueza generada, lo que representa mejores ingresos para las compañías, así como, más capacidad de contratación de personal para

las empresas, con ello se pueden reducir tiempos de producción y mejoras en tiempos logísticos para la exportación de bienes.

Crecimiento PIB.

Es la variación real que experimentan los bienes y servicios producidos, ante una variación positiva, hay crecimiento económico, lo que favorece el intercambio de bienes y optimización de cadenas de suministro, es necesario hacer la salvedad, que ante los cambios coyunturales debido a la pandemia por el COVID-19, la mayoría de países en el presente estudio, tuvo un decrecimiento con respecto al año anterior, a causa de los ceses de producción y medidas de aislamiento.

Inflación.

Es el aumento generalizado de los precios de bienes y servicios, durante determinado periodo de tiempo, por lo que es de interés para la empresa, aquellas economías donde la inflación sea baja-moderada, ya que, de esto depende el costo de las mercancías, por lo que, se busca importar los productos a precios más asequibles, lo que aumenta la competitividad de la empresa.

Balanza comercial.

La balanza comercial, determina la cantidad de exportaciones versus la cantidad de importaciones, es decir, que el mismo mide la diferencia entre los bienes que un país comercializa con el exterior y los que compra a otros países. Para esta situación, las ponderaciones se evaluaron, con respecto a los superávits comerciales, lo que significa que el país exporta mayor cantidad de bienes, lo cual demuestra una mayor preferencia por los productos de dicho país en el mercado.

Exportaciones totales.

Este indicador demuestra, el valor monetario de la venta de bienes y servicios a países extranjeros, mostrando la capacidad de producción del país, la fuerza de fabricación y comercialización internacional de productos, dando una perspectiva de cobertura del mercado, rapidez de fabricación y capacidad respuesta ante la demanda de bienes.

Idioma.

La importancia de esta variable, radica en que, la comunicación es fundamental para que se pueda llegar a una negociación con éxito y a su vez, llegar a acuerdos satisfactorios, de manera clara, disminuyendo márgenes de error o mal interpretación, por esto se determinó con una mayor calificación, a aquellos países que tienen más de una lengua oficial y, sobre todo, donde se maneje la lengua universal, inglés americano, o en el mejor de los casos, español.

Doing Business.

Este índice mide anualmente, las regulaciones en la facilidad de hacer negocios en una escala de 190 economías, se mide la calificación según las restricciones de pequeñas y medianas empresas, para esta situación entre más cerca esté a uno mejor estará el país posicionado en el ranking, lo cual representa una mayor facilidad para hacer negocios con ese país.

4.2.7.2 Realización de matriz con datos microeconómicos.

Los datos para la parte microeconómica, hacen referencia a variables enfocadas hacia el producto y el país interesado, en este caso Colombia, con el fin de analizar el mercado de manera más detallada y precisa, se seleccionaron las siguientes siete variables de tipo cuantitativo, sus ponderaciones se pueden ver reflejadas en el (Anexo 1), además sus datos fueron extraídos de las bases de datos TradeMap (2020), Searates (2022) y Market Access Map (2022).

Exportaciones totales de cremallera.

Esta variable indica qué tan fuerte es la fabricación y comercialización mundial, por parte del país socio en cuanto al producto seleccionado, cremallera, creando una perspectiva hacia la capacidad de respuesta y calidad de las mercancías, para 2020 esta lista es encabezada por Italia, tomando la calificación más alta para ir descendiendo.

Crecimiento de las exportaciones de cremallera.

El porcentaje promedio de crecimiento del valor total exportado representa el fortalecimiento de la industria de cada país, lo que refuerza la perspectiva de respuesta y calidad, ya que, a un mayor crecimiento, existen más probabilidades de querer expandir su

cobertura de mercado incursionando en nuevos mercados, obteniendo una mayor ventaja sobre la fabricación de insumos textiles.

Días de tránsito marítimo.

La importancia de esta variable radica en que, dependiendo de los días de tránsito, así mismo, es la distancia a recorrer, de lo cual depende el costo de los fletes por parte de las navieras y el tiempo de espera de las mercancías, entre más corto sea el tiempo de transporte más óptima será la cadena logística y de suministro, evitando el desabastecimiento.

Participación en las exportaciones mundiales.

La participación de las exportaciones del país socio dentro de las exportaciones mundiales, indica la preferencia que se posee en el mercado, que, si bien el objetivo es disminuir el riesgo geoestratégico y de dependencia, indica la capacidad internacional de cubrir la demanda de insumos textiles, de esta forma, entre mayor sea su cobertura, podrá ofrecer mejores precios y tiempos óptimos de producción.

Exportaciones hacia Colombia de Cremallera.

Esta variable evalúa de manera más detallada las exportaciones del país socio respecto al producto seleccionado, identificando cuánto de su fabricación total destinada a exportación fue enviada a Colombia para el año 2020, con el propósito de evidenciar el estado de la relación comercial entre los países involucrados, y también mostrar, por ejemplo, si un producto europeo tiene más peso que un producto americano al momento de ir a un consumidor final.

Participación del país socio en las importaciones de Colombia.

Con base a esta variable, se refuerza el estado de la relación comercial general con el país socio, deducir qué proporción se consume de dicho país, a través de porcentajes aproximados, cabe resaltar que, los datos de esta variable son bajos, debido a que China ocupa más de la mitad del total de las importaciones por parte de Colombia.

Arancel.

A fin de salvaguardar la industria nacional y evitar el contrabando, el gobierno nacional establece el pago de impuestos, umbrales y aranceles por parte de las empresas importadoras, lo que eleva los costos de nacionalización y gastos, por lo que el ideal es utilizar acuerdos

comerciales que favorezcan las importaciones de cremallera, bajo esta premisa, los acuerdos que favorecen dicho comercio con un arancel de 0% son:

EFTA-COLOMBIA: Este acuerdo de libre comercio incluye a Colombia y a los cuatro países miembros de la AELC, Asociación Europea de Libre Comercio, Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein, de alcance plurilateral (país-grupo), que entró en vigencia el 1 de julio de 2011, y que favorece especialmente a Suiza dentro de la selección.

ESTADOS UNIDOS-COLOMBIA: Este acuerdo de tipo bilateral involucra el comercio entre Estados Unidos y Colombia desde el 15 de mayo de 2012.

CAN-EU: Dicho acuerdo incluye a la Comunidad Andina de Naciones compuesta por Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú, y los países miembros de la Unión Europea, para este caso (Polonia, Bélgica e Italia), de alcance plurilateral (grupo-grupo), que entró en vigor el 1 de agosto de 2013.

4.2.8 RESULTADOS

Como resultado de las matrices micro y macroeconómica, se obtuvo que, Estados Unidos fue el país con mejor resultado entre los países evaluados, seguido por Italia y Bélgica, como se puede evidenciar en *la tabla 5*, resultados que demuestran el desarrollo económico en sus indicadores. Cabe resaltar que, durante la última década Estados Unidos ha sido un socio estratégico para Colombia y han mantenido acuerdos y un comercio bilateral que favorece a ambas regiones.

País	Resumen de las Calificaciones			Resumen Ponderaciones		
	Macro	Micro	Total	Macro	Micro	Total
Italia	14	35	49	0,826	4,192	5,018
Vietnam	20	27	47	0,626	3,072	3,698
Estados Unidos	23	43	66	0,96	4,944	5,904
Tailandia	10	27	37	0,546	2,84	3,386
Bélgica	12	30	42	0,69	3,648	4,338
Suiza	14	18	32	0,778	3,088	3,866
Polonia	19	20	39	0,806	3,056	3,862

Tabla 5. Resumen de las calificación y ponderación. Elaboración propia.

4.3 ANÁLISIS DE LAS ECONOMÍAS.

Como segunda fase del estudio de mercado y de acuerdo con la aplicación de los filtros y a los respectivos resultados, las dos principales economías seleccionadas fueron Estados Unidos e Italia, para lo que, se realizó un análisis de lo general a lo particular, estudiando la economía nacional, luego el sector y por último las empresas destacadas del país.

4.3.1 Estados Unidos. Introducción al país y al mercado textil.

Estados Unidos es la principal economía del mundo, es actor fundamental en el comercio exterior y economía global, debido a que, fue el segundo país exportador y primer importador de bienes en el mundo, con un valor total de exportaciones US\$ 1,2 billones y un valor total importado de US\$2,4 billones, cifras que presentaron una caída de 13,4% y 6,3%, respectivamente para el año 2020, Mincit (2021), donde se desnudó la industria textil, debido a los confinamiento y restricciones comerciales ocasionados por el covid-19. Como se observa en *el gráfico 7*, entre los años 2012 a 2016, el comportamiento de las exportaciones e importaciones fue bastante estable, no presentó cambios abruptos en su economía hasta el 2016, donde se observa, una tendencia al alza, alcanzando un déficit comercial de 734 mil millones de dólares, representando una caída del 1,5% respecto a 2015, tendencia que se evidencia hasta inicios de 2018, a partir de este año, el volumen comercializado por parte de Estados Unidos, empezó a presentar una leve disminución para terminar con la caída del 2020.

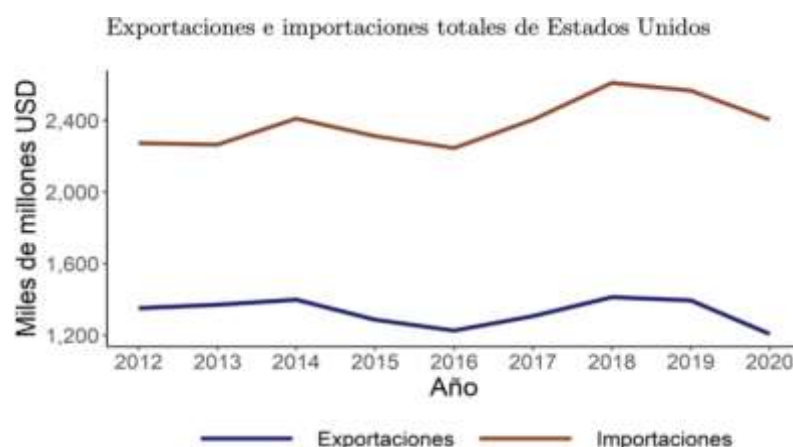


Gráfico 7. *Exportaciones e importaciones totales de Estados Unidos. Tomado de Mincit. (2021)*

Esta potencia mundial, según un perfil de Estados Unidos elaborado por el Mincit, para 2020 generó un PIB de US\$20,9 billones, distribuido en un 1,8% para el sector primario representado por el sector agrícola; en el caso del sector secundario este representó un 15,1%

del PIB, haciendo referencia a la producción y comercialización de bienes y finalmente, el sector terciario participó en un 83,1%, siendo el sector de mayor importancia enfocado a los servicios del sector financiero e inmobiliario.

Siendo Estados Unidos, el principal socio comercial en las importaciones de Colombia, representando el 24,2% de las importaciones totales, seguido de China (23,9%), Brasil (6,7%) y México (5,6%), a pesar de que, registró una caída del 5,9% en las importaciones de 2020, respecto al año anterior, 2019, aun así, mantiene el promedio como proveedor de bienes de Colombia, con una participación aproximada del 25% del total de las importaciones colombianas. (Ver Gráfico 8)

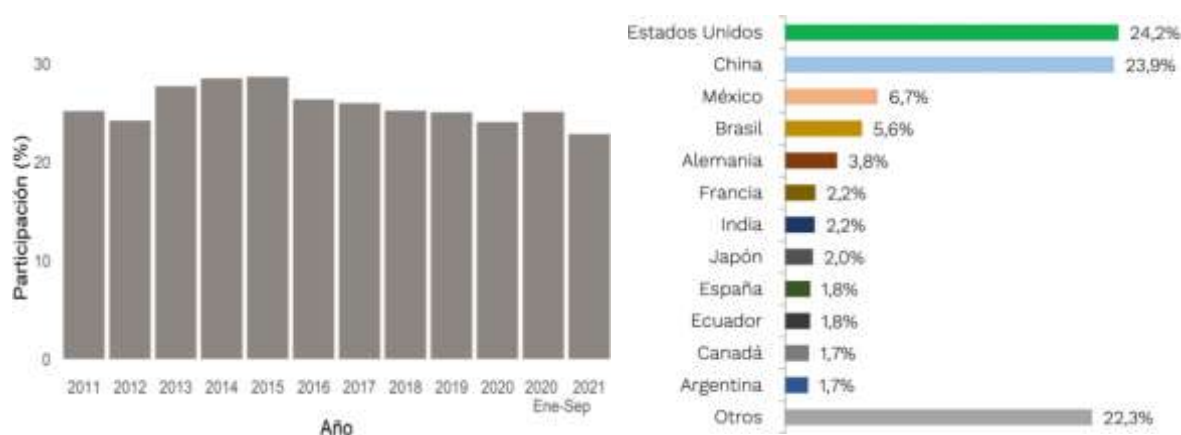


Gráfico 8. Participación de Estados Unidos en las importaciones de Colombia. Tomado de Mincit (2021).

Como parte del sector secundario y de manufacturas, el sector productivo de textiles, y como se menciona en el estudio de mercado de la moda en Estados Unidos, realizado por el Proyecto de Internacionalización de la Pymes del sector textil-confección del sudoeste de Europa (Inter-Tex), la producción interna de Estados Unidos de textiles partir de los años 90, hasta cuando se encontraba como foco de producción textil en el Garment District de Nueva York y empleaba a aproximadamente 939.000 personas, ha ido decayendo, y mucho más fuerte luego de la crisis del 2007, ya que, a pesar de su esfuerzo de recuperación de los últimos años, la manufactura textil local representa actualmente sólo un 1,3% del sector manufacturero del país.

A pesar de la situación de decaimiento del sector, para 2020, según datos recolectados de TradeMap (2020), (tabla 6), las exportaciones de cremallera en Estados Unidos de América, representan un 3,8% de las exportaciones mundiales de este producto, exportando un valor total de US\$101.900 millones de dólares (2020), y un promedio de US\$110.989 millones de dólares en los últimos seis años, en el gráfico 9, se observa la tendencia de dicho periodo de tiempo,

empezando por una caída de 11% en el año 2015, para desde entonces tener una tendencia al alza del 3%, aproximadamente, hasta principios de 2018, donde a pesar de la crisis coyunturales, las exportaciones del sector textil de Estados Unidos, sumaron US\$1.246,4 millones (2018), es decir, un crecimiento del 10% respecto al valor exportado en el año anterior, 2017, que correspondió a US\$1.11,7 millones, y finalizar con una caída del 21% en el 2020 respecto al 2019, bajando el promedio de crecimiento de los últimos seis años a -2%.

Sus principales destinos de exportación de cremallera son, (*gráfico 9*): México con un promedio anual de US\$64.794 en miles de dólares y cifras muy cercanas al total mundial, alejando bastante su promedio de los países siguientes que son, (*gráfico 10*): Alemania con un promedio de US\$5.000 y un crecimiento acumulado positivo del 6%, Canadá US\$5.491 bajo un comportamiento estable a excepción de la caída del 28% en 2020, Nicaragua US\$4.456 y Francia US\$1.325, que presenta una tendencia particular en forma de “u”, ya que, presentó una caída en 2015 y mantuvo un comportamiento constante hasta 2019, y su mayor valor exportado fue en el 2020, con un crecimiento del 70% respecto al 2019.

Adicionalmente, se observa la tendencia de las exportaciones de cremallera desde Estados Unidos hacia Colombia, con un crecimiento significativo de 21% y 6% para los años 2017 y 2018, respectivamente, y una fuerte caída en 2020 de 57%.

PAÍS	AÑO						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	109.445	98.367	107.612	111.776	124.647	123.179	101.900
México	62.860	51.970	59.827	65.680	75.845	76.187	61.189
Alemania	3.715	3.806	4.962	5.612	5.355	5.992	5.557
Canadá	5.766	5.348	5.667	5.657	5.489	5.909	4.602
Nicaragua	3.803	4.035	3.996	3.884	4.561	6.361	4.551
Francia	1.845	687	526	455	585	1.195	3.982
Colombia	4.985	3.922	3.000	3.783	4.023	3.071	1.955

Tabla 6. Exportaciones de cremallera de Estados Unidos desde 2014 hasta 2020. Elaboración propia. Fuente TradeMap (2020).



Gráfico 9. Exportaciones de cremallera desde Estados Unidos. Elaboración propia. Fuente TradeMap (2020).



Gráfico 10. Exportaciones de cremallera desde Estados Unidos. Elaboración propia. Fuente TradeMap (2020).

4.3.1.1 Principales ciudades participantes del sector.

Basados en el estudio de mercado Inter-Text, la mayor parte económica de la industria textil se encuentra geolocalizada en Nueva York, donde tres de cada diez puestos de trabajo de fabricación son dedicados a la manufactura textil, especialmente confección, y Los Ángeles donde dos de cada diez empresas manufactureras se dedican a la industria textil (fabricación de insumos), debido a que estas dos principales ciudades conservan plantas de fabricación y confección de textiles que dan soporte a la industria de la moda local e internacional, seguidas de San Francisco, San Diego, Providence y Miami. Los Ángeles es el segundo centro más grande de la moda de Estados Unidos, pero más enfocado a la fabricación de insumos, dando

trabajo a más de 99.000 personas dentro del sector, acogiendo a diversas escuelas con programas de diseño de modas, lo que promueve la confección y fabricación de textiles.

Dentro del estado de California se realizan varias ferias textiles durante el año, dichos escenarios favorecen el alcance de poder conseguir proveedores y clientes de insumos y productos terminados, tanto para empresas locales, como internacionales, ferias que se realizan en el California Market Center (CMC) / LA Fashion District y dentro de las cuales se destacan, principalmente para el objeto del presente estudio, La Textile (Textil) que se realiza en Marzo y Septiembre, y la Fashion Market Weeks (Women's, Men's & Kids' Apparel) programada en Enero, Marzo, Junio, Julio y Octubre.

Adicionalmente, también se realizan diversas ferias de insumos textiles y de fabricación durante lo corrido del año en diferentes Estados como: Texworld, New York; Sourcing at Magic, Las Vegas; Footwear Sourcing, Las Vegas; Apparel Textile Sourcing, Miami y Sourcing at Coterie, New York.

4.3.1.2 Empresa destacada.

Dentro del Estado de California, una de las empresas más sobresalientes es UCAN ZIPPERS, ubicada en 1930 Long Beach Avenue, Vernon, California, EE.UU., dedicada a la fabricación de cremalleras desde hace más de 30 años, que se ha ido fortaleciendo con el tiempo, ya que, mientras toda la industria se desplazaba al extranjero, se dedicaron a mantener e incluso aumentar la capacidad de producción de cremalleras en Los Ángeles, enfocadas primero a servir a un segmento mucho más pequeño de la industria local, con el fin de ofrecer cremalleras de alta calidad con plazos de entrega más cortos, pero también han duplicado sus procesos de fabricación para ofrecer la misma calidad estadounidense a las marcas que se encuentran en el extranjero.

En el año 2011, la empresa decide abrir un canal de YouTube con el fin de compartir sus conocimientos sobre las cremalleras y además explicar la importancia de una cremallera de calidad, ya que, es uno de los insumos que se deja para el final en las confecciones.

4.3.2 Italia. Introducción al país y al mercado textil.

Italia, es considerada una de las diez economías más importantes del mundo, para el año 2020 ocupó el octavo lugar en dicha escala, es considerada la cuarta economía más

importante de Europa seguida de países como Alemania, Reino Unido y Francia, además de esto es un miembro y promotor de la Unión Europea, está compuesta por 20 regiones divididas en 110 provincias. Según un informe sectorial publicado por el MINCIT (2021) “El crecimiento en promedio de 2015-2019 estuvo en 1%. En 2020, la variación del PIB fue negativa en 8,9% y se prevé que crezca 5,8% y 4,2% en 2021 y 2022, respectivamente” (p.1).

La economía italiana, juega un papel importante en términos de comercio exterior, esto debido a que, una parte significativa de la producción nacional, se destina a mercados internacionales, en la actualidad, es uno de los países con mayor cantidad de exportación de bienes en el mundo, según informe elaborado del perfil de Italia por el MINCIT (2021), para el año 2020 tuvo exportaciones de mercancías por valor de US\$481,3 mil millones en bienes, estas mismas cayeron un 9,08% con respecto a los valores exportados en el año 2019. Por otro lado, en 2020 las importaciones tuvieron un valor de US\$418,8 mil millones, cayeron un 11,98% con respecto al año anterior. Como se puede evidenciar, *en la gráfica 11*, desde el año 2014 no se generaba un superávit en la balanza comercial, para este año tuvo un ascenso del PIB del 2,58%, mientras que para el 2020 un ascenso del 3,83%, esto se produjo ante la disminución de la demanda interna por el cierre de fronteras generado por el Covid-19. Entre los años 2015 a 2019 el comportamiento de las importaciones fue constante, mientras que en el año 2012 y 2013 las importaciones presentaron un ascenso. Con respecto al comportamiento de las exportaciones se puede evidenciar un crecimiento en el 2014 proseguido por una fuerte caída que se mantuvo constante hasta el 2018 y las mismas vuelven a elevarse en el año 2019 y 2020 generando el superávit comercial durante este periodo mencionado anteriormente.

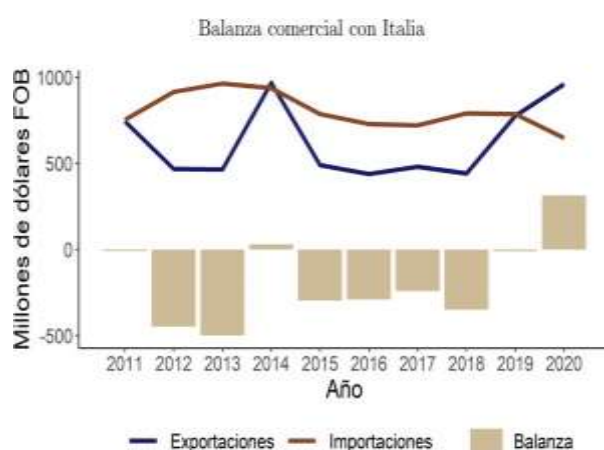


Gráfico 11. Balanza Comercial entre Colombia e Italia. Tomado de Mincit (2021).

En el año 2020, y a través de la más reciente emergencia sanitaria provocada por el Covid-19, de acuerdo con la embajada de Colombia en Italia el intercambio comercial entre

Colombia e Italia se incrementó en un 24%, esto implica un mayor relacionamiento y fortalecimiento del comercio en ambas economías. Colombia logró destacarse en el comercio bilateral por los productos agro y su actual dinamismo en el mercado, al igual que las exportaciones en metales como el oro. Por otro lado, los principales productos exportados por Italia son los medicamentos y máquinas industriales para el trabajo de cartón o papel. Para este mismo año según el ranking de países exportadores a Colombia en el total de productos, Italia se ubicó en el puesto 14 con una participación de 1,6% en el total de los países, que es un porcentaje bajo, en comparación con los principales países importadores que son Estados Unidos y China. De acuerdo con la *gráfica 12*, se puede demostrar que en los últimos 10 años la participación de las importaciones de Italia se ha mantenido constantes, particularmente desde el año 2019.

4.2. Importaciones

Participación importaciones de Italia en el total de importaciones colombianas

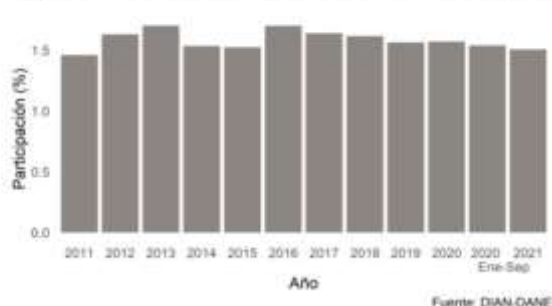


Gráfico 12. Participación de Italia en las importaciones colombianas. Tomado de Mincit (2021).

Según el Banco Mundial (2020), Italia tiene un PIB cerca de US \$1.888 mil millones, como indica el informe del MINCIT (2021), el mismo se encuentra distribuido en un 2,3% el sector primario, específicamente en la sección agrícola; por otro lado, el sector secundario representa el 20,8% del PIB, entre estas labores a destacar se encuentran industrias como la maquinaria, vehículos, productos químicos, moda y prendas de vestir, que este último sector es al cual queremos hacer referencia.

Desde la edad media, la moda italiana se ha destacado a nivel mundial por ser pionera en esta industria y uno de los principales productores de maquinaria y equipos de fabricación textil, así como productos específicos como la lana, el terciopelo y la seda. Durante esta época la moda era costosa y exuberante; sin embargo, en el periodo de la industrialización la misma tuvo un decrecimiento en el consumo. Fue entonces, en la década de los 60 que se crean diversas marcas y fábricas, con ello Italia recupera su protagonismo hasta ser llamada “la cuna de la moda”. En la actualidad, hay más de 300 compañías dedicadas a la producción de

maquinaria textil, las cuales en su mayoría se encuentran afiliadas con la Asociación Italiana de Manufactureros de Maquinaria Textil (ACIMIT), esta se encarga de reunir a las principales compañías y promocionarlas en eventos a nivel internacional. Además de esto, Italia, a finales del año 2020 inauguró un centro de investigación y desarrollo textil en Pakistán que mejoraría las relaciones económicas en esta zona geográfica.

Según los datos recolectados en Trademap (2020), (tabla 7), las exportaciones de cremalleras en Italia para 2020 tuvieron un valor de US \$41.062 millones de dólares y un valor promedio de US \$43.687 millones de dólares en los últimos cuatro años, como se puede observar en el gráfico 13, las exportaciones tuvieron un crecimiento significativo en el año 2018, esto debido a que en este año se consolidó el “sistema moda Italia” según la revista Taller FDP. (2020). “es considerado como la principal plataforma de representación de los distintos sectores que conforman la industria de la moda en Italia, incluyendo a las organizaciones sindicales” (parr.2) esto le dio una ventaja al sector puesto que puso a la moda Italiana como un referente sofisticado y de calidad a nivel global, además se crearon agencias de tendencias e instituciones educativas, para asesorar y pronosticar los cambios y tendencias en el mundo de la moda, también con el fin de fortalecer la producción nacional se impulsaron diversos eventos y ferias de carácter global. Sin embargo, durante el año 2019 y 2020 las mismas presentaron una caída de, según datos de Confindustria las ventas registraron una caída del 29,7% esto por los diferentes impactos de las olas generadas por covid-19 que prescindieron a disminuir y cancelar pedidos.

País	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	37.846	40.157	50.478	48.894	41.062
Rumania	12.156	11.996	15.386	14.585	12.564
Suiza	5.958	7.578	10.304	9.896	8.272
Armenia	240	0	1	1.429	2.870
Moldava	1.862	1.912	3.545	3.196	2.797
Bulgaria	3.301	2.847	3.642	3.376	1.546
Colombia	9	28	35	23	7

Tabla 7. Exportaciones de cremallera de Italia desde 2016 hasta 2020. Elaboración propia. Fuente TradeMap (2020).



Gráfico 13. Exportaciones de cremallera desde Italia. Elaboración propia. Fuente TradeMap (2020).

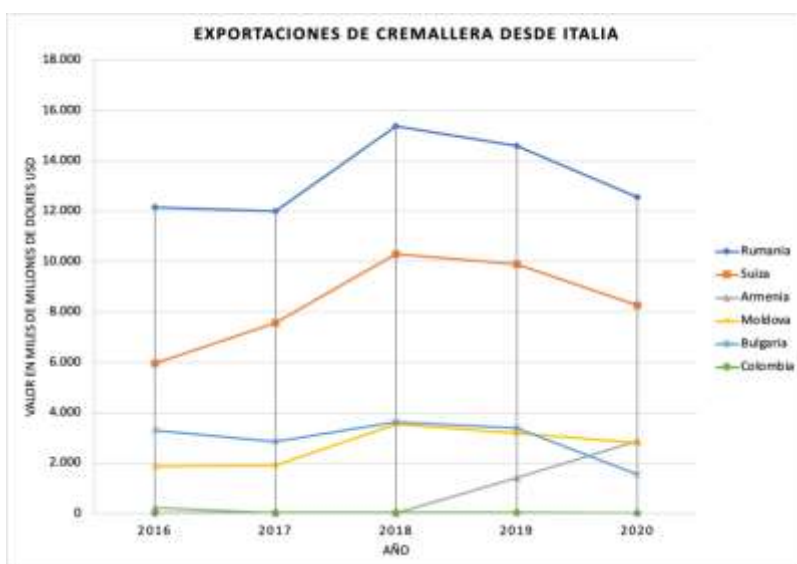


Gráfico 14. Exportaciones de cremallera desde Italia. Elaboración propia. Fuente TradeMap (2020).

4.3.2.1 Principales ciudades del sector.

Desde la época del renacimiento las ciudades de Milán, Florencia, Venecia, Nápoles y Roma tomó protagonismo por la producción de textiles influenciada por artistas como Miguel Ángel y Leonardo da Vinci. En la década de los 80 la ciudad de Milán se consolidó como el centro de la moda Italiana, la misma es conocida a nivel mundial por su constante innovación y la organización de ferias que se hacen anualmente exponiendo las últimas tendencias de la moda, una de estas es, Milano Única, que se celebra dos veces al año y cuenta con una alta participación de diseñadores extranjeros, también, se encuentran diversos desfiles de alta costura organizados por Dolce & Gabbana realizados en la ciudad de Nápoles. Esta ciudad se

ha convertido en una de las principales capitales de la moda, aparte de ser reconocida por su arte y cultura.

4.3.2.2 Empresa destacada.

Dentro de la ciudad de Nápoles, se encuentra ubicada la empresa TEXLINE S.R.L, que opera en el sector de las cremalleras desde el año 1994, por su trayectoria, ofrecen una amplia gama de productos, combinada con una alta capacidad de producción y de stock para el cumplimiento de las órdenes generadas, además de esto, cuentan con una ubicación estratégica facilitando el transporte de los productos puesto que, en esta misma ciudad se encuentra el puerto de Nápoles, el mismo es uno de los puertos más grandes de la cuenca del mar mediterráneo y uno de los principales de Italia, el mismo cuenta con una capacidad de 25 millones de toneladas de carga anuales.

4.4 COTIZACIONES.

Como fase final del estudio de mercado, y a fin de diversificar la cadena de suministro de Chepertex Sas, se tomaron en cuenta tres pilares económicos fundamentales en la comercialización de insumos textiles, la cotización de precios de los insumos, cotización de fletes de transporte y un aproximado de los costos de nacionalización, lo que crea un supuesto del costo final y así evaluar la rentabilidad, esto a través de una comparación con el mismo proceso que se lleva a cabo con la empresa Ningbo Juji Import and Export CO., LTD en China.

Para ello, se construyó una matriz, (*tabla 8*), que contempla todos los gastos y costos de importación, bajo un valor supuesto de la tasa de cambio de \$4.000; teniendo en cuenta a las empresas que han sido seleccionadas, UCAN ZIPPER y TEXLINE SRL, ubicadas en Los Ángeles-California y Nápoles-Campania, respectivamente, se estableció contacto vía correo electrónico, a fin de realizar una cotización de precios y análisis de calidad, esto para un contenedor 40' High Cube, con capacidad de 850 bultos de cremallera, cada uno por 2000 metros, bajo el término de negociación FOB, Free On Board, y pago en dólares USD por medio de un giro directo; el tiempo de producción para las dos nuevas empresas oscila entre los 25-30 días, luego de recibir un depósito no inferior al 30% del valor total de la orden proforma. Por otro lado, se tomaron los puertos marítimos más cercanos de estas empresas, el puerto de Los Ángeles y el puerto de Nápoles, para realizar la cotización de fletes marítimos desde dichos orígenes hacia Buenaventura-Colombia, dando como resultado que los mejores precios son ofertados, en ambos casos, por la naviera Hapag-Lloyd, incluyendo el valor del seguro.

Finalmente, los gastos de nacionalización se dividen en pago del arancel, pago del Iva, y el pago de gastos portuarios y marítimos, que incluye gastos bancarios, servicios en el terminal marítimo, transporte terrestre vía Buenaventura-Bogotá, gastos operativos, agrupados, formularios, emisión de facturas y Bill of Lading. En el caso del arancel, para China es del 10%, mientras que para Estados Unidos e Italia es del 0%, lo que favorece la base gravable del Iva (19%) y el pago de impuestos a la DIAN, creando disminuciones de estos dos países respecto a China; los gastos portuarios y bancarios no tiene un porcentaje establecido, cambian respecto a cada naviera y situación del portuario, por lo que se establece un valor promedio y aproximado de ocho millones de pesos, basados en las órdenes anteriormente recibidas.

CHINA		ESTADOS UNIDOS		ITALIA	
Precio/m	Peso/m	Precio/m	Peso/m	Precio/m	Peso/m
USD	0,0326 15 g	USD	0,0509 18 g	USD	0,0715 15 g
Total Orden	USD 55.420	Total Orden	USD 86.530	Total Orden	USD 121.550
Flete+seguro	USD 14.560	Flete+seguro	USD 4.900	Flete+seguro	USD 7.400
Valor FOB	\$ 279.920.000	Valor FOB	\$ 365.720.000	Valor FOB	\$ 515.800.000
Arancel	\$ 27.992.000	Arancel	\$ -	Arancel	\$ -
Iva	\$ 58.503.280	Iva	\$ 69.486.800	Iva	\$ 98.002.000
Gastos portuarios y bancarios	\$ 8.000.000	Gastos portuarios y bancarios	\$ 8.000.000	Gastos portuarios y bancarios	\$ 8.000.000
Total pago a terceros	\$ 94.495.280	Total pago a terceros	\$ 77.486.800	Total pago a terceros	\$ 106.002.000
	\$ 374.415.280		\$ 443.206.800		\$ 621.802.000

Tabla 8. Comparación de costos de mercancía y gastos de importación. Elaboración propia.

Es importante resaltar que, la calidad de la cremallera se mide por el peso de la misma, en este caso, gramo por metro, y de este factor dependerá su precio, como se evidencia en el gráfico 15, China tiene una ventaja comparativa en el costo de fabricación, debido a su ventaja de mano de obra, el costo inicial de la cremallera en Estados Unidos e Italia, es 56% y 119%, respectivamente, más alto; y el costo final que incluye todos los gastos del proceso de importación, para Estados Unidos es 18% más costoso y para Italia 66%, todo esto, respecto a los precios de China, salvaguardado que la calidad estadounidense es mejor, debido a su peso, 18g/m, lo que asegura que la cremallera es mucho más resistente a los procesos de confección

como, tintura, costura, fuerza y durabilidad, razón por la cual, se justifica el incremento en su valor y la brecha de precios entre Estados Unidos y China se hace un poco más pequeña, situación diferente a Italia, que tiene una brecha de precio bastante amplia bajo la misma calidad, reduciendo la rentabilidad de la empresa significativamente.

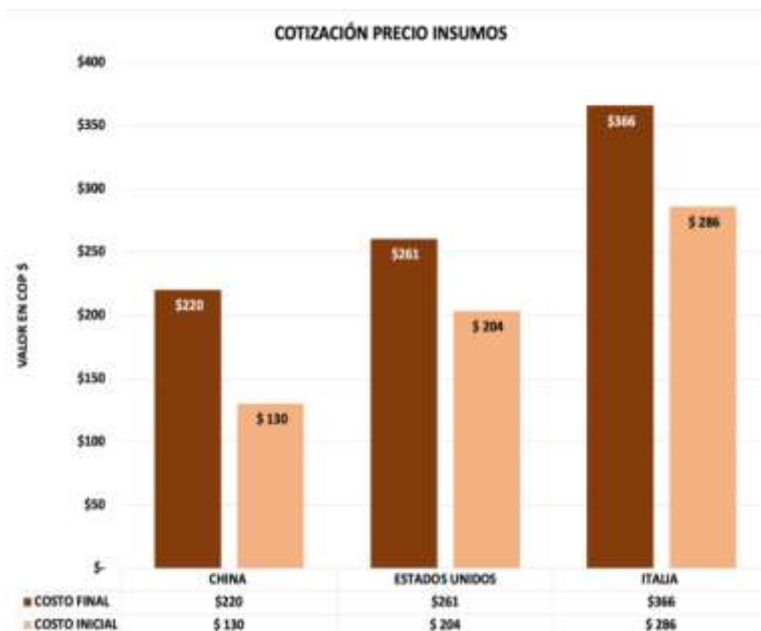


Gráfico 15. Cotización de precios de insumos textiles en China, Estados Unidos e Italia. Elaboración propia.

Ahora, abarcado el valor de los fletes marítimos en el gráfico 16, Estados Unidos e Italia presentan una disminución en dicho valor respecto a China del 66% y 49%, respectivamente; este aspecto favorece una vez más a Estados Unidos, a través de una ventaja de \$2.000 USD aproximadamente, así como una diferencia de ocho días de tránsito marítimo. El costo del flete marítimo tiene una importancia adicional y es que, este valor más el costo de las mercancías componen el valor en aduana, sobre el cual se hace la liquidación y pago de impuestos, que para Estados Unidos es -18%, mientras que para Italia es del 12%, respecto a China, ya que EE. UU tiene precios y fletes más económicos.

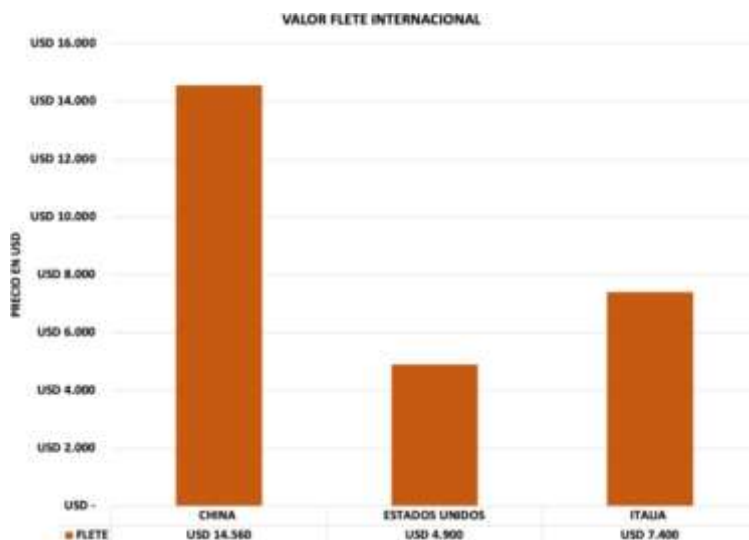


Gráfico 16. Cotización de fletes marítimos desde China, Estados Unidos e Italia.
Elaboración propia.

Bajo esta premisa, y finalizando la tercera fase del estudio de mercado, el análisis de costo de las mercancías, crea una perspectiva de establecer una relación con UCANS ZIPPERS en el corto plazo y en el mediano-largo plazo con TEXLINE SRL, con el fin de poder establecer mejores negociaciones en los precios, ya que por el momento no representa una rentabilidad positiva para Chepertex. De esta forma un contenedor de 40' HC proveniente de China puesto en las bodegas de Chepertex cuesta alrededor de 370 millones de pesos produce una utilidad del 25% aproximadamente, y mantiene constante la cobertura del mercado por parte de la empresa, mientras que de Estados Unidos cuesta 440 millones de pesos, recalando nuevamente la calidad de las mercancías, y generando una utilidad del 18%, a pesar de que la utilidad es más baja, presenta una ventaja para la empresa en cuanto a las preferencias y uso final que le dan los consumidores a los productos, es decir, hay quienes buscan economía y otros quienes buscan calidad; es importante aclarar que estos valores estimados de utilidad son únicamente basados en la cremallera.

4.5 ESTRATEGIAS Y VENTAJAS.

Con base al resultado del presente estudio, el proceso de Chepertex en el mercado y las perspectivas de la empresa, y con el propósito de aumentar el crecimiento y posicionamiento de la empresa, se mantendrá su relación comercial con las tres empresas proveedoras de China, lo que le permitirá seguir siendo competitiva en términos de precios, dando continuidad al cubrimiento de la demanda de sus clientes actuales, además del aprovechamiento de las facilidades de pago y créditos que se ha adquirido con el tiempo con el país asiático, lo que se ha utilizado como una forma de apalancamiento por parte de la empresa, fortaleciendo el

vínculo comercial. Por otro lado, en el corto plazo, como ya se ha mencionado, debido a la perspectiva de mercado se ha elaborado, basados en la calidad y costos de importación, es ideal establecer una relación comercial con la empresa estadounidense, a fin de ampliar la cobertura del mercado, tomando aquella parte del mercado que dentro de sus preferencias tienen la calidad de los productos, garantizando los procesos de confección; dentro de la comercialización de insumos textiles se manejan infinidad de referencias, cada una con una demanda especial, el ofrecer no solo diversos productos sino en diferentes calidades, lo que implica precios distintos, amplía la oferta de la empresa, reforzando el sector que ya se ha conquistado y abriendo nuevos caminos de conquista.

En cuanto a las estrategias planificadas para el crecimiento de la empresa y el fortalecimiento de nuevas y antiguas relaciones comerciales se han diseñado dos principales estrategias, la primera, realizar una alianza sobre los productos con las empresas proveedoras, con el fin de establecer relaciones duraderas, dentro de lo cual se contempla la producción en masa y el envío de cargas sueltas, que agrupándolas, se estima que generan ahorros y reducciones de gastos de un 10% a 15%, y como segunda estrategia, se contempla, la asistencia y participación en ferias nacionales e internacionales de moda, lo que producirá perspectivas de nuevos productos para su posterior y moderada implementación, a través de nuevos estudios de mercado y análisis de demanda.

4.5.1 Alianzas sobre los productos.

Debido a los constantes cambios del mercado, es necesario para la empresa, tener un proceso de adaptación ante las nuevas circunstancias del mercado, para dar una respuesta eficiente a sus clientes, para esto es necesario, generar acciones que permitan reajustar la cadena de suministro, como lo es, la diversificación de aprovisionamiento, que minimiza el riesgo de dependencia de una única región o país, diversificar los proveedores estableciendo relaciones a largo plazo, ya que, una rotación excesiva de proveedores, sería contraproducente para el funcionamiento de la empresa.

Realizar una alianza estratégica sobre la comercialización de productos o comakership, se considera una herramienta de crecimiento mutuo, que busca ser duradera y enlazar a compradores y proveedores en el largo plazo, con el objetivo de garantizar entregas a tiempo, reducción de costos y mejoramiento de la calidad de los productos, teniendo en cuenta que en el actual estado económico del mundo, el tiempo es una herramienta casi que capitalizable,

entre más óptimos sean los periodos de entrega, menor serán los gastos de la empresa, (Lefcovich, 2006). Para el desarrollo de dicha alianza se han contemplado las siguientes dos opciones:

4.5.1.1 Producción en masa.

En la actualidad, el tiempo es un factor clave para alcanzar la ventaja competitiva, para establecer la cadena logística y de suministro de la empresa, de un lado, es fundamental contemplar flujos de aprovisionamiento constantes, pero de otro lado, hay que tener en cuenta las fluctuaciones de los precios internacionales, que se ven afectados por temas económicos, políticos y sociales; desde la revolución industrial, pasando por Frederick Winslow Taylor y Henry Ford, la producción en masa o de lotes grandes de mercancía, ahorra tiempo, disminuye costos y aumenta el fortalecimiento de la empresa, este proceso consiste en diseñar cuidadosamente ordenes de producciones, que serán enviadas, pagadas y fabricadas de manera parcial, garantizando el mismo precio, establecido al inicio de la negociación hasta la terminación total de la misma, es decir, se generan ahorros entre el 10% y 15%, entre gastos fijos, gastos de importaciones y precio de las mercancías, aproximadamente, en periodos de seis meses, donde se estima pactar la llegada de un contenedor de 40'HC bimestral. Dicha estrategia, a Chepertex no solo le garantiza una disminución del riesgo en términos de precios, también, le garantiza la continuidad en su cadena de suministro, evitando el desabastecimiento y cortes en su cadena logística, ya que, es necesario mantener el flujo de cartera y pagos, es decir, una rotación o ciclo adecuado del efectivo; en cuanto a la empresa exportadora, debido a que, se habla de un proceso de codesarrollo, le garantiza no solo la compra de un lote específico, sino una compra constante, que le permite prever su ritmo de producción y de aprovisionamiento de materias primas, debido a que, la mayoría de estas empresas producen bajo pedido y no cuentan con mercancías en stock, de esta forma, se busca una relación del gana-gana, donde las dos empresas participantes obtienen desarrollo positivos de ganancias y crecimiento.

4.5.1.2 Cargas sueltas.

Dentro de la cadena logística existen diferentes tipos de cargas y modos de envío, en cuanto a la importación de insumos textiles, generalmente se usan contenedores dry de 20' y 40', y high cube de 45', al momento de diseñar las órdenes proformas se deben tener en cuenta dos unidades de medida, peso y volumen de las mercancías, a fin crear un correcto cubicaje,

término logístico fundamental que se entiende como la acomodación de las mercancías dentro del contenedor, aprovechando al máximo la capacidad de espacio pero respetando las limitaciones del transporte, es decir, crear un equilibrio de estas dos variables; de acuerdo a la cantidad de referencias que maneja la empresa, hay que tener un nivel diseñado para cada producto al momento de enviar un pedido, con el fin de que el contenedor no exceda el peso permitido y disminuir al máximo los espacios dentro del mismo, optimizando el costo logístico; dentro de los insumos comercializados, la mayoría de los productos pesados vienen en paquetes de poco volumen, facilitando su manipulación, de igual forma pasa con aquellos en los que su peso es bajo, se pueden agrupar en mayor cantidad y por tanto aumentar su medida volumétrica. El valor de los fletes marítimos de los contenedores toma en cuenta la distancia y tamaño del mismo, el peso es independiente del valor de transporte, en el caso del flete de las cargas sueltas, sucede lo mismo, se tiene en cuenta el volumen de las mercancías por encima del peso, por lo que resulta más eficiente para la empresa, el envío de todas aquellas referencias predominantes en volumen en contenedores 40'HC, optimizando al máximo el espacio, y el envío de mercancías pesadas de escaso volumen a través de cargas sueltas, lo que disminuiría los costos de transporte entre un 10% y 20%, aproximadamente, cifras basadas en cotizaciones con diferentes navieras, que demuestran ser más flexibles en las negociaciones a la hora de hablar de cargas sueltas. Esto además de representar una ventaja en términos económicos, en un mismo periodo de tiempo se pueden recibir más referencias de insumos, lo que mejora la cobertura del mercado por parte de la empresa, ya que, una característica de la confección, es la utilización masiva de diferentes insumos para una misma prenda; la oferta de paquetes completos de insumos para la confección no solo mejora la cobertura del mercado, también disminuye los niveles de stock en la empresa, debido a que la salida de mercancías se hace de forma conjunta.

4.5.2 Asistencia a ferias.

Las diferentes ferias textiles y de moda, según Inexmoda, se definen como “Un punto de encuentro físico y digital donde expositores de toda la cadena de valor de la industria textil, confección y moda se reunirán con compradores especializados para dinamizar los negocios”. Dichos eventos, tienen diferentes propósitos y enfoques, en Colombia ferias como Colombiamoda, Bogotá Fashion Week, Cali Exposhow, entre otras, buscan la venta de colecciones de prendas de vestir terminadas, imponer nuevas tendencias, que marcarán el nuevo camino de la confección, por otro lado, Colombiatex se enfoca en los nuevos insumos,

que van en el sentido de la creación no solo de prendas de vestir, también de accesorios, así como lo es la International Footwear and Leather Show, que se limita únicamente a productos relacionados con el cuero y la marroquinería. La asistencia a estos eventos se realiza de dos formas, donde ambas representan un beneficio para la empresa, la asistencia como expositor, donde para el caso de la empresa el ideal es Colombiatex, representa una opción de venta, un impulso al reconocimiento de la empresa y un acercamiento a nuevos clientes; y por otro lado, la asistencia como comprador, a la demás ferias, permite a la empresa estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y temporadas (como lo son; fin de año, temporada escolar, temporada de elecciones gubernamentales), y de esta forma, evitar el stock de mercancías que pasan atrás en la moda, como ya ha pasado en varias ocasiones, lo que genera pérdidas monetarias y afectación en el flujo de efectivo, por lo que es necesario ir un paso adelante de los lanzamientos de la moda, de forma que, cuando los nuevos insumos se encuentren en tendencia, ya haya un bosquejo o cotización lista para empezar la producción.

4.5.2.1 Nuevos estudios de diferentes referencias.

La asistencia a ferias nacionales e internacionales de moda, genera perspectivas de nuevos productos, la implementación de una nueva referencia de productos, requiere anticipadamente, un estudio y análisis de mercado, por lo que es necesario realizar las respectivas cotizaciones, envío de muestras y contramuestras, entre las empresas proveedoras actuales de la empresa, con el propósito de identificar la mejor oferta mediante la comparación habitual, en términos, de precio y calidad, para posteriormente, realizar un análisis de la demanda y conocer qué tan asequibles son los precios supuestos para los clientes, es decir, si hay productos sustitutos más económicos, si los productos nacionales presentan una mayor preferencia, identificar el porcentaje de las intenciones de compra por parte del público objetivo, y por otro lado, estudiar a la competencia, debido a que para Chepertex puede ser un producto nuevo, mientras que para la competencia puede ser un producto de línea. Basados en lo anterior, es importante agrupar la información y definir una cantidad óptima de producción, evitando así el stock de mercancías, ya que como se mencionó anteriormente, el sector de las confecciones se caracteriza por el manejo de ciclos estacionales, de temporadas específicas, luego de que pasa el auge de dichas temporadas, pasa bastante tiempo en repetir el proceso en referencias seleccionadas, porque claramente existen productos cuya demanda es constante en lo corrido del año.

5. CONCLUSIONES.

En el presente proyecto disciplinar, inicialmente, se pudo evidenciar el dinamismo del mercado textil en los últimos años, más específicamente desde el año 2015 al 2020, donde se determinó que los principales oferentes y fabricantes se encuentran localizados en China, Bangladesh y Vietnam, abarcando aproximadamente el 40% del comercio de insumos textiles alrededor del mundo. Dentro de los países que se abastecen principalmente de China, está Colombia, que, en los últimos años, ha mantenido un valor anual promedio de \$US 1.698 en importación de insumos textiles, con el fin de impulsar el sector de las confecciones. La empresa Chepertex S.A.S, se encuentra dentro de esta tendencia, por lo que, presenta una alta dependencia de mercado asiático, afectando así su cadena de suministro.

En el caso particular de China, se podría afirmar que tiene la ventaja absoluta en la producción de textiles, debido a los asequibles precios que ofrece, por medio de un bajo costo de mano de obra que radica en los bajos salarios de este país en comparación con otros países, lo que se puede explicar a través de la teoría del valor trabajo, donde se plantea que el precio de un producto se da en función en las horas de trabajo que requiera, por otro lado, se asegura que China tiene la ventaja comparativa sobre la fabricación de textiles, a través de la especialización, una consecuencia del valor trabajo, donde si un país descubre ser fuerte en la producción de un producto debe especializarse en el mismo, teoría que tiene más sentido, ya que, a pesar de las ventajas que China ofrece, no es el único país que comercializa dichos insumos.

Luego de ser aplicado el estudio de mercado, se concluyó que una opción atractiva de importación, en términos microeconómicos y macroeconómicos, son Estados Unidos e Italia, países que resaltaron en las exportaciones mundiales durante el 2020, año en el que, se elevaron precios de insumos y fletes marítimos, además de una parálisis mundial de producción. Contar con dichos países como proveedores de la empresa, permite diversificar la cadena de suministro en tres continentes, como lo son América, Europa y Asia, lo cual disminuye significativamente el riesgo geográfico, por el cual está atravesando la empresa.

Con base en lo anterior, enfocados en la economía estadounidense e italiana, bajo el estudio de mercado, se localizo en Estados Unidos, la empresa Ucan Zippers, ubicada en el estado de California, y en Italia, a la empresa Texline S.R.L, ubicada en la ciudad de Nápoles; compañías. Por medio de cotizaciones formales hacia estas empresas, y bajo tres pilares

fundamentales, precios de insumos, fletes de transporte y una aproximación de costos de nacionalización, se evidencio que, en pro de los intereses de Chepertex, en el corto plazo es ideal establecer relaciones con la empresa estadounidense, de acuerdo a los precios y altas calidades que oferta, así como una disminución, significativa, en los gastos y costos de importación. Por otro lado, en el caso de la empresa italiana, es necesario establecer mejores estrategias de negociación, con el fin de llegar a un precio optimo para ambas partes. De este modo, se puede disminuir el riesgo geoestratégico por el que atraviesa la empresa, y adicionalmente, se aumenta la competitividad dentro del mercado colombiano, con mejores calidades, lo que refuerza la solidez de la empresa y promueve el desarrollo de un nuevo portafolio de productos.

Para finalizar, se establecieron estrategias de negociación e integración con los actuales y nuevos proveedores, con el propósito de bajar los costos de los productos, mejorar la cadena logística y mejorar la calidad de las mercancías, teniendo en cuenta, una de las 5 fuerzas de Porter, el poder de los proveedores, donde estos son actores fundamentales en el funcionamiento y crecimiento de la empresa, así como, protagonizan la cadena de suministro, de donde depende la satisfacción y cobertura del mercado por parte de Chepertex. Por lo cual, con los antiguos proveedores, se ha dado inicio a la implementación de dichas estrategias, adelantando el proceso de negociación, y con las dos nuevas empresas, aun se esta en proceso de reconocimiento, envió de muestras y contra muestras, evitando al máximo los márgenes de error, pero dichos procesos, recientemente, se han visto afectados, por la tensión mundial a causa de la guerra de Rusia y Ucrania, por lo que espera, un aumento en el tiempo de implementación y reajustes a la negociación.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Andi. (2019). Andi ve inconveniente propuesta de arancel a las confecciones. (20 de marzo de 2019). Recuperado de: <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/6351-pronunciamiento->
- Asturias Corporación Universitaria. (s.f). Teorías de la Ventaja Absoluta y la Ventaja Comparativa. Recuperado de: https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/teorias_comercio_internacional/unidad2_pdf2.pdf
- Atlas de la complejidad económica. (2019). Recuperado de: <https://atlas.cid.harvard.edu/explore?country=49&product=0&year=2019&tradeDirection=import&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>
- Banco de la República de Colombia. (2020). Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/>
- Banco de la República de Colombia. (s.f). Población. Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/poblacion>
- Banco de la República de Colombia. (s.f). (2020). Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar). Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Banco Mundial. (2020). Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/>
- BBC News Mundo. (15 de septiembre de 2021). Qué es la crisis de los contenedores y cómo está afectando al comercio mundial y a tu bolsillo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58558860>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (s.f). Ministerio de Hacienda. Recuperado de: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaGeneralNomenclaturas.faces>
- Donawa, Z. A. & Morales, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector mipyme del distrito de Santa Marta -Magdalena, Colombia. *Scielo*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eand/n84/0120-8160-eand-84-00097.pdf>
- EAS Invent the Future. (2021). El impacto de COVID-19 en la industria textil según la industria ITMF. (17 de junio de 2021). Recuperado de: <https://www.escarre.com/es/impacto-covid-19-industria-textil>
- Economipedia. (2016). Balanza comercial. (19 de abril de 2016). Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/balanza-comercial.html>
- El Espectador. (2021). El impacto de la crisis de los contenedores en la industria textil nacional. (8 de diciembre de 2021). Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/el-impacto-de-la-crisis-de-los-contenedores-en-la-industria-textil-nacional/>

- El Espectador. (2022). Las razones detrás de la subida del dólar. (5 de enero de 2022). Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/finanzas-personales/las-complejidades-de-la-tasa-de-cambio/>
- Farias, G. (10 de febrero de 2016). Tendencias globales del sector textil. *Gabriel Farias Iribarren*. Recuperado de: <https://gabriefariasiribarren.com/tendencias-globales-del-sector-textil>
- Gabriel, A. & Manganelli, M. (2010). Teoría del valor trabajo: Los enfoques de Smith y Ricardo. *Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina*. Recuperado de: https://ucema.edu.ar/u/jms/cursos_grado_y_posgrado/historia_del_pensamiento_economico/monografias_anteriores/2010_gabriel_manganelli.pdf
- Garcés, J. (2015). Revisión crítica de los postulados clásicos del comercio internacional: un ejercicio empírico sobre Colombia y Perú. *Finanz. polit. Econ. Vol. 7, No. 1, enero-junio, 2015, 147-168.* ISSN: 2248-6046. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2015.7.1.8>
- García, A. (1996). De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: Una explicación al comercio internacional. *Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda*. Recuperado de: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/2558/1/Ventaja_comparativa_ventaja.pdf
- Gov.co (s.f). Índice de facilidad para hacer negocios (Doing business Index). Recuperado de: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-facilidad-negocios>
- Hmong. (s.f). Historia de la moda italiana. Recuperado de: https://hmong.es/wiki/History_of_Italian_fashion
- InexModa. (2020). Observatorio sistema Moda. Recuperado de: <http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2020/06/Informe-Observatorio-Sistema-Moda-Mayo-2020.pdf>
- Interreg Sudoe European Regional Development Found. (2018). Proyecto Inter-tex. El sector de la moda en Estados Unidos. Recuperado de: https://www.intertex-sudoe.eu/wp-content/uploads/2017/02/Informe_Estudio-moda-USA_INTERTEX.pdf
- Lefcovich, M. (2006). Comakership en aprovisionamiento y gestión de proveedores. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/comakership-en-aprovisionamiento-y-gestion-de-proveedores/>
- Market Access Map. (2022). <https://www.macmap.org>
- Mata, L. (2019). Profundidad o alcance de los estudios cuantitativos. *Investigalia*. Recuperado de: <https://investigaliacr.com/investigacion/profundidad-o-alcance-de-los-estudios-cuantitativos/>

- Ministerio De Industria, Comercio y Turismo. (Mincit). (Diciembre de 2021). Perfil de Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=504145cb-c956-4a83-99d0-abbe53b1c457>
- Ministerio De Industria, Comercio y Turismo. (Mincit). (Diciembre de 2021). Perfil de China. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/35c3371b-5938-45ee-97fa-42160371fadb/China.aspx>
- Ministerio De Industria, Comercio y Turismo. (Mincit). (Diciembre de 2021). Perfil de Italia. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/828b5885-2cc3-4c41-9244-efce611ab42b/Italia.aspx>
- Ministerio De Industria, Comercio y Turismo. (Mincit). (Diciembre de 2020). Informe de importaciones y balanza comercial de Colombia. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-importaciones-colombianas-y-balanza-co/2021/noviembre/oe-dv-informe-de-importaciones-y-balanza-comercial-noviembre-2021.pdf.aspx>
- Ministerio De Industria, Comercio y Turismo. (Mincit). (Noviembre de 2021). Informe sector manufacturero. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-industria/2021/noviembre/oe-dp-industria-manufacturera-noviembre2021.pdf.aspx>
- Ministerio De Industria, Comercio y Turismo. (Mincit). (2021). Movimiento de bienes entre departamentos y puertos. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/movimiento-de-bienes-entre-departamentos-y-puertos/2021/enero-septiembre-2021/oe-fp-movimiento-de-bienes-por-puerto-maritimo-a-enero-septiembre-2021-30nov21.pdf.aspx>
- Organización Mundial del Comercio (2020). Recuperado de: <https://www.wto.org/indexsp.htm>
- Rivera, R. (1989). Valor y distribución en Adam Smith. *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. (8), 141-165. ISSN 2520-0526.
- Rodríguez, F. (2020). La industria textil y de confección aportó el 3,2 % del PIB manufacturero en 2019. *Fashion Network*. Recuperado de: <https://mx.fashionnetwork.com/news/La-industria-textil-y-de-confeccion-aporto-el-3-2-del-pib-manufacturero-en-2019,1213602.html>
- Searates. (2022). <https://www.searates.com/services/distances-time/>
- Sevilla, A. (2012). Producto interior bruto (PIB). (23 de marzo de 2012). Recuperado de: [https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html#:~:text=El%20producto%20interior%20bruto%20\(PIB,producto%20bruto%20interno%20\(PBI\).](https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html#:~:text=El%20producto%20interior%20bruto%20(PIB,producto%20bruto%20interno%20(PBI).)

- Solunion (2020). Las consecuencias del conflicto comercial entre China y Estados Unidos. (14 de enero de 2020). Recuperado de: <https://www.solunion.es/blog/consecuencias-del-conflicto-comercial/>
- Superintendencia de Sociedades. (2018). Desempeño financiero del sector textil año 2018. Recuperado de: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2019/Informe-Textil-2018-2019XI26.pdf>
- Taller FDP. (2020). Fashion in Politics: La importancia del “Sistema Moda Italia” en la consolidación de la industria de moda italiana. (19 de febrero de 2020). Recuperado de: <http://taller-fdp.com/fashion-in-politics-la-importancia-del-sistema-moda-italia-en-la-consolidacion-de-la-industria-de-la-moda-italiana/>
- TXL Chiusure Lampo. Recuperado de: <http://www.texline.it/componenti-speciali/>
- Textiles Panamericanos. (2021). Italia: Cuna de la Innovación Textil. (30 de junio de 2021). Recuperado de: <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2021/06/italia-cuna-de-la-innovacion-textil/>
- Textiles Panamericanos. (2021). La industria textil en América Latina. (28 de abril de 2021). Recuperado de: <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2021/04/la-industria-textil-en-america-latina/>
- The power MBA. (s.f.). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. Recuperado de: <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Trade Map. (2020). <https://www.trademap.org/Index.aspx>

ANEXOS.

	Variables	Ponderación	ITALIA	Calificación	Ponderación	VIETNAM	Calificación	Ponderación
M A C R O E C O N O M Í A	Población	10%	59.554.023	4	0.40	97.338.583	6	0.60
	PIB (Usd)	18%	1.888.709	6	1.08	271.158	1	0.18
	Crecimiento PIB	6%	-8.9	1	0.06	2.9	7	0.42
	Inflación	20%	-0.1	3	0.60	3.2	6	1.20
	Balanza Comercial	12%	69.685.270	7	0.84	7.715.277	3	0.36
	Exportaciones (Usd)	15%	496.120.000	2	0.30	282.725.000	1	0.15
	Doing Bussines	14%	58	5	0.70	70	2	0.12
	Idioma	5%	Italiano	3	0.15	Vietnamita	2	0.10
	SUMA MACRO PROMEDIO	100%		14			20	
	SUMATORIA MACRO				4.13			3.1
	PONDERACION MACRO	20%			0.826			0.626
M I C R O E C O N O M Í A	Exportaciones de cremallera al mundo	19%	\$41.062	7	1.33	\$39.042	6	1,14
	Crecimiento de las exportaciones de cremallera	13%	4%	4	0.52	14%	7	0,91
	Días de tránsito marítimo	22%	17	5	1.1	34	3	0,66
	Participación del país socio en las exportaciones	9%	3%	7	0.63	3%	6	0,54
	Exportaciones del país socio hacia Colombia de	11%	7	4	0.44	0	3	0,33
	Participación del país socio en las M de cremallera	10%	0%	1	0.1	0%	1	0,1
	Arancel de importación desde el país socio	16%	10%	7	1.12	10%	1	0,16
	SUMA MICRO PROMEDIO	100%		35			27	
	SUMATORIA MICRO				5.24			3.84
	PONDERACION MICRO	80%			4.192			3.072
				ESTADOS UNIDOS	Calificación	Ponderación	TAILANDIA	Calificación
			329.484.123	7	0.70	69.799.978	5	0.50
			20.893.746	7	1.26	501.644	2	0.36
			-3.6	4	0.24	-6.1	2	0.12
			1.2	5	1.00	-0.8	1	0.20
			-651.187.000	1	0.12	24.728.300	4	0.48
			1.431.610.000.000	7	1.05	231.468.000.000	3	0.45
			6	3	0.18	21	7	0.42
			Inglés	5	0.25	Tailandés	4	0.20
				23			10	
					4.8			2.73
					0.96			0.546
			\$27.167,00	5	0.95	\$14.559,00	4	0.76
			5%	5	0.65	7%	6	0.78
			7	7	1.54	36	2	0.44
			2%	5	0.45	1%	4	0.36
			102	7	0.77	12	5	0.55
			7%	7	0.7	1%	5	0.5
			0%	7	1.12	10%	1	0.16
				43			27	
					6.18			3.55
					4.944			2.84

		Variables	Ponderación	SUIZA	Calificación	Ponderación	POLONIA	Calificación	Ponderación
M A C R O E C O N O M I A		Población	10%	8.636.896	1	0.10	37.950.802	3	0.30
		PIB (Usd)	18%	752.248	5	0.90	596.624	4	0.72
		Crecimiento PIB	6%	-2.4	6	0.36	-2.5	5	0.30
		Inflación	20%	-0.7	2	0.40	3.4	7	1.40
		Balanza Comercial	12%	66.157.489	6	0.72	40.529.784	5	0.60
		Exportaciones (Usd)	15%	319.318.000.000	5	0.75	271.059.000.000	4	0.60
		Doing Bussines	14%	36	6	0.36	40	1	0.06
		Idioma	5%	Alemán /Frances /	6	0.30	Polaco	1	0.05
		SUMA MACRO PROMEDIO	100%		14			19	
		SUMATORIA MACRO				3.9			4.03
	PONDERACION MACRO	20%			0.778			0.806	
M I C R O E C O N O M I A		Exportaciones de cremallera al mundo	19%	\$11.999,00	2	0.38	\$11.884,00	1	0.19
		Crecimiento de las exportaciones de cremallera al mundo	13%	5%	5	0.65	4%	4	0.52
		Dias de transito maritimo	22%	17	5	1.1	19	4	0.88
		Participacion del pais socio en las exportaciones mundiales de textiles	9%	1%	2	0.18	1%	2	0.18
		Exportaciones del pais socio hacia Colombia de Cremallera	11%	0	3	0.33	0	3	0.33
		Participacion del pais socio en las M de cremallera en Colombia	10%	0%	1	0.1	3%	6	0.6
		Arancel de importacion desde el pais socio	16%	10%	7	1.12	10%	7	1.12
		SUMA MICRO PROMEDIO	100%		18			20	
		SUMATORIA MICRO				3.86			3.82
		PONDERACION MICRO	80%			3.088			3.056
				BELGICA	Calificación	Ponderación			
				11.555.997	2	0.20			
				521.861	3	0.54			
				-5.7	3	0.18			
				0.7	4	0.80			
				7.338.039	2	0.24			
				419.892.000.000	6	0.90			
				46	4	0.24			
				Neerlandes / Ingles /	7	0.35			
					12				
						3.45			
						0.69			
				\$13.681,00	3	0.57			
				4%	4	0.52			
				16	6	1.32			
				1%	3	0.27			
				33	6	0.66			
				0%	1	0.1			
				10%	7	1.12			
					30				
						4.56			
						3.648			