

**ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN EL SECTOR DE CONFECCIONES
PARA EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA**



DANIEL BASTIDAS CARVAJAL

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

2018

**ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN EL SECTOR DE CONFECCIONES
PARA EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA**

PRÁCTICA EMPRESARIAL

ASESORA ACADÉMICA

PhD. MÓNICA MARÍA SINISTERRA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

ASESORA EMPRESARIAL

DIANA CAROLINA GAMERO GARCÍA

COORDINADORA ÁREA DE COMPETITIVIDAD

CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

2018

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. EL SECTOR DE LAS CONFECCIONES EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA 3	
1.1. Producto y exportaciones del sector confecciones	5
1.2. Metodología usada y caracterización de la muestra	7
1.2.1. Ubicación y edad de las empresas del sector de confecciones.....	9
1.2.2. Tipología y tamaño de las empresas del sector confecciones.	11
1.2.3. Empleos generados en el sector de confecciones.	12
2. PERFIL DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR DE CONFECCIONES.....	14
2.1. Actores de la cadena de valor del sector de confecciones	17
2.2. Eslabonamientos de la cadena	20
3. FACTORES QUE PERMITEN MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA	27
3.1. Factores externos a la cadena de valor.....	27
3.1.1. Ubicación.	28
3.1.2. Oportunidad de inversión.	29
3.1.3. Talento humano disponible.	34
3.2. Factores internos a la cadena de valor	34
4. PROPUESTA DE UN MODELO DE APRENDIZAJE Y ACUMULACIÓN DE CAPACIDADES Y MEDIDAS DE POLÍTICA PÚBLICA RECOMENDADAS PARA SU ADOPCIÓN.....	47
4.1. Modelo de aprendizaje y acumulación de capacidades	48
4.2. Medidas de política pública recomendadas.....	51
CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución porcentual de variables económicas principales según división industrial.....	4
Tabla 2. Clasificación del sector de confecciones dentro de los códigos CIU	8
Tabla 3. Costos de transporte por tonelada a puerto de Buenaventura y margen de ventaja sobre otros municipios del país.	28
Tabla 4. Incentivos para la inversión en la Zona Franca del Cauca.	29
Tabla 5. Requisitos de las compañías para ser parte de la Zona Franca del Cauca.	30
Tabla 6. Requisitos para ser parte de beneficios ZOMAC.....	33
Tabla 7. Análisis de brechas del sector de confecciones en el Cauca.....	38
Tabla 8. Sintetización de las brechas del sector de confecciones.....	45
Tabla 9. Matriz de capacidades tecnológicas.	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. PIB sector de confecciones (Miles de millones)	5
Gráfico 2. PIB sector de confecciones del departamento del Cauca (Miles de millones)	6
Gráfico 3. Exportaciones del sector de confecciones Colombia. Millones de dólares FOB..	6
Gráfico 4. Empresas del sector de confecciones por municipio.....	9
Gráfico 5. Empresas del sector de confecciones por rango etario.....	10
Gráfico 6. Empresas del sector de confecciones por actividad económica.....	11
Gráfico 7. Tipo de empleo en las empresas.....	13
Gráfico 8. Distancia con el principal cliente.	23
Gráfico 9. Distancia con el principal proveedor.....	24
Gráfico 10. Prevalencia de actividades de publicidad.	25

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cadena de valor.	14
Ilustración 2. Cadena de valor del sector de confecciones.....	16
Ilustración 3. Actores en las actividades de soporte de la cadena de valor.....	18
Ilustración 4. Actores en las actividades primarias de la cadena de valor.	19
Ilustración 5. Tipos de gobernanza en la cadena de valor.....	20
Ilustración 6. Tipos de eslabonamientos en la cadena de valor del sector de confecciones caucano.....	21
Ilustración 7. Municipios ZOMAC en el departamento del Cauca.	31
Ilustración 8. Necesidades reportadas por los empresarios.....	35
Ilustración 9. Modelo de innovación abierto de Neumann	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cálculo del tamaño de muestra.....	62
Anexo 2. Formato de la encuesta.....	62
Anexo 3. Resultados de la encuesta.....	68

INTRODUCCIÓN

Desde los años 80 del siglo XX la economía mundial como un conjunto ha tendido a liberalizarse, eliminando barreras para entrar en diferentes mercados, eliminando o flexibilizando políticas de protección a industrias nacionales y fomentando la competencia en mercados globales. Se ha dejado de competir entre sectores de países diferentes y se ha comenzado a deslocalizar la producción, esta nueva forma de producción es susceptible al análisis a través de la indagación de las cadenas de valor, pensadas principalmente para analizar las actividades productivas de una empresa, con el fin de identificar los eslabones del proceso de producción y en ellos los cuellos de botella y las posibles fuentes de ventajas competitivas. Este marco puede ser adaptado para el análisis de las cadenas globales de valor, en las cuales cada eslabón de la cadena ahora es una unidad productiva que trabaja de forma coordinada e interdependiente con otras, con el fin de crear un producto o un componente, y venderlo en los mercados internacionales.

Este nuevo contexto de cadenas globales de valor abre la posibilidad de industrialización de países en vías de desarrollo, puesto que dichos países ahora no tienen que acarrear con la responsabilidad de ser competitivos en todo un proceso productivo sino que se pueden enfocar en un eslabón de él, y explotar las ventajas comparativas que se tengan en el mismo o en su defecto crear ventajas competitivas para formar parte de los mercados globales.

A través de este proceso es posible mejorar las condiciones de vida de la población caucana y contribuir al desarrollo, ya que al estar una o varias compañías del territorio insertas en cadenas globales de valor, pueden acceder a flujos de información a los cuales no tendrían acceso de forma individual, y con dicha información pueden optimizar tanto sus procesos productivos como administrativos que podrían adaptar para acceder a distintas cadenas globales de valor y que de forma más importante podrían generar procesos de derramamiento o “spill-over” que puede ser aprovechado por otras compañías y generar un incremento redundante en la competitividad en el entorno empresarial.

En ese sentido se plantea el presente trabajo, el cual pretende analizar la cadena de valor en el departamento del Cauca. Esto se hace a través del uso de una metodología mixta: cualitativa y cuantitativa, que da cuenta en primera medida de la situación del sector en el ámbito regional y nacional, haciendo uso de fuentes de información secundarias relevantes, tales como el DANE, DIAN, Presidencia de la República, Mincit, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Transporte, INVÍAS y publicaciones de libros o revistas indexadas consideradas como relevantes para llevar a cabo esta investigación.

Estas fuentes aportan datos importantes relacionados al contexto operativo del sector de confecciones, así como también relacionados a la reglamentación en la que operan las empresas de las confecciones y al desempeño económico del sector en el ámbito departamental y nacional. Luego se hace uso de la información primaria recolectada a través de entrevistas telefónicas a empresarios del sector, para vislumbrar las actividades de la cadena de valor y los actores que las llevan a cabo, identificando también los eslabones de la misma. La información obtenida se sistematiza en gráficos, tablas e ilustraciones para favorecer la comprensión de la misma y las inferencias que tengan lugar en el análisis del documento.

El trabajo se divide en cuatro capítulos y sus correspondientes secciones. En el primer capítulo del documento, se brinda información que permite acotar el sector de confecciones en el departamento del Cauca, se comienza por definir al sector de confecciones y evaluar su desempeño económico tanto a nivel nacional como departamental, luego se hace una exposición detallada de la metodología usada y se caracteriza la muestra de las empresas del sector. Mientras que, en el segundo capítulo del trabajo se hace un análisis del perfil de la cadena de valor del sector de confecciones y se identifican los actores y los eslabonamientos existentes. En el tercer capítulo del trabajo se divisan los factores internos y externos que permiten mejorar la competitividad en el sector y que podrían ser alicientes interesantes para la atracción de inversionistas dispuestos a emprender en las confecciones caucanas, mientras tanto en la segunda parte de esta sección se hace un análisis de brechas en el cual se verifica el estado actual de la cadena de valor, donde se tienen en cuenta las dificultades en las actividades comerciales expresadas por los empresarios para después delinear el estado deseado de las actividades de valor y de los eslabonamientos, con lo cual se identifican los factores que impiden gozar de una mayor competitividad.

Finalmente, en el último capítulo se esboza un modelo de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas, y algunas medidas de política económica sectorial, los cuales podrían ser usados por las entidades competentes con el fin de crear estrategias competitivas que ayuden a cerrar las brechas identificadas en el sector de confecciones y transitar hacia una operación competitiva, que permita la participación del sector en cadenas globales de valor.

1. EL SECTOR DE LAS CONFECCIONES EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

El sector de las confecciones en el departamento del Cauca no ha sido estudiado a profundidad a la fecha. Actualmente, existe un estudio de cadena de valor que se le aproxima, este es el estudio sobre la cadena productiva del sector de la seda en el Cauca, el cual data del año 2004 y fue llevado a cabo por el Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas para el Sector Artesanal. Los mayores logros del estudio radican en la identificación de las actividades que componen la cadena de valor del sector de la seda en el Cauca, la comprensión de los eslabones y actividades de la misma en los cuales se actúa de manera poco competitiva y la definición de propuestas de mejoramiento tecnológico para generar procesos enfocados a la estandarización, la innovación y el mejoramiento de los sistemas productivos.

Por otro lado, el Valle del Cauca es el departamento más cercano en el cual se han llevado a cabo un estudio específico sobre el sector de confecciones, en el trabajo denominado “Identificación de factores competitivos del sector de confecciones en el Valle del Cauca” llevado a cabo en el año 2012 por parte de Carolina Amézquita y Jimmy José Tamayo, investigadores de la Universidad del Valle. En este estudio se analizan los atributos y factores que permiten la formación de la competitividad en el sector de confecciones del Valle del Cauca, así como también se indaga por el perfil de la cadena de valor del sector y se analizan las medidas claves que se deben tomar para que las confecciones de dicho departamento se posicionen competitivamente. Dichas medidas recomendadas se posicionan en torno a la necesidad de tener procesos de innovación constantes, que solo se pueden llevar a cabo mientras existan alianzas Universidad – Estado – Empresa que generen el ambiente y los procesos de acumulación de capacidades tecnológicas necesarios.

Luego, es pertinente estudiar el sector de las confecciones en el departamento del Cauca, dado su potencial de impacto positivo en el desempeño macroeconómico. Es importante analizar el desempeño de sus indicadores económicos, partiendo del análisis del sector de industrias manufactureras, que se desagrega con respecto a sus actividades más representativas en producción de alimentos y bebidas, confecciones, productos de madera, papel, cartón e impresiones, productos derivados de la refinación del petróleo, maquinaria, equipo de transporte, productos minerales no metálicos, productos metálicos, productos de caucho y plástico y otros bienes manufacturados. De acuerdo con los resultados obtenidos por la encuesta anual manufacturera (DANE) de 2015, los 9.015 establecimientos censados en el departamento del Cauca emplearon a 711.827 personas, de las cuales 569.208 fueron contratadas directamente por la industria, para estos establecimientos se dio una producción bruta de \$226,2 billones de pesos, un consumo intermedio de \$140,5 billones y un valor

agregado de \$85,7 billones. Por su parte las remuneraciones causadas (salarios y prestaciones sociales) fueron de \$16,9 billones de pesos.

De los 9.015 establecimientos industriales se registró que el 10,3% de los mismos pertenecían al sector de confecciones, dichas empresas fueron las que más aportaron a la ocupación en este sector con el 10,2% de empleados de la industria (72.679) y aportaron el 4% del valor agregado industrial, sin embargo su participación en la producción bruta de la industria fue de tan solo 3,2%. Igualmente del 2014 al 2015 presentaron una evolución en sus principales variables como se indica en la Tabla 1.

Tabla 1. Evolución porcentual de variables económicas principales según división industrial.

División industrial	Producción bruta	Personal ocupado	Consumo intermedio	Valor agregado	Energía eléctrica	Sueldos y salarios	Prestaciones
Productos textiles	10,3	-0,9	8,1	13,8	-0,6	4,9	0,9
Prendas de vestir	7,3	2,8	5,3	9,5	-2,9	9,0	6,2
Curtido y fabricación de artículos de cuero	-0,2	0,3	1,9	-2,7	-6,2	5,9	3,9

Fuente: Elaboración propia. Datos: (DANE, 2016).

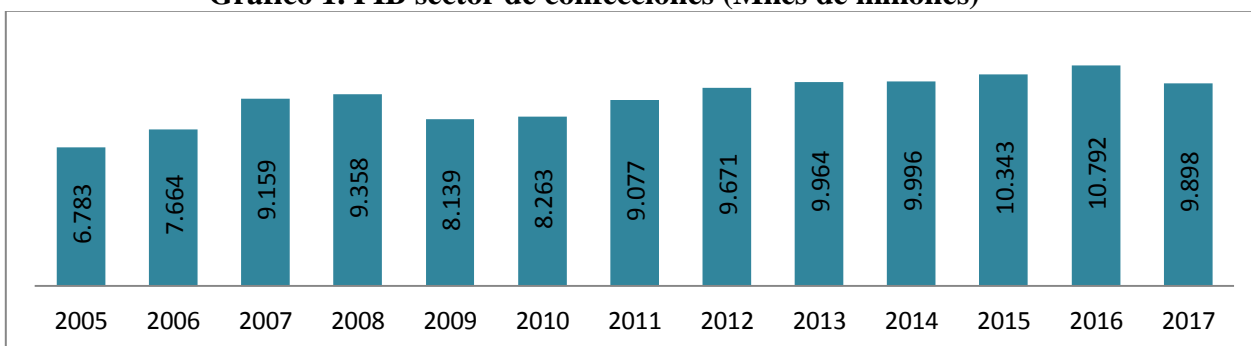
La tabla anterior da cuenta de la variación porcentual de las variables principales de los tres sectores más relevantes del sector de confecciones, permite inferir que las prendas de vestir fue el segmento más relevante puesto que mantuvo un importante crecimiento en producción bruta, incrementó su demanda de empleo, su consumo intermedio, valor agregado y sueldos y salarios, teniendo únicamente una disminución en su consumo eléctrico lo cual podría deberse a inversión en tecnologías de producción más eficiente o deslocalización de los procesos productivos.

Con el fin de afianzar las percepciones sobre el desempeño general del sector de confecciones en los últimos años, se hace necesario analizar algunas variables económicas agregadas del mismo, por lo tanto a continuación se presentan los reportes del Producto Interno Bruto (PIB) del sector en su ámbito nacional y departamental, así como también se analiza el comportamiento de sus ventas externas en ambos contextos.

1.1. Producto y exportaciones del sector confecciones

En el caso colombiano, el PIB del sector de confecciones ha tenido un comportamiento positivo desde el año 2005, presentando un crecimiento promedio del 4% anual hasta el año 2017, sin embargo presentó un declive del 13% para el 2009, año en el cual el PIB del sector cayó a 8,1 billones de pesos, como también presentó un crecimiento negativo del 8% para el año 2017, en el cual el producto del sector fue de 9,8 billones de pesos y representó el 9% del producto industrial, así como el 0,5% del PIB nacional para ese año.

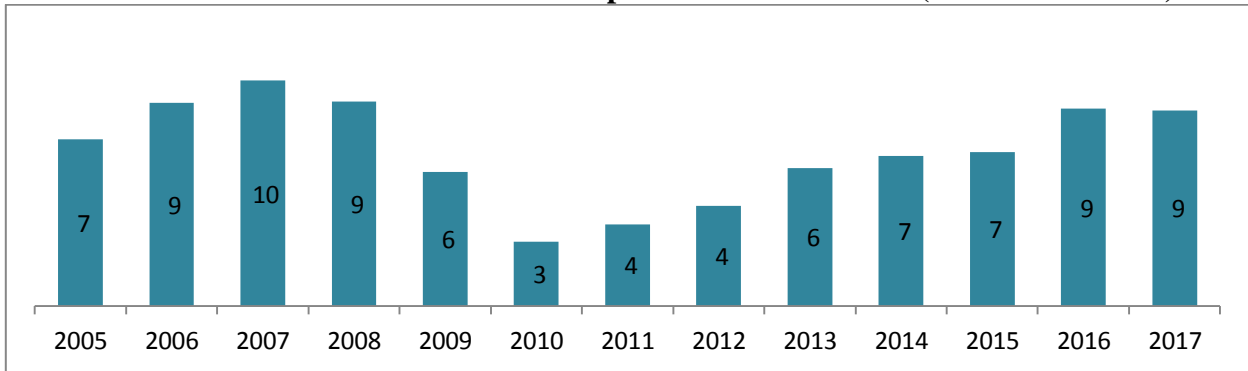
Gráfico 1. PIB sector de confecciones (Miles de millones)



Fuente: DANE (2018). Elaboración propia

Para el departamento del Cauca, el PIB del sector presentó un crecimiento promedio del 5,2% anual desde el año 2005, sin embargo tuvo un periodo recesivo entre los años 2008 y 2010, dentro del cual tuvo un fuerte decrecimiento del 52% en su producto entre el año 2009 y 2010, a partir del cual el producto del sector retomaría la senda positiva de crecimiento. El PIB del sector de confecciones representó para el año 2017, el 0,34% del PIB industrial así como el 0,06% del PIB departamental del Cauca.

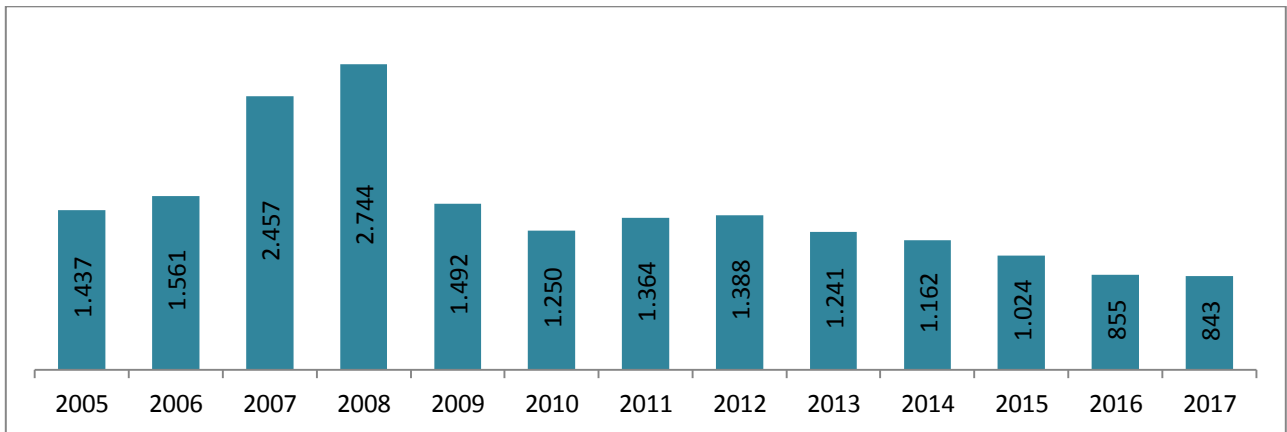
Gráfico 2. PIB sector de confecciones del departamento del Cauca (Miles de millones)



Fuente: Elaboración propia con base en DANE (2018).

En lo referente a exportaciones, en el ámbito nacional el sector reportó ventas externas por FOB¹ US\$ 843 millones en el año 2017 para este sector, presentando una caída del 1,4% respecto al año inmediatamente anterior.

Gráfico 3. Exportaciones del sector de confecciones Colombia. Millones de dólares FOB.



Fuente: Elaboración propia con base en DANE (2018).

En el caso del Cauca, en el 2017 se registraron ventas externas por alrededor de FOB US\$ 96.729, es decir alrededor del 1% de las exportaciones departamentales para ese año que tuvieron un monto de FOB US\$161 millones. Dentro de la muestra de empresas estudiadas cabe resaltar que tan solo 2 empresas de las 194 exportan, esto debido a alianzas que ellas mismas han hecho con compradores de Estados Unidos y Alemania para la venta de

¹ FOB: Free On Board. Se refiere al costo de la mercancía entregada en el puerto de embarque.

calzado y bolsos de cuero respectivamente, luego de que los empresarios en los mercados de destino especifiquen los diseños y calidades de los productos que buscan.

Como se puede observar, el sector de confecciones tiene un gran potencial para posicionarse como un protagonista principal en el desempeño de la economía caucana, esto es posible si la cadena de valor del mencionado sector se fragmenta, y sus actividades de valor son realizadas por distintas empresas en el departamento que actúen de manera coordinada. Esto es debido a que la fragmentación de las actividades de valor tiene un gran alcance en el crecimiento económico y desarrollo del sector, puesto que al existir empresas que realicen cada actividad de la cadena, estas se ubicarán espacialmente en los lugares que cuenten con los menores costos comparativos necesarios para llevar a cabo las actividades de valor escogidas, estas unidades económicas disminuirán sus costos de oportunidad de llevar a cabo todo un proceso productivo, con lo cual incrementarán su productividad y su capacidad de aportar valor al producto final de la cadena.

De igual manera, la fragmentación y deslocalización de la producción desencadenarán en el incremento del comercio intraindustrial e interindustrial que dará origen nuevos clústers dentro del sector de confecciones, debido a la nueva especialización de las empresas. Igualmente, se crearán las condiciones necesarias para la competencia en los sectores de servicios asociados a las actividades de apoyo del sector de confecciones, generando un potencial desencadenamiento de economías de escala que permitan reducir los costos operativos del sector y generando la capacidad necesaria para llevar a cabo inversiones de capital encaminadas a la innovación. Por último, estas aglomeraciones de empresas especializadas en partes específicas del proceso utilizarán a su vez mano de obra especialmente capacitada para ellas, fenómeno que puede resultar en una remuneración mayor a estos empleados debido a la escasez generada por la especificidad de sus conocimientos y competencias.

1.2. Metodología usada y caracterización de la muestra

En el presente estudio se utilizó una metodología consistente en un diseño de investigación observacional que diera como resultado un análisis mixto: cualitativo y cuantitativo, en el que en primer lugar se recopiló información primaria sobre las empresas del sector textil del departamento del Cauca, específicamente se indagó sobre ubicación, edad y actividad económica de la empresa con el fin de realizar una identificación inicial, luego se examinó la naturaleza y estructura de las actividades de valor dentro de la cadena de valor del sector y al final se consultaron las evaluaciones subjetivas sobre los factores que impiden que las empresas de tal sector sean más competitivas.

La recopilación primaria de información se llevó a cabo a través de encuestas telefónicas realizadas a empresarios previamente identificados como pertenecientes al sector de confecciones, que hicieran parte del Registro Único Mercantil aportado por la Cámara de Comercio del Cauca. Se identificó a los empresarios del sector de confecciones como todos aquellos que tuvieran registrada una actividad económica perteneciente a las divisiones número 13, 14 y 15 dispuestas por la DIAN (2012) en los códigos de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), dentro de los cuales se tipifican las empresas que se dedican a las actividades económicas descritas en la Tabla 2.

Tabla 2. Clasificación del sector de confecciones dentro de los códigos CIIU

División	Descripción de la actividad económica
13	Fabricación de productos textiles
14	Confección de prendas de vestir
15	Curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje; maletas, bolsos y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles.

Fuente: Elaboración propia con base en DIAN (2012)

En ese sentido se identificaron 391 empresas dentro del sector de confecciones en el departamento del Cauca, de las cuales se tomó una muestra aleatoria representativa para realizar el estudio, que arrojó un total de 194 empresas² sobre las cuales se recopiló la información primaria, que se sistematizó mediante la creación y análisis de tablas y gráficos estadísticos.

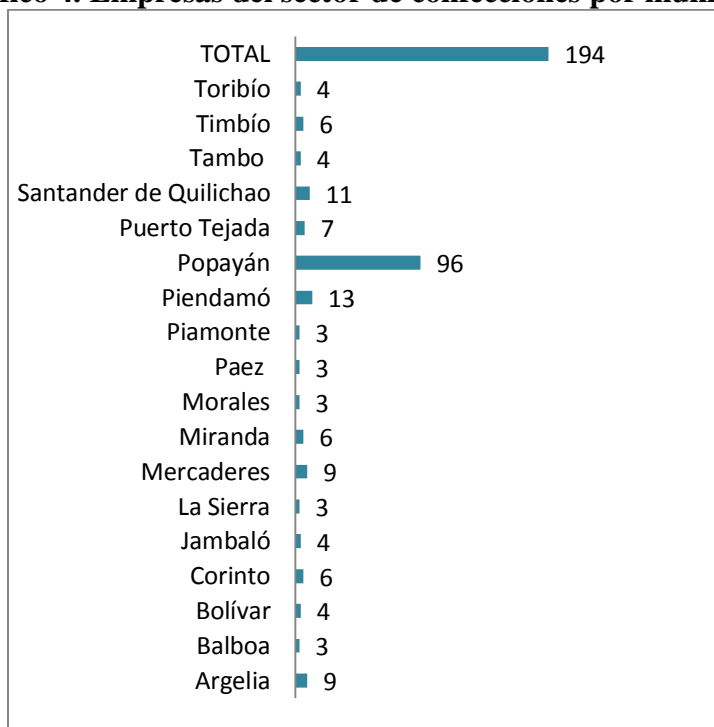
El método de recopilación telefónica de datos presentó algunas ventajas y desventajas; ventajas en tanto se redujeron significativamente los costos de hacer el levantamiento informativo, y desventajas en cuanto a que algunos empresarios seleccionados nunca contestaron el teléfono registrado (en su defecto el teléfono registrado no correspondía al actual) o se negaron a contestar la encuesta debido a factores de seguridad, desconfianza, secretos industriales para conservar ventajas competitivas o en algunos casos, debido simplemente a incomodidad de ser encuestados. Por lo cual se tuvo que descartar a 21 empresas, remplazándolas por unidades económicas pertenecientes a las restantes 197 que no fueron seleccionados previamente, proceso que se llevó a cabo nuevamente mediante una selección aleatoria. Dicha información sirvió de insumo para realizar un análisis cualitativo de la cadena de valor del sector de confecciones en el Cauca, en el cual se identificaron los actores de la misma, el nivel de fragmentación que presenta, los eslabonamientos entre actores, al igual que las brechas existentes entre el estado deseado de las actividades de la cadena y el estado actual.

² En el Anexo 1 se explica el procedimiento estadístico para seleccionar el tamaño de la muestra aleatoria.

1.2.1. Ubicación y edad de las empresas del sector de confecciones.

Con base en la información obtenida de la encuesta realizada a las 194 empresas de la muestra aleatoria, se puede observar que estas se ubican en su mayoría en Popayán, con un 49% de la participación sobre el total, seguido lejanamente de Piendamó con el 7% y Santander de Quilichao con el 6% como se puede observar en el gráfico 4.

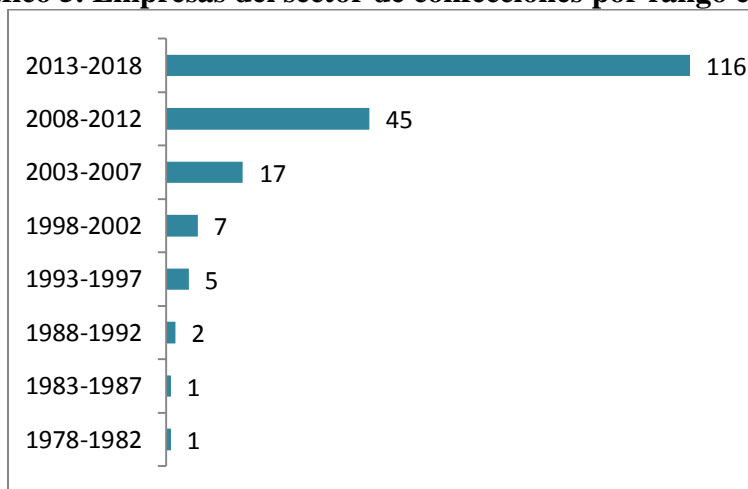
Gráfico 4. Empresas del sector de confecciones por municipio.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la longevidad de las empresas se observa que estas son en su mayoría jóvenes, como se observa en el Gráfico 5, puesto que 116 unidades económicas son no mayores de cinco años, creadas entre el 2013 y el 2018, representando el 60% del total de las empresas encuestadas. Por otra parte, son 45 las empresas creadas entre el 2008 y el 2012, teniendo una participación del 23%. Se encontraron 24 empresas de la muestra que tienen edades entre los 10 y los 20 años, mientras que solo 9 de las empresas estudiadas tenían más de 20 años de operación.

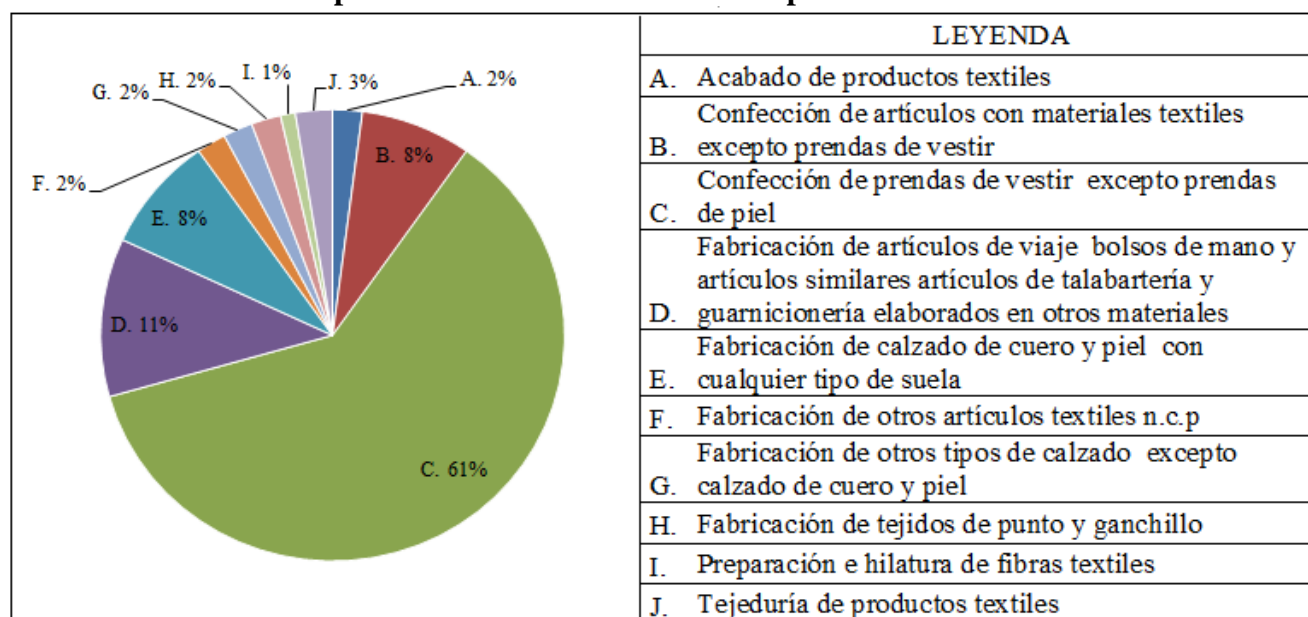
Gráfico 5. Empresas del sector de confecciones por rango etario.



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la actividad económica de mayor presencia dentro del sector es la de confección de prendas de vestir excepto prendas de piel, la cual fue reportada por 118 empresas lo que representa una participación del 61% dentro del total, dicha actividad está seguida por la de fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, artículos de guarnicionería y talabartería y similares, con 22 empresas y una participación del 11% dentro del total. La tercera actividad económica más reportada fue la de fabricación de calzado de cuero y piel con cualquier tipo de suela, a la que pertenecen 16 empresas que tienen el 8% de la participación dentro del total, y la cuarta fue la de confección de artículos con materiales textiles excepto prendas de vestir, con 15 empresas y la misma participación que la anterior actividad económica (Gráfico 6).

Gráfico 6. Empresas del sector de confecciones por actividad económica.



Fuente: Elaboración propia

1.2.2. Tipología y tamaño de las empresas del sector confecciones.

Las empresas del sector de confecciones en el departamento del Cauca se caracterizan por ser en su mayoría unidades económicas que operan en el domicilio de sus dueños y sirven como fuente auxiliar de recursos económicos para los mismos. Siguiendo la clasificación del tamaño de empresa según el número de empleados, dispuesta por la Ley 905 de 2004 y reglamentada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se cataloga como microempresa aquella unidad económica que tengan hasta 10 empleados, pequeña empresa a la que tenga entre 11 y 50 empleados, mediana empresa la que emplee entre 51 y 200 trabajadores, mediana empresa la que emplee entre 51 y 200, y gran empresa la que tenga más de 200 empleados. Por lo cual, según esta clasificación en la muestra analizada de empresas del sector de confecciones del Cauca se encuentran 158 microempresas (81% del total) y 36 pequeñas empresas (19% del total) en el sector de las confecciones.

Es importante mencionar que según los activos registrados en la Cámara de Comercio del Cauca, en la muestra analizada se encontró que la gran mayoría de empresas se encuentra dentro de la categoría de microempresas con 193 de las unidades encuestadas, tan solo 1 de ellas se catalogó como pequeña empresa. Sin embargo, esta clasificación se descarta debido a que existe un manto de duda sobre la veracidad de los activos reportados, puesto que 177 empresas (91 % del total) tienen la figura jurídica de persona natural y es posible suponer que al momento del registro de la empresa como persona natural, los empresarios reporten

bienes por menor valor al que actualmente poseen, con el fin de pagar una cuota por renovación de matrícula mercantil menor a la que le corresponde, caso que no se da con las empresas registradas como persona jurídica, que son 17 empresas de las 194 (9% del total) ya que al momento de registro de esta figura, se solicitan los balances contables correspondientes que den cuenta del total de activos de la empresa.

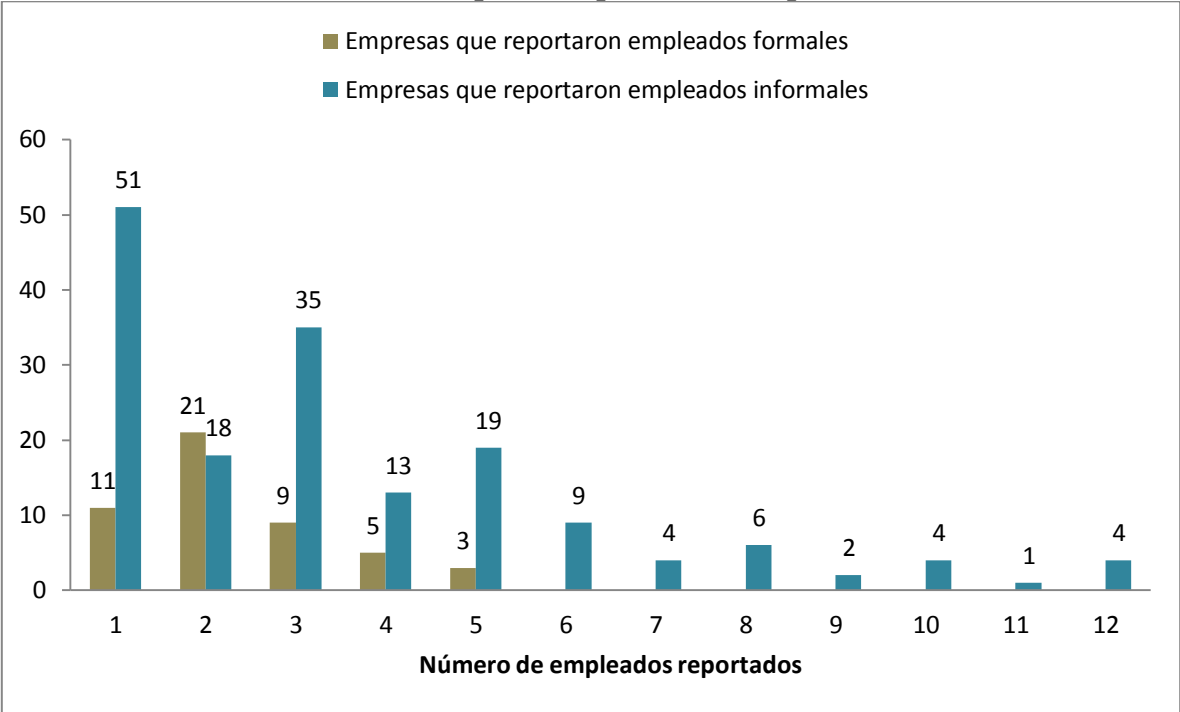
A pesar de ser una posible estrategia para disminuir gastos, el hecho de reportar menores activos a los reales, puede representar una desventaja para los empresarios debido a que, al momento de solicitar créditos para apalancar inversiones en sus compañías, las instituciones crediticias tienen en cuenta como un factor determinante para la otorgación del crédito, el monto de los activos que poseen, resultando en solicitudes crediticias negadas, lo cual es uno de los más grandes impedimentos para que una empresa crezca.

1.2.3. Empleos generados en el sector de confecciones.

Las empresas del sector de confecciones en el Cauca, en general, no son grandes generadoras de empleo debido en parte a su tamaño, a su limitada capacidad productiva y al bajo margen de beneficios que tienen. En la gran mayoría predomina el empleo informal, donde el 85% reportaron tener al menos un empleado informal, mientras que el 25% del total de empresas reportaron contratar a al menos un empleado formal. Entendiendo por empleado informal a aquella persona con la cual el empleador no ha celebrado un contrato que lo vincule, no recibe una remuneración salarial de acuerdo a la ley y no se encuentra afiliada seguridad social en salud, riesgos laborales y pensión; mientras que el empleado formal goza de un contrato que reglamenta su actividad laboral ante la ley, en el cual se le paga un salario reglamentario, y se encuentra afiliado a seguridad social en salud, riesgos laborales y pensión.

En general, ninguna empresa reportó contratar a más de 5 empleados formales, mientras que hubo 4 empresas que reportaron tener hasta 12 empleados informales trabajando para ellos, como se observa en el Gráfico 7.

Gráfico 7. Tipo de empleo en las empresas.



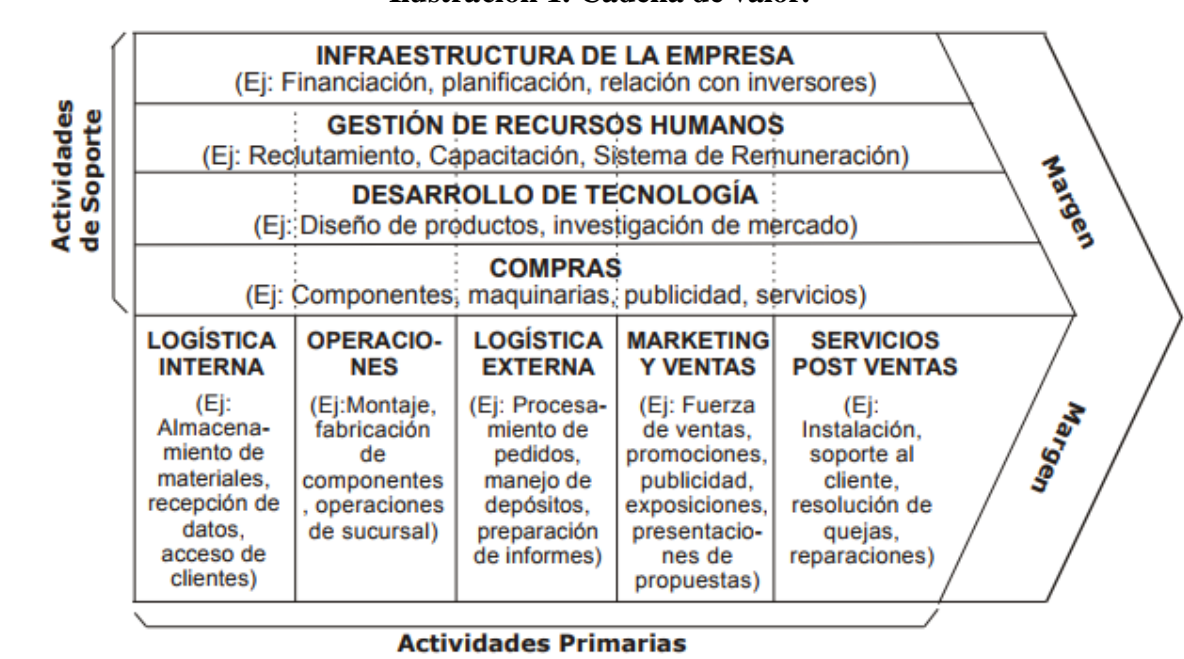
Fuente: Elaboración propia

2. PERFIL DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR DE CONFECCIONES

Con el fin de comprender el nivel de fragmentación del sector de confecciones en el departamento del Cauca es fundamental identificar y representar gráficamente la cadena de valor que siguen las empresas que lo componen, de igual manera es importante mencionar los actores que toman parte en la ejecución de las distintas actividades de valor con el fin de evaluar la interacción entre ellos y vislumbrar los eslabonamientos que tengan lugar, así mismo es relevante verificar las fortaleza de dichos eslabonamientos y el tipo de gobernanza presente entre los actores que los forman, esto con el fin de analizar si existen ventajas competitivas en dichos eslabonamientos o si por lo contrario, no existen ventajas porque la relación entre actores es débil o se caracteriza por un tipo de gobernanza en la que un actor se beneficia del otro. En ese sentido en este capítulo se sigue y se adapta para el sector de confecciones del departamento del Cauca, el esquema desarrollado por Porter (1991) en el cual representa las actividades de valor de una firma de una manera gráfica, para identificar actividades primarias, actividades de soporte en la cadena de valor y el margen económico que reportan dichas actividades a las empresas, así como también permite asignar actores a las diferentes actividades y evaluar su desempeño en la cadena.

Siguiendo el esquema desarrollado por Porter, M. (1991) en el cual diseña un esquema teórico y gráfico para describir las actividades productivas de una firma, con el fin de identificar las posibilidades de reducción de costos (uso de factores) y de manera más importante, las posibles fuentes de ventajas competitivas de una empresa. Dicho esquema representa actividades de valor y de margen de la siguiente forma.

Ilustración 1. Cadena de valor.

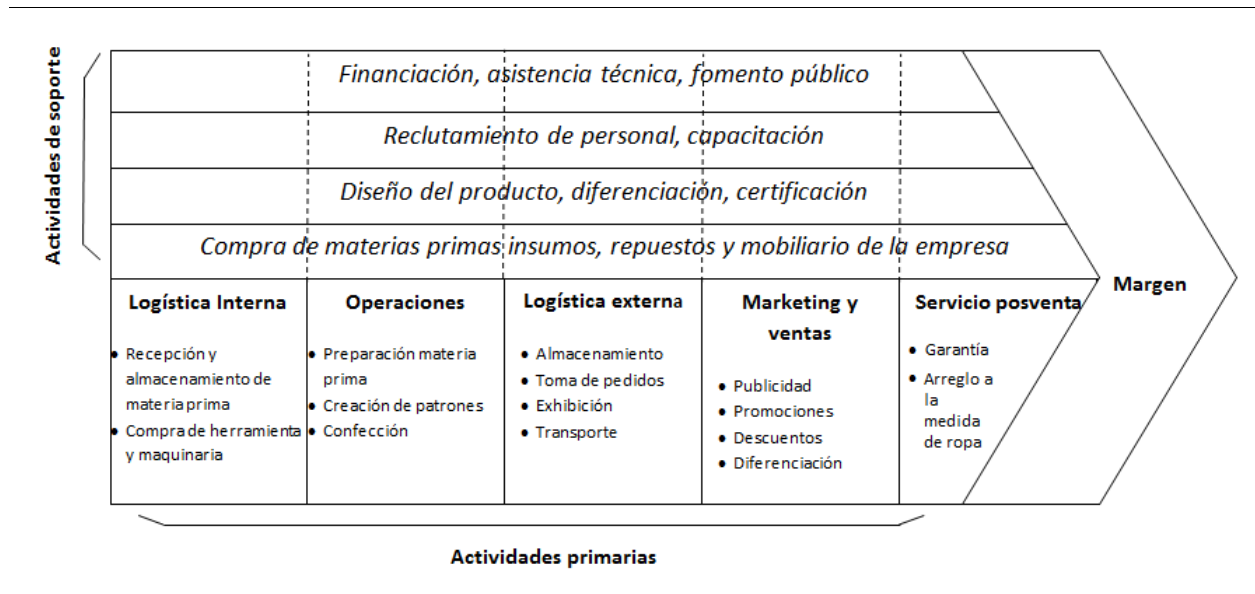


Fuente: Porter M (1991)

El concepto principal de este esquema es el valor, entendido como “la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona” (Olmedo, Olmedo & Plazaola, 2007, p.3). Por lo cual una empresa será lucrativa si el valor que proporciona a sus clientes excede el costo en el que incurrió en las actividades creadoras de valor que llevó a cabo. Las actividades de valor, según el esquema, se dividen entre actividades primarias, y actividades de soporte; las actividades primarias están relacionadas con la creación física del producto, su traspaso al cliente y la asistencia posventa, y se fraccionan a su vez en cinco actividades, logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio posventa. Por su parte las actividades de soporte se realizan de manera complementaria a las actividades primarias y facilitan el funcionamiento de la empresa en cuanto a infraestructura corporativa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras. Posteriormente, puede observarse que las líneas punteadas indican la relación existente entre actividades primarias y actividades de soporte específico, notando así que las actividades de infraestructura de la empresa son transversales a toda la cadena de valor. Al finalizar la aplicación de actividades primarias y de soporte se tiene el margen, que es “la diferencia entre el valor total creado y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor” (Porter M, 1991, p.45). Dicho concepto se relaciona cercanamente al de productividad, y por tanto, en la medida en que el margen sea mayor que el de otras empresas, la empresa será más productiva y más competitiva.

Llevando este esquema al contexto departamental, es posible identificar las actividades de valor en las que incurren las empresas del sector de confecciones del Cauca para su correcto funcionamiento, de la siguiente forma.

Ilustración 2. Cadena de valor del sector de confecciones.



Fuente: Elaboración propia

Como se pudo inferir de las entrevistas realizadas a los empresarios del sector de las confecciones, sus unidades económicas a pesar de presentar diversas actividades comparten una estructura general en su operación comercial, este proceso comienza con la recepción y almacenamiento de la materia prima y la compra de herramienta y maquinaria necesaria. Luego, sigue la etapa de operaciones en la cual se prepara la materia prima, verificando que su calidad, diseño y tipo sean los necesarios, después de esto se crean los patrones del artículo a manufacturar y acto seguido se confecciona. En la etapa de logística externa se almacena el producto terminado, y se toma pedidos para su posterior envío o se exhibe directamente en el sitio de producción que sirve también como punto de ventas. Acto seguido se realizan actividades de marketing y ventas en las que se destacan publicidad mediante perifoneo, uso de volantes, maniqués o vitrinas; de igual manera, en el ámbito del mercadeo se hacen promociones, descuentos o diferenciación del producto para capturar segmentos específicos del mercado.

La actividad de servicio posventa es inexistente en un amplio segmento de los productores, sin embargo una cantidad considerable de los mismos ofrece garantía por sus productos, con el fin de mantener consumidores satisfechos que se conviertan en clientela estable.

Mientras tanto, las actividades secundarias o de soporte abarcan todo el proceso productivo como un todo y son las mencionadas en la Ilustración 2.

2.1. Actores de la cadena de valor del sector de confecciones

Es importante analizar que actores desempeñan cada uno de los roles dentro de la cadena de valor con el fin de evidenciar el grado de fragmentación de la misma, por lo cual este análisis se divide entre los actores que toman parte en las actividades de soporte y las actividades primarias de la cadena de valor del sector de confecciones en el Cauca.

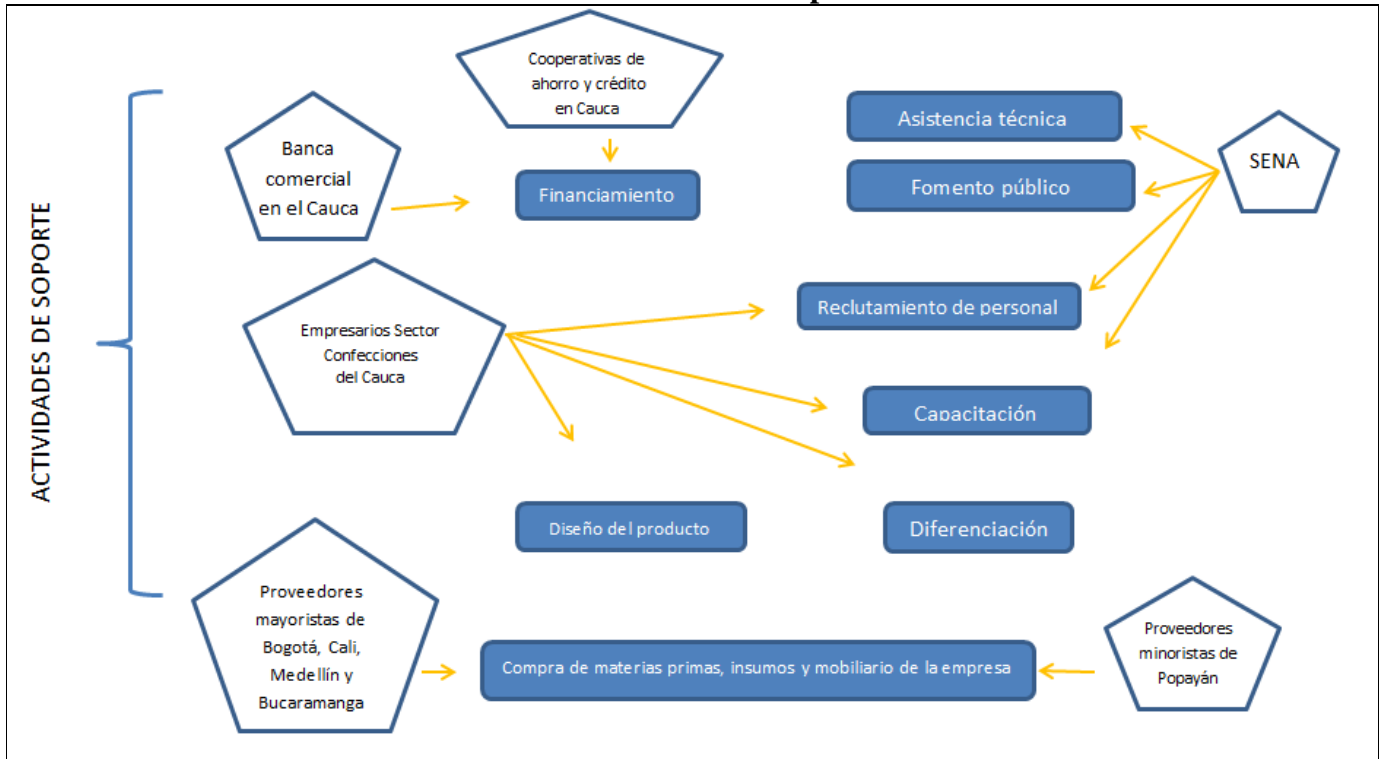
En cuanto a las actividades de soporte, hay una buena interacción por parte de diversos actores como se observa en la Ilustración 3. En el aspecto del financiamiento toman parte la banca comercial caucana y las cooperativas de crédito presentes en el departamento del Cauca como fuente de crédito, a pesar de que el acceso al mismo es un problema reportado por una gran cantidad de empresarios; en lo referente a asistencia técnica y fomento público se identifica al SENA como actor relevante puesto que esta institución brinda herramientas de know-how a través de sus programas educativos gratuitos que comprenden desde cursos básicos en confección hasta técnicos y tecnólogos en confección industrial, así como también fomenta el emprendimiento con la otorgación de capital semilla a iniciativas empresariales desarrolladas por aprendices, practicantes o profesionales de instituciones educativas reconocidas por el Estado.

Por otro lado, el reclutamiento del personal y la capacitación es hecha por los mismos empresarios siguiendo sus propios procesos internos y lineamientos, que en algunos casos se apoyan también en el SENA, el cual, a través de sus programas educativos gratuitos brinda capacitación a los empresarios que lo soliciten en campos como contabilidad y finanzas, organización de la empresa, procesos productivos, mercadeo y publicidad; de igual manera pone a su disposición la bolsa de empleo del SENA para llevar a cabo el reclutamiento de nueva mano de obra tanto de egresados en todos sus programas como también de practicantes.

Las tareas de diseño de producto y diferenciación son tal vez, las más herméticas en la empresa, ya que los empresarios son muy cuidadosos en cuanto al manejo de la información de las especificaciones de diseño y calidad de sus productos para evitar el plagio, esto asociado con la casi inexistente tendencia a buscar patentar sus creaciones, debido al costo que esto implica en certificaciones y estandarización de procesos, y asimismo debido al extenso trámite burocrático que conlleva.

En la actividad de soporte de compra de materias primas, insumos y mobiliario de la empresa, toman parte proveedores comerciales de distinto tipo, quienes hacen parte del comercio minorista en gran parte y se ubican en la ciudad de Popayán. Sin embargo, un segmento considerable de los proveedores se componen de mayoristas de insumos ubicados en ciudades como Cali, Bogotá, Medellín y Bucaramanga, quienes proveen por encargo botones, hilos, herrajes, cierres, telas, cueros y suelas entre otros.

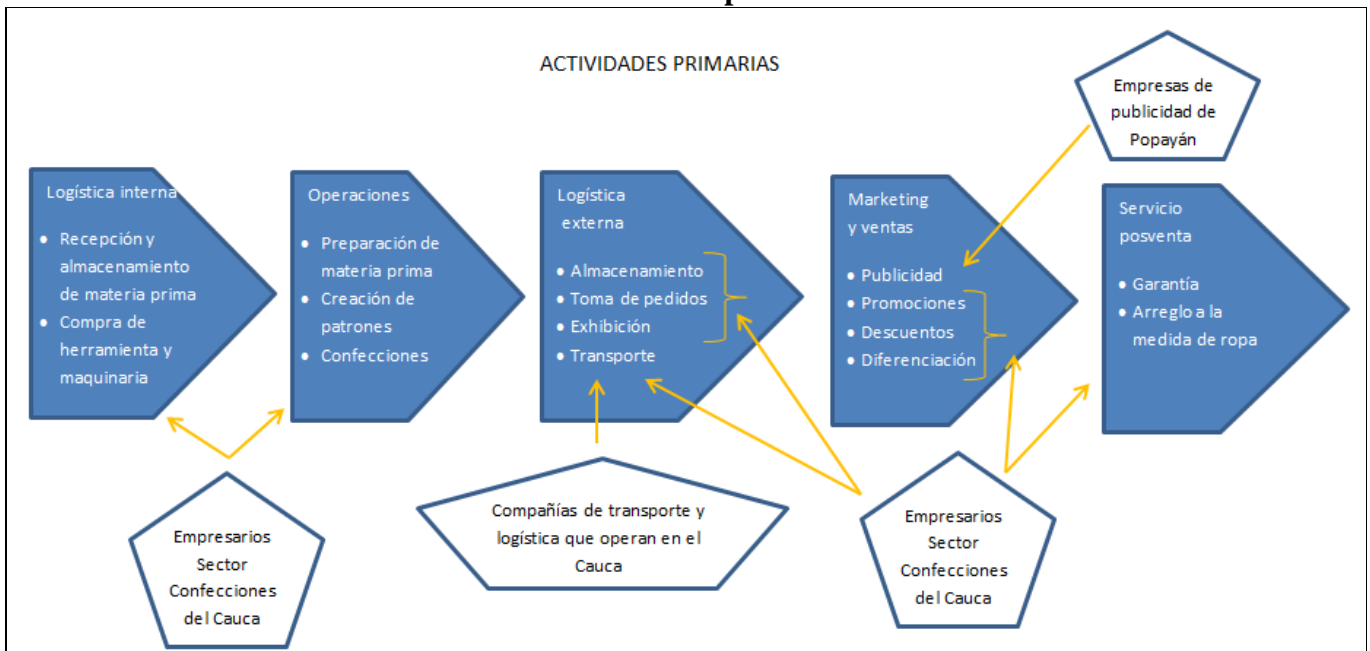
Ilustración 3. Actores en las actividades de soporte de la cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el ámbito de actividades primarias, como se puede evidenciar en la Ilustración 4, las actividades de valor en la cadena son ejecutadas en su mayoría por los empresarios del sector de confecciones caucano, cabe destacar que las actividades de logística interna y operaciones son enteramente llevadas a cabo por ellos mismos, mientras que en actividades de logística externa, las compañías de logística y transporte que operan en el Cauca, participan en lo referente a transporte del producto terminado hasta el cliente únicamente en algunos casos, dado que en esta tarea también participan los empresarios. De igual manera, se observa que los empresarios incurren en las actividades de mercadeo y ventas, excepto para algunos casos en los que se contrata a compañías de publicidad para que se haga perifoneo promocionando los productos, y/o se impriman volantes, pendones o avisos. Por último, se detectó que entre las actividades posventa se hace arreglo a la medida de ropa por parte de varios empresario del sector y en los casos en los que se da garantía del producto, esto se hace por defectos en los materiales o en la confección e implican cambio de los productos o devolución parcial o total del dinero y es llevado cabo en su totalidad por parte de los empresarios.

Ilustración 4. Actores en las actividades primarias de la cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia

Dado lo anterior, se evidencia que las actividades primarias de la cadena de valor del sector se concentran en los empresarios, donde solamente actividades como transporte y publicidad en contados casos se delegan a terceros, mientras tanto en las actividades de soporte toman parte variados actores tales como la banca comercial, el SENA y los proveedores mayoristas y minoristas, además de los empresarios. Es posible afirmar que la cadena presenta una baja fragmentación y por su forma monolítica resulta poco probable que se den procesos de deslocalización de las actividades de valor de la misma para una posterior participación en cadenas globales de valor, entonces se vuelve necesario realizar un análisis de brechas que explore los factores que causan este fenómeno (Capítulo 3).

Por último, para calcular el porcentaje de margen que los empresarios obtienen, se utilizó variables proxy, de tal manera que se equiparó el margen de la cadena de valor con la utilidad neta después de impuestos (UDI) en contabilidad, la cual “está dada por la sustracción al ingreso total de los gastos operacionales de la empresa, la depreciación y los impuestos” (Fierro Martínez & Fierro Celis, 2015, p.32). Por lo tanto se indagó por estos tres últimos al preguntarle al empresario por la proporción que estos representan dentro del ingreso total, de esa manera se observa que el margen (UDI) es en promedio de 26% en el sector de confecciones en el Cauca, y asociando este dato al PIB del sector en el 2017, que fue de \$9.000 millones en el Cauca, podría afirmarse que \$2.365 millones corresponden al margen de ganancias obtenidos por los empresarios del sector, lo que también representa el valor agregado por parte de los mismos a la economía durante ese año.

2.2. Eslabonamientos de la cadena

Identificar los eslabonamientos presentes en la cadena de valor del sector de confecciones es vital para verificar la existencia de fuentes de estrategias competitivas que permitan reducir costos de producción e incrementar el valor que se brinda al cliente, estos eslabonamientos se dan entre los diferentes actores que toman parte en la producción y se pueden dar de distintas formas según el poder de negociación que tenga cada uno, según Diaz Porras & Valenciano Salazar (2012) hay cinco niveles de gobernanza en los relacionamientos que tienen lugar entre actores de la cadena de valor, esta va desde un nivel bajo, donde hay desintegración total (mercado) y cooperación nula, hasta un nivel vertical en el cual hay una empresa líder que dicta que se debe producir, con qué calidad, con qué precios y en qué tiempos (jerárquica), de igual manera indica la complejidad de las transacciones, en cuanto a transporte de la mercancía y medios de pago, así como también señala la habilidad para codificar la información contenida en las transacciones sin incurrir en inversiones adicionales y asegurando que la información permanezca en la cadena y las capacidades del proveedor para cumplir con los requerimientos de la transacción se mantengan. (Ilustración 4).

Ilustración 5. Tipos de gobernanza en la cadena de valor.

Tipo de gobernanza	Complejidad de las transacciones	Habilidad para codificar las transacciones	Capacidades del proveedor	Poder de firma líder
Mercado	Bajo	Alto	Alto	Bajo
Modular	Alto	Alto	Alto	↑
Relacional	Alto	Bajo	Alto	↓
Cautiva	Alto	Alto	Bajo	↓
Jerárquica	Alto	Bajo	Bajo	Alto

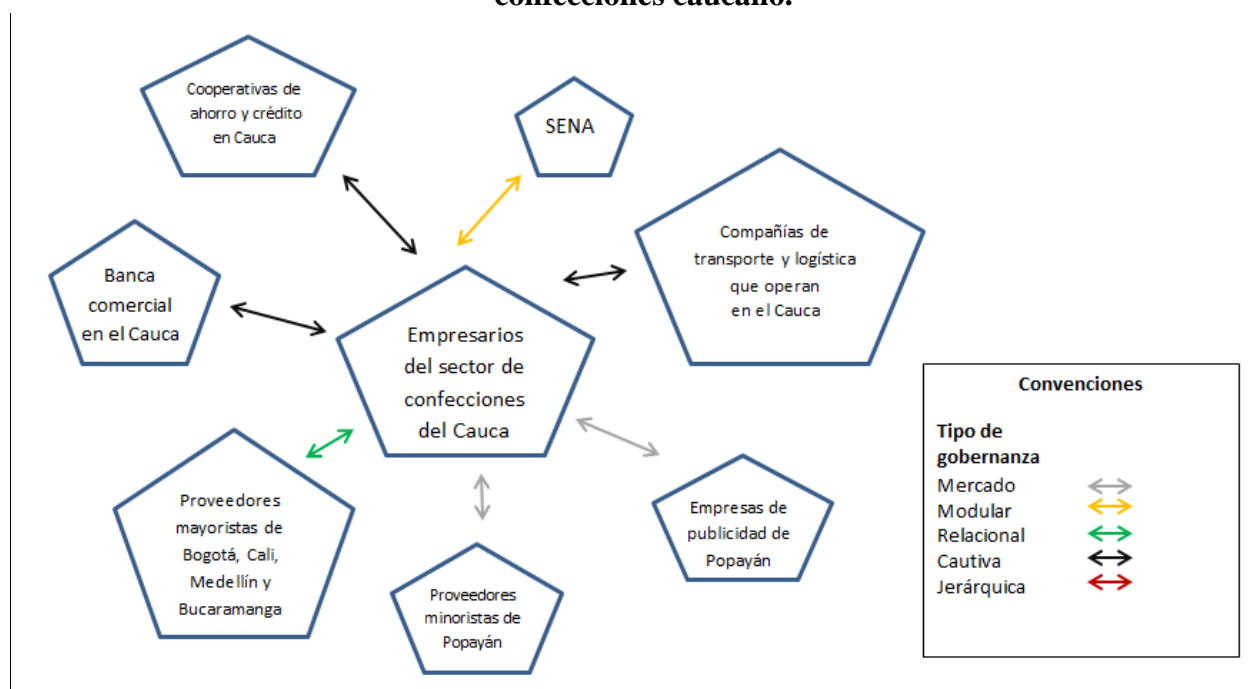
Fuente: Diaz Porras & Valenciano Salazar (2012)

En el caso actual, se considera que un eslabonamiento es fuerte si la gobernanza del mismo se sitúa hacia el medio del poder de la firma líder, ya que en este punto se da la gobernanza relacional que es un tipo de relacionamiento en el cual hay cooperación entre los actores, debido a que es necesario acordar modos y medios de pago y transporte, así como también se coordinan precios, calidades y diseños de tal manera que las transacciones sean satisfactorias para ambos lados. Por otra parte, hay dos tipos de eslabonamientos intermedios en los casos donde hay gobernanza modular o gobernanza cautiva; en la caso de la gobernanza modular hay coordinación debido a la complejidad de las transacciones en cuanto a medios y modos de pago y transporte, sin embargo debido a la alta habilidad de codificar las transacciones y a las altas capacidades del proveedor para suplir a otros clientes, la coordinación no se da bajo contextos de negociación de igual a igual.

El otro caso de eslabonamiento intermedio se da en el caso de la gobernanza cautiva, en esta situación el cliente tiene subordinación económica frente al proveedor, por lo cual la coordinación es mínima, y el costo de oportunidad del cliente para cambiar de proveedor, es alto.

Los extremos son eslabonamientos débiles o inexistentes, inexistente en el caso de la gobernanza del mercado, ya que la coordinación entre actores es nula y estos responden completamente a las señales del mercado en cuanto a precios y cantidades, porque los diseños, materiales, medios de transporte y medios de pago están dados; en el otro extremo se encuentran los eslabonamientos débiles, donde se evidencia la gobernanza jerárquica, en este caso el poder de negociación de una firma es nulo frente a la otra, y se imponen las características y contextos en los que se dan las transacciones.

Ilustración 6. Tipos de eslabonamientos en la cadena de valor del sector de confecciones caucano.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Ilustración 6, en la cadena de valor del sector de confecciones caucano, el eslabonamiento más importante que se presenta, es el existente entre proveedores y empresarios, puesto que es la relación que tiene el mayor potencial de otorgar valor al cliente en el producto final, ya que este identifica como una característica fundamental del producto final la calidad de los materiales del producto. Siguiendo la clasificación de los tipos de gobernanza en las cadenas de valor, realizado por Díaz Porras & Valenciano Salazar (2012). El eslabonamiento con proveedores presenta dos tipos de gobernanza, de coordinación mediante el mercado con proveedores minoristas y de

gobernanza modular con los proveedores mayoristas. La necesidad de los empresarios de acceder a materias primas e insumos de uso común como agujas, hilos, botones, etc, los lleva a desarrollar una coordinación mediante el mercado con proveedores minoristas, esta ocurre de tal manera que las partes se relacionan mediante transacciones repetidas en las cuales los costos de cambiar los socios son bajos en ambas partes, dado la existencia de otros agentes demandantes y oferentes. De igual forma, tanto el comprador y el vendedor no necesitan cooperar en la definición del producto, porque este se encuentra estandarizado, o porque se sabe que el proveedor oferta productos de calidad.

El otro tipo de gobernanza que se da es el de gobernanza modular, en este tipo de gobernanza las transacciones revisten cierto tipo de complejidad debido a las cantidades de materias primas que se tranzan y a los tipos de pago que se dan, que en algunos casos pueden ser tanto de contado como financiados por el proveedor. En este tipo de gobernanza observada, los proveedores de telas, cueros, materiales sintéticos o insumos no encontrados en la ciudad de Popayán, tales como herrajes, pedrería, bisutería, broches, hebillas y otros usados en la confección, fabrican productos que cumplen con ciertas especificaciones dadas por los clientes pero tienen plena autonomía de los mismos, ya que al usar maquinaria genérica pueden suplir a varios clientes al mismo tiempo incluso de otras regiones del país debido a su reconocimiento. En el caso de los empresarios caucanos se reportó proveedores de este tipo situados en Bogotá, Cali, Medellín y Bucaramanga, con los cuales el 13% tiene acuerdos verbales con respecto a cantidades, diseño, calidad y modo de pago de las materias primas.

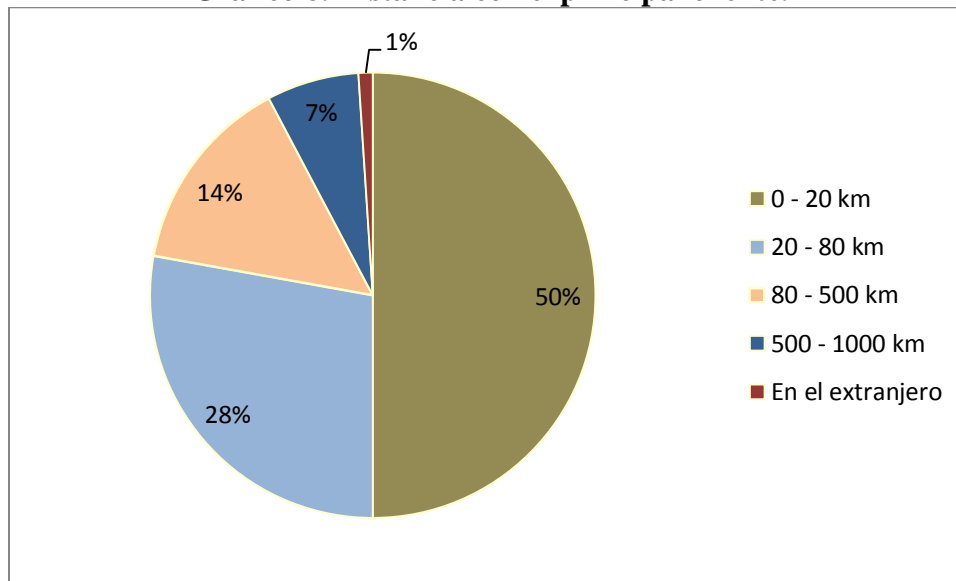
De igual forma, se puede evidenciar que alrededor del 37% de los empresarios reportaron comprar sus materias primas a mayoristas, mientras que el 63% de ellos reportó obtener sus materias primas e insumos de los minoristas ubicados en la ciudad de Popayán, teniendo en cuenta que hay empresarios que acuden a ambos tipos de proveedores.

Este eslabón representa una posible fuente de ventajas competitivas en tanto, sigan existiendo altos costos para el acceso a materias primas e insumos de proveedores mayoristas y se logren hacer alianzas entre proveedores y empresarios en cuanto a diseño, calidad, modos de pago, y medios de transporte de las materias primas e insumos. Estos acuerdos pueden ir dirigidos hacia la minimización de costos, diferenciación y calidad del producto, que son las cualidades que reportan mayor valor a los clientes.

Otro eslabonamiento significativo es el referente a las tareas de transporte, en este se da una gobernanza cautiva por parte de las empresas de transporte, debido a que los empresarios mantienen una subordinación económica con los operadores de logística y transporte los cuales definen los puntos de acopio, rutas y costos de transporte de la mercancía sin que los empresarios, que tienen poco poder de negociación, puedan discutir directrices sobre estos asuntos y pierden valor, puesto que los clientes consideran importante los tiempos de entrega oportunos, considerando que el 50% de los clientes están alejados de los empresarios por 20 kilómetros o más y el 1% de ellos están ubicados en el extranjero.

Observando además, que la clientela del sector de confecciones del Cauca es netamente nacional, contando solamente con dos empresas que exportan haciendo que la base exportadora del sector sea tan solo del 1% de empresas, de las cuales su apertura exportadora representa del 50% al 100% de la totalidad de sus ventas, con lo cual se evidencia el potencial inutilizado que tienen las empresas del sector para articularse en mercados globales. (Gráfico 8).

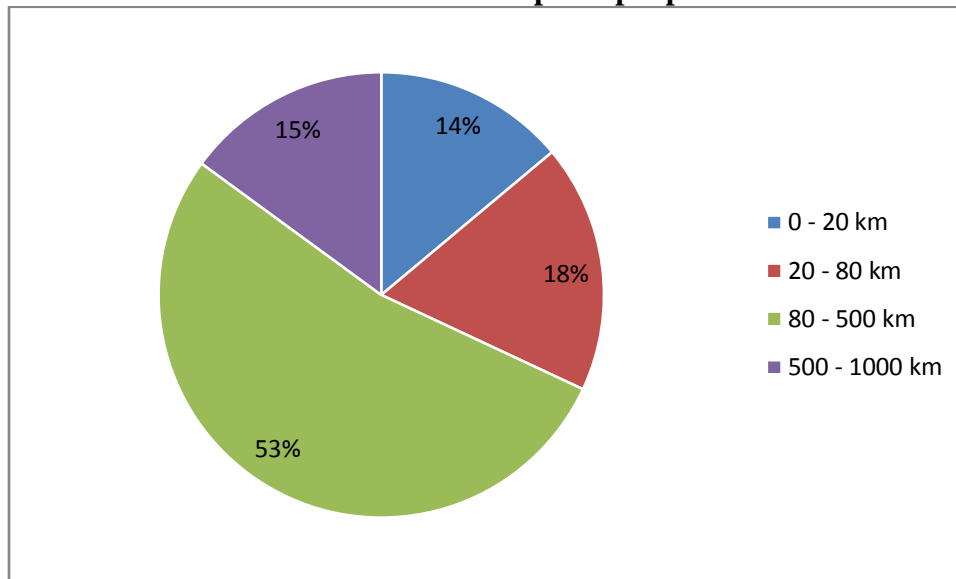
Gráfico 8. Distancia con el principal cliente.



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que la cooperación con las empresas de transporte y logística que prestan sus servicios en el departamento del Cauca, además podría ser una fuente de ventajas competitivas al inicio de la cadena, debido a que el 86% de empresarios reportan ubicarse a distancias mayores de 20 kilómetros con su principal proveedor, estando el 15% de ellos alejados entre 500 y 1.000 kilómetros de su principal proveedor, por lo cual deben acceder a los servicios de las empresas transportadoras y asumir mayores costos de transporte.

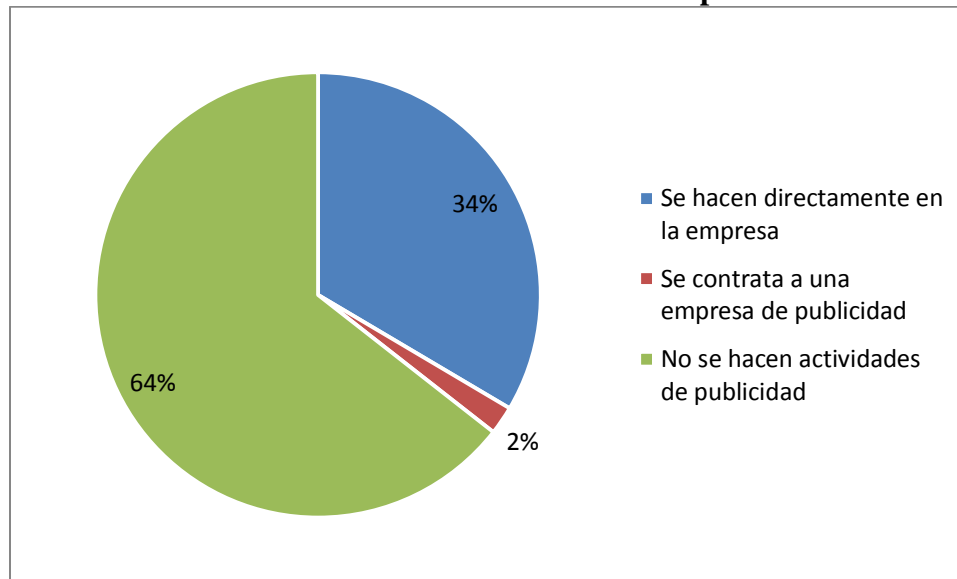
Gráfico 9. Distancia con el principal proveedor.



Fuente: Elaboración propia.

En el campo de la publicidad, se da una gobernanza coordinada mediante el mercado en la cual hay una buena cantidad de oferentes (empresas de publicidad) y demandantes. Para el sector de las confecciones se demanda diseño e impresión de volantes, avisos y pasacalles al igual que perifoneos donde se publicitan los productos y se da información sobre la ubicación de la empresa o las promociones existentes, este eslabón tiene la capacidad de generar valor si se dieran alianzas entre oferentes y demandantes. En lo referente a paquetes publicitarios y estrategias de mercadeo con el objetivo de lograr una buena reputación que sirva para ampliar el mercado de las confecciones caucanas y para fidelizar clientes, lo cual conlleva a disminuir costos asociados a la incertidumbre sobre la demanda del producto de los empresarios de confecciones y posteriormente a crear valor para ellos. Sin embargo, debido a la baja capacidad económica o debido al desconocimiento sobre la importancia de realizar actividades de publicidad, que presentan varios empresarios, estas actividades no se realizan, o cuando en efecto se llevan a cabo, lo hacen en su mayoría de manera empírica por parte de ellos mismos, reportando tan solo el 2% de empresarios que contratan a una empresa para realizar estas actividades (Gráfico 9).

Gráfico 10. Prevalencia de actividades de publicidad.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las actividades de soporte, los eslabonamientos más relevantes en infraestructura de la empresa se dan en la financiación, con la banca comercial y en asistencia técnica y fomento público con el SENA.

La relación de gobernanza con la banca comercial se da de forma cautiva por parte de los bancos, dado que si bien en el mercado hay una variada oferta de servicios financieros y una abundante demanda de ellos, específicamente el segmento de los empresarios de confecciones tiene bastantes barreras a la entrada para acceder al mercado crediticio, estas barreras radican en los altos requisitos presentes en la evaluación de la solicitud de créditos que giran en torno a la longevidad de la empresa, capacidad de pago y riesgos de la actividad comercial. Como se observa en la sección de metodología y caracterización de la muestra del estudio, la mayoría de empresas de este sector se encuentran en el rango de 0 y 5 años de vida, y reportan activos que los catalogan como microempresas, factores que aunados con la incertidumbre en las ventas de estas unidades económicas causan grandes dificultades a la hora de acceder a créditos que permitan financiar inversiones dirigidas a incrementar la competitividad.

Se presentan eslabonamientos importantes con el SENA en lo referente a asistencia técnica, fomento público, capacitación y reclutamiento de personal. En los dos primeros aspectos hay acceso sin barreras para los empresarios al programa Fondo Emprender, el cual es una iniciativa pública que pretende incentivar y facilitar la generación y creación de empresas mediante la asignación de capital semilla no reembolsable a los planes de negocio que son

desarrollados por los empresarios pero asistidos técnicamente y evaluados por el personal especializado del SENA.

En cuanto a capacitación y reclutamiento, a pesar de que esto en la mayoría de los casos se hace internamente en las empresas, el SENA también se presenta como una entidad de apoyo relevante que permite el acceso a estos servicios de manera gratuita pero siguiendo algunos requisitos internos que no representan barreras a la entrada.

3. FACTORES QUE PERMITEN MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

Existen dos tipos de factores, internos y externos, a la cadena de valor del sector de confecciones que permiten mejorar la competitividad de la misma, los factores externos de la cadena de valor son todas las características referentes al contexto operativo de las empresas del sector, este contexto está dado por características tanto sociales como políticas, económicas y geográficas que en la actualidad brindan un clima de negocios favorables o que tienen el potencial de hacerlo en el futuro. Por otra parte, los factores internos a la cadena de valor son todas las características que tienen las empresas del sector de confecciones en su operación y que les permiten ser competitivas o tienen el potencial de hacerlo en el futuro si se toman acciones y medidas encaminadas a ello.

Es importante definir la competitividad, siendo esta según Porter (1991) la capacidad de las empresas de asumir una mayor cuota del mercado por un tiempo prolongado sin la necesidad de incurrir en costos relativos mayores a los actuales, por lo cual esta definición está ligada al concepto de productividad, el cual es la relación entre el producto total de una empresa y los factores utilizados para realizarlo, siendo mayor si el producto crece con un uso menor de factores y siendo menor en el caso contrario. Según Porter (1991) la productividad que lleva a las empresas a la competitividad es deseable en tanto ayuda a elevar el nivel de vida de la sociedad, ya que la productividad de los recursos humanos ayuda a determinar sus salarios, siendo directamente proporcionales a esta, mientras que en el caso de un incremento de la productividad del capital, se incrementarán las utilidades recibidas por los propietarios de este factor de producción. Dado lo anterior, se observa el carácter benéfico que tiene un incremento de la productividad de los factores internos y externos a la cadena de valor del sector de confecciones, presentados a continuación, que conlleve a la competitividad de las empresas del sector, dado su impacto positivo en el bienestar económico de la sociedad caucana.

3.1. Factores externos a la cadena de valor

Los factores externos a la cadena de valor son todos aquellos que se presentan en el contexto de operación del sector de confecciones en el Cauca, ellos son un insumo importante en el análisis del desempeño de la actividad comercial de los empresarios de las confecciones puesto que condicionan de manera fundamental la operación competitiva de las unidades económicas, por lo tanto es importante exponerlos y analizarlos.

3.1.1. Ubicación.

El departamento del Cauca se encuentra ubicado al suroccidente de Colombia y hace parte de la región pacífica del país, su capital, Popayán, se encuentra ubicada en la región central del departamento y se halla en la zona de influencia de la carretera panamericana, la cual atraviesa al Cauca de norte a sur. En este aspecto cabe destacar que debido a la cercanía de la capital departamental con el puerto de Buenaventura, principal puerta de salida de las exportaciones nacionales, se cuenta con tarifas de transporte de carga muy favorables a las eventuales exportaciones del producto. Dichos costos son de \$62.705 pesos por tonelada en un vehículo doble troque (tres ejes) y de \$89.449 pesos en un camión sencillo (dos ejes)³, estos costos se pueden aminorar si las empresas ubicadas en la región norte del departamento del Cauca optan por contratar servicios de transporte especiales que recojan su mercancía puerta a puerta y realicen el transporte directamente. Tomando como referencia el municipio de Santander de Quilichao, el cual se ubica en el tercer lugar de incidencia de empresas del sector de confecciones, los costos de transporte son de \$34.025 y \$49.004 pesos en los respectivos tipos de vehículos de carga.

Los costos reportados, son en promedio 183% menores que los de los restantes 19 municipios colombianos incluidos en la tabla de fletes por parte del ministerio de transporte, por lo cual se observa una fuente de ventaja competitiva del sector de las confecciones con respecto a otros departamentos de cara a los mercados internacionales.

Tabla 3. Costos de transporte por tonelada a puerto de Buenaventura y margen de ventaja sobre otros municipios del país.

	Popayán	Margen	Santander de Quilichao	Margen
Doble troque	\$62.705	134%	\$34.025	241%
Camión sencillo	\$89.449	127%	\$49.004	231%

Fuente: Elaboración propia. Datos (Ministerio de transporte, 2017)

Dicha información es corroborada por el Consejo Privado de Competitividad que en su publicación del Índice Departamental de Competitividad del año 2017 ubica al departamento del Cauca en el puesto número 8 en costo de transporte terrestre a puertos y en el número 9 de costo terrestre de transporte a mercado interno⁴, teniendo en cuenta que el ranking se hace entre 26 departamentos, el Cauca supera a al menos el 65% de los departamentos incluidos en esta medición.

³ (Ministerio de transporte, 2017)

⁴ (Consejo Privado de Competitividad, 2017)

considera nacional.
Procesos aduaneros simplificados, gracias a que el
Formulario de Movimientos de Mercancías, emitido
por el Usuario Operador, hace las veces de DEX.

dividendos en cabeza de los socios están exentos
de renta.

Fuente: (Decreto 383, 2007) (Decreto 4051, 2007)

Para calificarse como usuarios de la Zona Franca del Cauca, los empresarios deberán crear una nueva compañía en Colombia y presentar un plan de negocios al usuario operador de la Zona Franca, luego deben cumplir con algunos requisitos de inversión y empleo según el monto de la inversión inicial en activos generadores de renta tales como edificios, maquinaria y equipos, los cuales se resumen en el siguiente cuadro y se tienen que cumplir con un plazo de 3 años siguientes a la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 5. Requisitos de las compañías para ser parte de la Zona Franca del Cauca.

Activos de la nueva compañía	Compromiso de inversión	Compromiso de contratación
Aprox US \$162.000	No requiere	No requiere
Entre US \$162.000 y US \$1,5 millones	No requiere	20 empleos
Entre US \$1,5 millones y US \$9 millones	Nueva inversión por US \$1,5 millones	30 empleos
Superior a US \$9 millones	Nueva inversión por US \$3 millones	50 empleos

Fuente: (Decreto 383, 2007) (Decreto 4051, 2007)

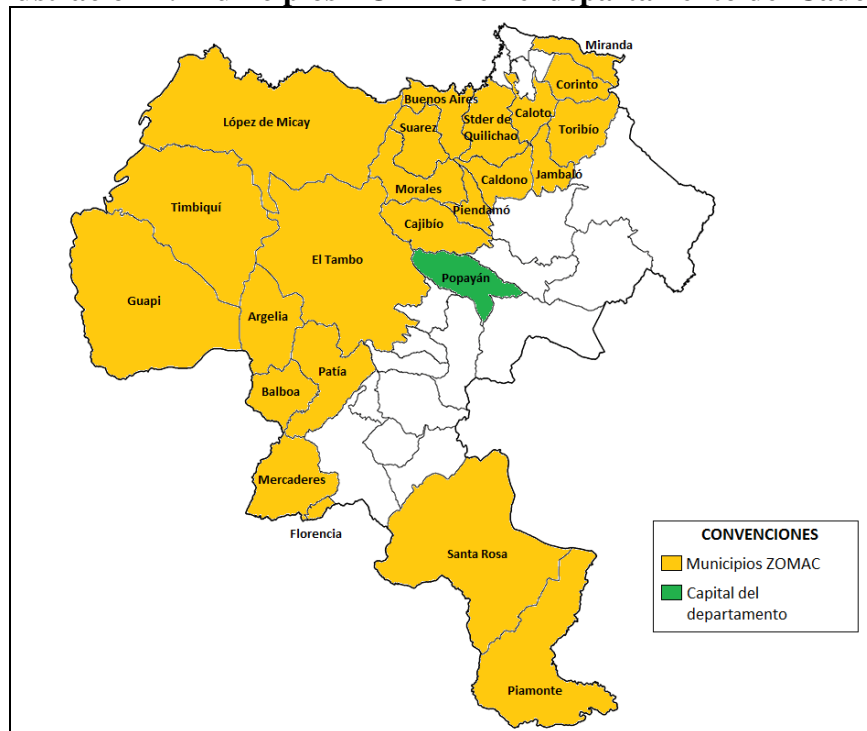
Dados los requisitos anteriores, cabe afirmar que solamente podrían ubicarse grandes empresas de confecciones dentro de la zona franca, tipo de empresas que es raro dentro de dicho sector en nuestro departamento.

Por otra parte, se está llevando a cabo la implementación de la Zona Franca Zonapaz, la cual estará ubicada en el municipio de Piendamó, sin embargo no será útil para los empresarios del sector de confecciones puesto que dicha Zona Franca será de carácter especial dedicada solamente a actividades económicas agroindustriales.

- Municipios ZOMAC.

Las catalogadas Zonas Más Afectadas por el Conflicto (ZOMAC) son un conjunto de municipios en los cuales arreció el conflicto armado interno entre el Estado colombiano y las FARC, dichos municipios además se caracterizan por tener una gran debilidad institucional, no son capaces de generar sus propios ingresos por lo que son dependientes de las transferencias nacionales y están alejados de las capitales departamentales (Decreto 1650, 2017). En el departamento del Cauca se encuentran 23 municipios ZOMAC que se destacan en la Ilustración 4.

Ilustración 7. Municipios ZOMAC en el departamento del Cauca.



Fuente: Presidencia de La República (2017)

En dichas zonas se ofrecen incentivos tributarios con el fin de atraer empresas y acelerar el desarrollo económico y social, los incentivos radican en tarifas progresivas sobre el impuesto a la renta para empresas constituidas a partir del 29 de Diciembre de 2016, que realicen todo su proceso productivo en el municipio ZOMAC escogido y que cumplan con los requisitos de inversión y empleo especificados. Es posible observar los requisitos específicos estipulados para las empresas del sector de confecciones en la Tabla 7.

Las empresas que cumplan con dichos requisitos podrán beneficiarse de una tarifa progresiva del impuesto de renta según su tamaño, durante diez años a partir del 2017. Para microempresas y pequeñas empresas la tarifa del impuesto de renta será de 0% entre el 2017 y 2021, del 25% entre el 2022 y 2024, del 50% entre el 2025 y 2027, y del 100% del 2027 en adelante. Mientras tanto, para las empresas medianas y grandes la tarifa del impuesto de renta será del 50% entre el 2017 y 2021, del 75% entre el 2021 y 2027 y del 100% del 2027 en adelante.

Tabla 6. Requisitos para ser parte de beneficios ZOMAC.

División económica	Descripción división económica	Tamaño de la empresa							
		Microempresa		Pequeña		Mediana		Grande	
		Inversión en SMMLV	Empleo	Inversión en SMMLV	Empleo	Inversión en SMMLV	Empleo	Inversión en SMMLV	Empleo
13	Fabricación de productos textiles	33	2	247	4	1.302	17	10.947	79
14	Confección de prendas de vestir	36	2	225	4	1.142	19	11.725	108
15	Curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje; maletas, bolsos y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles.	42	2	233	3	1.128	13	9.531	91

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2017)

3.1.3. Talento humano disponible.

En el Cauca existen 25 instituciones de educación superior de carácter tanto privado como oficial que prestan sus servicios a los 51.125 estudiantes matriculados reportados en el año 2017. Las instituciones de educación superior (IES) de mayor relevancia son la Universidad del Cauca con 17.827 matriculados, el SENA con 13.145 y la Fundación Universitaria de Popayán con 6.247. Las instituciones educativas de educación superior en el departamento ofrecen gran variedad de programas, registrando 33.344 matriculados en carreras profesionales y 15.519 estudiantes en programas tecnológicos, del total de los cuales hay 13.361 estudiantes cursando carreras relacionadas a la economía, administración, mercadeo, publicidad y áreas afines a la actividad económica de las compañías del sector de las confecciones (Ministerio de educación, 2017). Cabe destacar que para el año 2016 se registraron aproximadamente 1.346 egresados de estas áreas, con lo cual se confirma la abundancia de mano de obra capacitada en el departamento del Cauca que podría emplearse, sin embargo se evidencia la falta de articulación de las IES con el sector de confecciones en tanto ambos actúan sin comunicación o coordinación entre ellos, haciendo que la oferta y la demanda de talento humano no se encuentre equilibrada y cumpla con las necesidades de ambos actores, por lo cual se necesitan acercamientos que permitan alinear sus expectativas y realidades.

3.2. Factores internos a la cadena de valor

Los factores internos de la cadena de valor son todos aquellos factores directamente relacionados con las actividades económicas del sector de las confecciones en el departamento del Cauca, el análisis de los eslabonamientos de las mismas, como también de su estado actual y su estado deseado puede dar como resultado el mejoramiento de la competitividad del sector y su posible inserción en cadenas globales de valor.

Dichas necesidades se identificaron al preguntarle a los empresarios sobre cuáles son, según ellos, los factores que impiden el crecimiento de sus empresas y el incremento de su competitividad. Ante esta pregunta se recibió una gran variedad de respuestas, las cuales se condensaron haciendo uso de un software procesador de textos que representó gráficamente las necesidades más reportadas, esto se puede observar en la Ilustración 8, en la cual tienen un mayor tamaño las palabras más mencionadas.

ubicación a mitad de tabla obedece al confinamiento de la mayoría de los consumidores de confecciones dentro de los límites del departamento.

Los empresarios del sector reportaron necesidades en cuanto a vías, sin embargo se considera que esta necesidad puede ser producto de su opinión, dado que la mayoría de ellos realizan el transporte de materias primas, insumos y mercancías, y relacionan la necesidad de vías nuevas con el costo del transporte, desconociendo que este se puede reducir si se establecen estrategias operativas adecuadas con las grandes empresas transportadoras que operan en el departamento del Cauca, lo que tendría un costo mucho menor que la construcción de nueva infraestructura.

Por otra parte se reportó la necesidad de mano de obra capacitada en temas operativos de las confecciones, nuevamente se observa que no hay escasez de talento humano en el departamento, sino que hace falta que las personas que ya están empleadas en estas unidades económicas, cuenten con la capacitación adecuada, para que los procesos productivos sean de mayor eficiencia y calidad, para lo cual se necesita establecer relaciones de cooperación con el SENA y con las demás Instituciones de Educación Superior representativas del departamento.

Otra dificultad reportada, fue el monto por impuestos que deben pagar, siendo estos el impuesto de renta, el IVA, el ICA, impuesto al patrimonio y dado el caso, la retención en la fuente y el gravamen a movimientos financieros, variando entre el 10% y el 40% de los costos totales que reportaron los emprendedores; por otra parte, se identificó la falta de acompañamiento técnico y empresarial y la falta de capacitación y de mano de obra capacitada, como dificultades, sin embargo cabe resaltar que los empresarios que afirmaron la existencia de estas falencias desconocen los medios actualmente dispuestos para brindar asistencia en capacitación y consecución de mano de obra capacitada por parte del SENA, Cámara de Comercio del Cauca, Alcaldía de Popayán y Gobernación del Cauca.

Adicionalmente, se evidenciaron dificultades en cuanto a mercadeo y publicidad, debido a que los ingresos de las empresas del sector, en su mayoría, no son suficientes para costear servicios profesionales de esta índole, lo que conlleva a que sean los mismos empresarios los que deban hacerse cargo de estas actividades de una manera empírica, o simplemente no realicen actividades de este tipo.

Finalmente, se expresaron en menor medida necesidades de seguridad y maquinaria; seguridad dado que los pocos empresarios que afirmaron la falta de esta, habían sido víctimas de hurtos en su vivienda, teniendo en cuenta que muchas de las empresas funcionan en las mismas casas, se puede afirmar que esto sea un problema serio, sin embargo no deja de ser un asunto de percepción; mientras que la necesidad de maquinaria se puede asociar a la falta de recursos económicos para invertir en esta, lo cual está

directamente relacionado a la dificultad para acceder a financiamiento que presentan los empresarios en el mercado crediticio caucano.

Luego de esbozar las necesidades del sector, es pertinente realizar un análisis de brechas o análisis gap para verificar el estado real de la cadena de valor en la actualidad y la forma deseada para que se puedan generar estrategias competitivas como también medidas de política pública económica que se desempeñen en favor de la competitividad del sector. Los resultados se pueden observar en la Tabla 8 a continuación:

Tabla 7. Análisis de brechas del sector de confecciones en el Cauca.

Estado actual	Estado deseado	¿Existe brecha?	Factores que originan la brecha
<p>Proveedores mayoristas del sector se encuentran en departamentos alejados haciendo que la consecución de insumos y materia prima sea un proceso lento dada la necesidad de transportar los mismos, de igual manera los productos que ofrecen estos no se amoldan completamente a necesidades de los empresarios siendo estos últimos los que deben ajustar sus productos a la materia prima e insumos disponibles. Los proveedores otorgan crédito y descuentos a clientes con los que han entablado relaciones comerciales duraderas</p>	<p>Proveedores mayoristas tienen ubicación en departamentos cercanos o, preferiblemente, en el departamento del Cauca, con lo cual la entrega de las materias primas e insumos son rápidas y oportunas, los productos que ofrecen estos se amoldan completamente a las necesidades de los empresarios, y donde además los proveedores otorgan crédito y descuentos a clientes con los que se ha establecido relaciones comerciales duraderas, consolidando una gobernanza relacional en este eslabón de la cadena, donde “se mantienen relaciones de cooperación basadas en la reputación y confianza mutua” (Díaz Porras & Valenciano Salazar, 2012)</p>	Sí	<p>En el departamento del Cauca no existen proveedores industriales de insumos y materias primas necesarias para los empresarios, dado que para la instalación y operación de una unidad económica de tipo industrial como esta, es necesario contar con una inversión inicial fuerte de capital en un sitio estratégico que garantice llegar a los clientes, como también es necesario contar con una clientela estable durante el año. De igual manera una compañía de este tipo necesita de importantes fuentes de “know-how” para la elaboración de productos idóneos y competitivos.</p>
<p>Proveedores minoristas del sector se encuentran concentrados en el municipio de Popayán en algunos sectores específicos, con lo cual es fácil acceder a ellos, ellos ofrecen productos genéricos a precios fijos, con lo cual se establece una gobernanza de mercado con</p>	<p>Proveedores minoristas del sector se encuentran concentrados en el municipio de Popayán en algunos sectores específicos, con lo cual es fácil acceder a ellos, ellos ofrecen productos genéricos al público en general y productos adaptados a las necesidades de los empresarios</p>	Sí	<p>Se reporta falta de conocimiento mutuo y cooperación entre proveedores y compradores de insumos y materias primas, con lo cual los minoristas desconocen las necesidades actuales de los empresarios del sector de confecciones, no es posible ofrecer precios especiales y tampoco, financiación de los productos debido a que las ventas de los mismos son fluctuantes durante el año; además se observa que los minoristas no son</p>

respecto a los compradores que deben ajustar sus necesidades a los insumos y materias primas disponibles, además no se conoció de la existencia de financiación de los productos

del sector a los cuales se les ofrezcan precios especiales, con lo cual se establece una gobernanza de tipo relacional con respecto a los compradores que dan continua retroalimentación y comunicación sobre las necesidades que presentan; además hay financiación de insumos y materias primas por parte de los proveedores

productores, en cambio son intermediarios de los mismos, con lo cual no es posible ofrecer productos adaptados a las necesidades de los empresarios.

Las empresas del sector de confecciones operan con mínima interacción entre ellas, guardan activamente información y experiencias sobre tecnologías, proveedores, clientes, diseño de productos, materias primas y canales de comercialización, en general son microempresas familiares que funcionan como fuente alterna de ingresos en los hogares, de igual manera hay algunas pequeñas, medianas y grandes empresas que funcionan apartadas las unas de las otras de tal manera que se da cooperación inexistente; también, el destino de la producción en general es el municipio en el que opera la empresa o municipios cercanos dentro del departamento, siendo

Las empresas del sector de confecciones operan coordinada y cooperativamente compartiendo información y experiencias sobre proveedores, clientes, diseño de productos, materias primas y canales de comercialización. Estas, a pesar de ser microempresas familiares han logrado crear un tejido empresarial que transmite información operativa de manera exitosa, con lo cual mantiene las capacidades del sector actualizadas y puede insertarse en cadenas globales de valor, estableciendo relaciones exitosas con clientes internacionales.

Sí

De nuevo la desconfianza es un factor determinante para la operación apartada de las empresas, sin embargo esto no recae enteramente sobre los empresarios debido a que hacen falta programas que coordinen exitosamente la operación de las empresas, con el fin de formar alianzas estratégicas entre las mismas y se forme un tejido empresarial. A pesar de la existencia de algunos programas de asistencia técnica y empresarial, es necesario que los emprendedores se involucren de manera activa y constante en los mismos para producir de manera eficiente. Por último, se necesita masificar e intensificar los programas de fomento y promoción de la exportación de productos textiles, liderados por la Cámara de Comercio del Cauca y las entidades públicas del departamento, que en la actualidad son desconocidos para muchos empresarios.

las empresas que exportan, casos excepcionales.

El transporte tanto de materia prima como de producto terminado, en su mayoría corre por cuenta de los empresarios, los cuales incurren en gastos adicionales de recursos en una actividad económica secundaria, la cual hacen de manera ineficiente que añade poco valor al producto, en otros casos el transporte es realizado por compañías logísticas, las cuales tienen rutas definidas que definen el transporte de mercancía entre nodos y a partir de ahí su distribución a subnodos, siendo el nodo más cercano la ciudad de Cali, Valle del Cauca, por lo cual cualquier mercancía que se transporte desde y hacia el mercado interno y externo del país, debe transitar por este punto, a menos que se decida pagar por un servicio expreso que lo evite, incurriendo de alguna u otra manera en costos adicionales.

El transporte tanto de materia prima como de producto terminado, es realizado por compañías logísticas especializadas en el tema, las rutas de las mismas tienen nodos en los municipios de Popayán y Santander de Quilichao (con mayor presencia de compañía del sector de confecciones) por lo cual el transporte desde y hacia el mercado interno y externo del país, se puede hacer directamente desde dichos nodos sin incurrir en gastos extra, ahorrando en costos de oportunidad relacionados a la espera de la mercancía y generando valor al cliente dada la entrega oportuna.

Sí

El transporte de mercancía requiere de una demanda constante durante el año para ser una actividad rentable, en este caso no es posible debido al carácter estacional de la actividad productiva del sector, en la cual hay una demanda fuerte de transporte de insumos y materia prima, luego se produce, por lo tanto disminuye la demanda de transporte, y por último se demanda transporte de producto terminado. Otro factor importante es la ubicación dispersa de las empresas en el departamento, ya que si bien el 70% de ellas están ubicadas en municipios atravesados por la vía Panamericana, el otro 30% se encuentran en municipios a los cuales solo es posible acceder por medio de vías secundarias o terciarias que en algunos casos no están pavimentadas⁵, por lo cual se evidencia la dificultad que existe al intentar realizar economías de escala en el transporte.

⁵ Fuente: (Invías, 2013)

Las actividades de publicidad y mercadeo son llevados a cabo en su mayoría por los mismos empresarios de forma empírica e ineficiente, que incurren en costos adicionales al adentrarse en esta actividad alejada de su actividad económica principal. En algunos casos se contratan compañías que hacen actividades de publicidad como la impresión de pendones y volantes.

Las actividades de publicidad y mercadeo son llevadas a cabo por empresas especializadas, las cuales ofrecen precios competitivos y productos adecuados a la actividad del sector.

Sí

Los empresarios en gran medida desconocen la necesidad de llevar a cabo este tipo de actividades o no cuentan con los recursos económicos necesarios para contratar estos servicios, por lo cual simplemente no las llevan a cabo o las hacen ellos mismos de forma empírica.

El servicio posventa es casi inexistente en el sector, sin embargo en algunos contados casos se limita a dar garantía por productos en malas condiciones, la cual consiste en el reemplazo de los mismos o en reembolso total o parcial del dinero.

Siguiendo a (Cardona Montes, Hernandez Giraldo, & Restrepo Herrera, 2016) se establece que el servicio posventa de las empresas de confecciones debe realizarse por un departamento de la misma empresa que cuente con los siguientes aspectos principales:

- Capacitación de empleados en beneficio de la atención al cliente; identificar el tipo de cliente, sus necesidades y como solucionarlas de manera propositiva y proactiva.
- Fortalecimiento de la imagen corporativa; a través del conocimiento del producto, la marca y la empresa, se debe convencer al cliente de que está

Sí

Los empresarios desconocen los beneficios económicos de llevar a cabo actividades de servicio al cliente, estando estos relacionados a la fidelización de clientes activos e incremento de su clientela. Sin embargo la minoría de emprendedores que si llevan a cabo estas actividades no cuentan con los conocimientos, herramientas y recursos adecuados para hacerlo de manera exitosa y eficiente.

	<p>tomando la decisión acertada al comprar los productos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incursión en nuevos canales de comunicación; el servicio al cliente debe ser llevado a cabo a través de plataformas virtuales, líneas telefónicas y en persona de tal manera que los clientes puedan acceder fácilmente al mismo. • Actuación de forma enfocada hacia la fidelización de clientes activos con el objetivo secundario de que estos se conviertan en simpatizantes de la marca y a través del voz a voz, atraigan a clientes potenciales. 	
<p>Las actividades de financiación recaen principalmente sobre la banca comercial formal, que presenta una gran cantidad de barreras a la entrada para los empresarios, el SENA toma parte en menor medida, otorgando créditos semilla a través del Fondo Emprender, una iniciativa pública que requiere que el emprendedor presente planes financieros y comerciales estructurados, los</p>	<p>Las actividades de financiación recaen sobre instituciones privadas y públicas, las cuales ofrecen créditos semilla para la inversión inicial de capital, y créditos de fomento para el mejoramiento de la competitividad empresarial, dicho mercado crediticio presenta pocas barreras a la entrada y se caracteriza por la existencia de incentivos tales como tasas de interés preferenciales, cuotas</p>	<p>Los procesos internos de evaluación de crédito, que tienen en cuenta variables como la antigüedad de la compañía y los ingresos reflejados en el registro mercantil, hacen que gran cantidad de empresarios que no cumplen con tales requisitos, no puedan acceder a créditos y financiar inversiones necesarias para mejorar la competitividad de sus empresas.</p> <p>Sí</p> <p>Hay escasos programas públicos de fomento al emprendimiento en el sector que estén relacionados a la financiación, el más importante es el Fondo Emprender del SENA, que a pesar de estar encaminado en buena medida, es desconocido para</p>

cuales se someten a evaluación interna para su aprobación. Dichos procesos, incluso incentivan a algunos empresarios a acceder a la financiación en el sector informal, que presenta elevados costos y en algunos casos amenazas a la seguridad personal de los empresarios.

ajustadas a las necesidades de los empresarios, entre otros.

muchos micro y pequeños empresarios

La asistencia técnica, el fomento público, la capacitación y el reclutamiento de personal son actividades que son llevadas a cabo principalmente por el SENA, alcaldía de Popayán, gobernación del Cauca, Comfacauca y por la Cámara de Comercio del Cauca. En la primera institución se ofrecen programas educativos de carácter técnico y tecnológico en el área de confecciones que aporta una importante transmisión de conocimientos al sector, mientras que en la Cámara de Comercio del Cauca se ofrecen programas de capacitación en temas empresariales y organizacionales a los cuales pueden acceder cualquier empresario presente en el registro mercantil o en algunas ocasiones cualquier individuo del público en general.

La asistencia técnica, el fomento público y la capacitación son actividades llevadas a cabo de manera interinstitucional por parte de entidades públicas y privadas, en cooperación y retroalimentación constante, con el fin de llevar las herramientas técnicas y de conocimiento que son de mayor necesidad para el empresario para ser competitivos local y globalmente

Sí

Si bien, el desempeño de estas actividades son satisfactorias en la actualidad, según lo reportado por los empresarios, podrían mejorarse si se llevan cabo con un grado mayor de coordinación y retroalimentación entre las instituciones encargadas.

Por otra parte las bolsas de empleo del SENA, Comfacauca y la alcaldía de Popayán, a través de la oficina de empleo, juegan un papel importante en el reclutamiento de personal en las empresas, dado que si bien la mayoría de unidades económicas lo hacen por cuenta propia, la bolsa de empleo provee mano de obra capacitada para el sector.

El diseño del producto corre por cuenta de los mismos empresarios, que capturan las preferencias de los clientes por medio de su interacción con ellos, este se hace de forma empírica en la mayoría de casos mientras que en contados casos se tienen en cuenta conceptos de diseño, materiales innovadores y tendencia de mercados internacionales.

El diseño del producto debe ser realizado por un departamento de la empresa destinado a tal actividad, este debe contar con insumos de conocimiento de diseño y tendencias actuales de los mercados, como también debe contar con un factor importante de Investigación y Desarrollo de estilos, diseños, materiales y empaques, que sea un insumo aportado por el sector público y por el sector privado.

Sí

El diseño de un producto que sea ampliamente aceptado en el público requiere del uso de mano de obra capacitada para ello, en un ambiente adecuado con los recursos necesarios para ello, lo cual resulta costoso para los micro y pequeños empresarios del Cauca.

Las actividades de investigación y desarrollo requieren de cantidades importantes de inversión, a la cual es difícil de acceder por parte de los empresarios en el Cauca, como se mencionó anteriormente. Además estas actividades tienen como objetivo conseguir resultados y experiencias que no siempre resultan aportando utilidades económicas, convirtiéndose en inversiones riesgosas para estas compañías.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el análisis de brechas en la Tabla 8, hay brechas en el funcionamiento del sector de confecciones en toda su cadena de valor, primero hay brechas entre el estado actual y el estado deseado de la relación con los proveedores, estas brechas radican en la falta de cooperación entre proveedores y empresarios del sector, así como también en la escasez de proveedores de materias primas e insumos en el mercado caucano, lo que causa un incremento sustancial en costos de transporte y el costo de oportunidad que representa traer estas mercancías desde otros departamentos. De igual manera se evidencia la brecha existente en lo referente a cooperación entre los empresarios del sector, lo cual limita la interacción y genera barreras al flujo de información entre empresarios, información que podría ser de vital importancia para mejorar procesos productivos y de igual manera disminuir costos. Después se observa la dificultad existente en torno al transporte de provisiones, puesto que los empresarios en su mayoría deben hacerlo por cuenta propia de manera ineficiente, por otra parte los empresarios que deciden acceder a servicios de transporte deben someterse a las rutas y costos estipulados por las compañías de transporte; igualmente existe esta dificultad en cuanto al financiamiento, ya que la corta edad comercial de la mayoría de empresas de confecciones, junto a sus bajos activos impiden que la banca comercial y las cooperativas de crédito otorguen los préstamos necesarios para apalancar sus inversiones.

Adicionalmente, se evidencia que las actividades de mercadeo, publicidad y servicio posventa están generalmente desatendidas o se hacen con muy poco profesionalismo y efectividad, esto responde a que los empresarios no se pueden permitir acarrear con estos costos o desconocen la importancia de llevar a cabo dichas acciones.

Por otra parte se evidencia la necesidad de aunar esfuerzos en las actividades de asistencia técnica, fomento público, capacitación y diseño del producto puesto que los empresarios no pueden hacerse cargo de estas actividades por su cuenta, en tanto se encuentran por fuera de sus actividades económicas principales.

De una manera resumida las brechas en las actividades del sector pueden resumirse de la siguiente forma:

Tabla 8. Sintetización de las brechas del sector de confecciones

Tipo de brecha	Campos contenidos	¿Qué las producen?
Brecha institucional	Asistencia técnica, fomento público, capacitación	Falta de programas públicos encaminados al desarrollo del sector de confecciones caucano
Brecha del mercado	Proveedores, transporte, financiamiento, mercadeo y publicidad	El mercado en oferta y demanda para el sector de confecciones es reducido en el departamento del Cauca,

Brecha del sector	Cooperación, posventa	servicio	<p>sumando que deben competir con confecciones provenientes de China, las cuales presentan precios más competitivos, dada la baja capacidad innovativa de las confecciones caucanas, lo que posteriormente ocasiona que los empresarios no puedan acceder a servicios esenciales para el funcionamiento adecuado de sus unidades económicas</p> <p>Los empresarios muchas veces desconocen los beneficios que implica el manejar un flujo de información y retroalimentación constante con sus pares y con los clientes, esto puede deberse de igual forma a que no pueden incurrir en costos adicionales que estas actividades implican o podría obedecer a un factor cultural de desconfianza</p>
-------------------	--------------------------	----------	---

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 8, las brechas se pueden condensar en brechas institucionales, brechas del mercado y brechas del sector, dentro de ellas se condensan los campos reportados dentro del análisis de brechas exhaustivo hecho anteriormente y se atribuye su existencia a algunos factores que se identifican como la raíz de los problemas, estos principalmente se relacionan a las instituciones, al mercado y al propio actuar de las empresas del sector, por esto se observa la necesidad de plantear estrategias y medidas que permitan cerrar esas brechas, lo cual es de gran importancia puesto que favorece la y generación de dinámicas competitivas en las empresas del sector de confecciones caucano que estén relacionadas a la fragmentación del sector para favorecer su crecimiento y la productividad de sus empresas, las cuales puedan generar posteriormente, en conjunto con el sector público y actores externos, innovaciones que catapulten el sector hacia cadenas globales de valor y los beneficios que esto conlleva.

4. PROPUESTA DE UN MODELO DE APRENDIZAJE Y ACUMULACIÓN DE CAPACIDADES Y MEDIDAS DE POLÍTICA PÚBLICA RECOMENDADAS PARA SU ADOPCIÓN

Luego de diagnosticar las brechas y necesidades del sector de confecciones del Cauca y es necesario identificar el camino para hacer la producción en este sector más competitiva a través del modelo de aprendizaje y acumulación de capacidades, luego es preciso adoptar acciones encaminadas a lograr llevar a cabo las funciones del modelo, cerrando las brechas mencionadas, es por esto que se hacen necesarias algunas recomendaciones de política pública que permitan plantear estrategias y caminos de acción. Es por esto que en la primera sección de este capítulo se presenta el modelo de aprendizaje y acumulación de capacidades para el sector de confecciones caucano, el cual tiene como insumo las capacidades y funcionalidades con las cuales deben contar empresas innovadoras y competitivas. Luego, en la segunda sección del capítulo se definen las medidas de política económica sectorial necesarias para desencadenar el modelo propuesto, dichas medidas buscan involucrar tanto a los entes gubernamentales, como a las Instituciones de Educación Superior del departamento del Cauca y por supuesto al sector privado y a los empresarios del sector de confecciones.

Es importante destacar que una medida de política pública “es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación de particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática” (Velásquez Gavilanes, 2010, p.152). Siendo el problema a tratar en este caso, la competitividad del sector de las confecciones y la inserción del mismo en cadenas globales de valor.

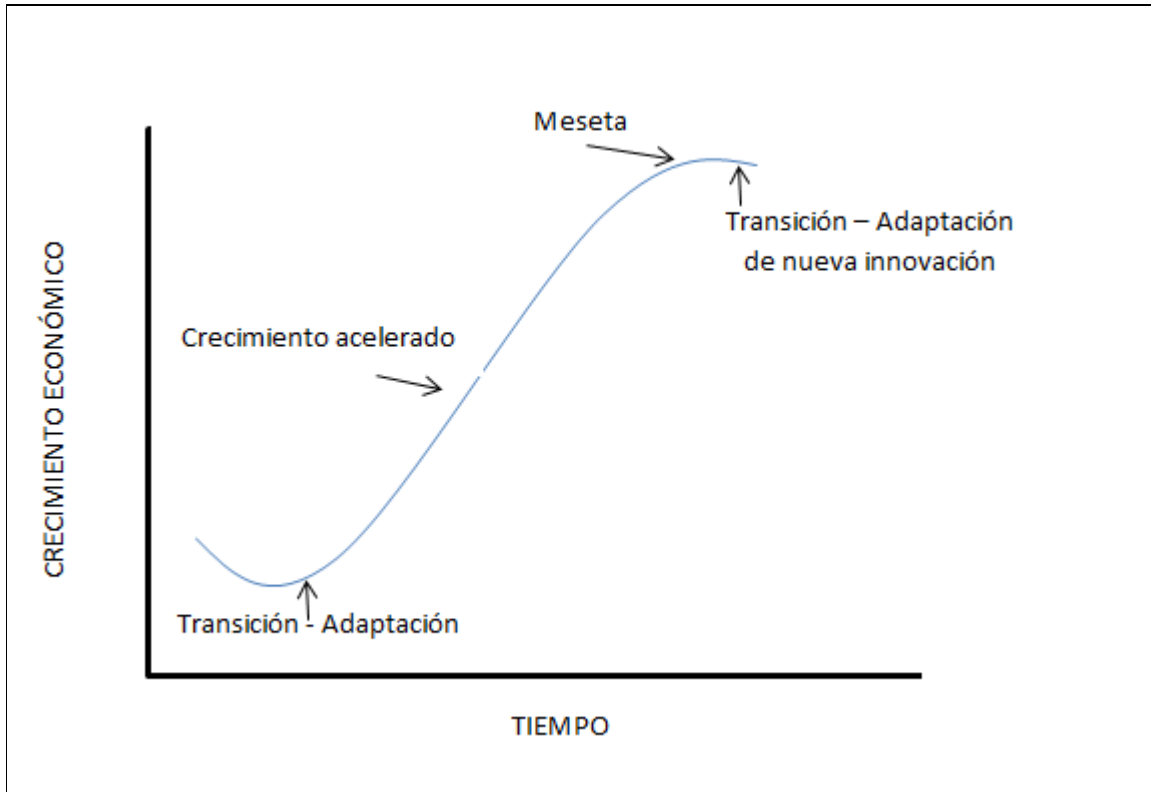
La inserción del sector caucano de las confecciones en cadenas globales de valor debe ser un objetivo a futuro, dado que “las cadenas globales de valor ofrecen oportunidades de industrialización para las naciones en vías de desarrollo” (Blyde, 2014, p.9). Debido a que no deben incurrir en grandes montos de inversión para lograr hacer todo un proceso productivo competitivo y tampoco deben modificar sus políticas industriales para proteger a un sector, en cambio pueden enfocarse en un eslabón de la cadena y explotar ventajas competitivas que se tengan sobre él, obteniendo de la inserción, flujos de conocimiento que benefician a las compañías fortaleciendo modelos de aprendizaje y acumulación de capacidades, el cual es la vía para obtener mejoras competitivas sustentables y acumulativas que permitan aumentar el valor que genera la cadena a los clientes y esto se refleje en la generación de puestos de trabajo calificados estables y con mayores salarios, para que el sector en un momento dado se convierta en una base sólida del crecimiento y desempeño económico exitoso del Cauca.

4.1. Modelo de aprendizaje y acumulación de capacidades

El modelo de aprendizaje y acumulación de capacidades, consiste en una serie de acciones que deben llevarse a cabo por parte de los empresarios y las instituciones públicas para que en la cadena exista una constante innovación en habilidades, capacidades y tecnologías que incremente el valor producido en la misma, sin incrementar los costos relativos de llevar a cabo tal acción, de este modo incrementado la competitividad del sector; para después, sobre innovaciones anteriores realizar nuevos procesos de cambio técnico que permitan incrementar la competitividad de forma constante. El modelo de aprendizaje que se propone adoptar en el sector, es el modelo de innovación abierto detallado por Neumann (2013) en el cual existe una nueva estrategia de innovación mediante la cual las empresas van más allá de sus límites internos y desarrollan la cooperación con organizaciones externas tanto públicas como privadas. Esto implica que se combine su conocimiento interno con el externo para sacar adelante estrategias competitivas e innovaciones aplicables al sector que se puedan llevar al mercado. En este contexto, las universidades y centros de investigación, así como las instituciones gubernamentales y privadas cobran especial relevancia, puesto que el modelo de innovación abierta incorpora la cooperación y la transferencia de información eficaz como factores importantes.

Estas innovaciones deben reflejarse en el crecimiento conjunto del sector y deben ser cíclicas puesto que como se observa en la Ilustración 8, donde se representa el modelo, el impacto de una innovación sobre la productividad y el crecimiento, tiene una forma de “S” en la cual en su primera etapa, se lleva a cabo una adaptación y transición hacia el nuevo paradigma, luego cuando se ha adaptado el sistema productivo, este responde con un incremento crecimiento acelerado, que disminuye marginalmente, hasta situar el rendimiento económico de la innovación en una “meseta”, que comienza a tener retornos decrecientes, e indica la necesidad de que se dé una nueva innovación en el sector de las confecciones.

Ilustración 9. Modelo de innovación abierto de Neumann



Fuente: Neumann (2013, p.15)

Para desencadenar un modelo de aprendizaje y acumulación de capacidades es necesario contar con un ambiente favorable previo. La comunicación activa entre los empresarios es un factor crucial, esta comunicación se debe llevar a cabo de tal forma que permita el flujo de información constante entre ellos para compartir experiencias productivas; otro factor es el de cercanía y ubicación, es necesario contar con conglomerados empresariales ubicados cerca de la Vía Panamericana, principal vía de comunicación del departamento, para lograr economías de escala en el transporte de insumos y materias primas como también de productos terminados. Si bien las compañías de transporte y logística administran de manera privada sus rutas y nodos de distribución, es necesario establecer puntos nodales en el departamento que permitan el transporte directo de la mercancía evitando el pago de servicios extra y el paso obligado de las encomiendas a través de los puntos de acopio de mercancía en la ciudad de Cali, ahorrando en tiempo y costos, favoreciendo las economías de escala.

Por otra parte es necesario contar con un buen ambiente en el ámbito de impuestos, ya que esta es una incomodidad reportada ampliamente por los empresarios, por lo cual es necesario fomentar el uso de los beneficios existentes, como las exenciones de renta en municipios “Zomac” o proponer incentivos de índole permanente tales como el establecimiento de una zona franca permanente especial de tipo industrial para el sector de confecciones que tiene requisitos de entrada en inversión inicial y generación de empleo, mucho menores que una zona franca permanente de carácter industrial mixto.

Por último, es necesario contar con proveedores mayoristas que produzcan insumos y materias primas acordes a las necesidades de los empresarios del sector, que trabajen de manera coordinada con los empresarios a través de la comunicación continua que permita un flujo de información que facilite la retroalimentación e innovación constante en la producción, asimismo es crucial que estos proveedores se encuentren en el departamento del Cauca con el fin de lograr establecer economías de escala dados los menores costos de transporte.

Por otra parte, según Lall (1992) las firmas luego de contar con los estímulos dados por el contexto de su actividad, y como consecuencia de su interacción con otros empresarios y actores públicos, se ven incitadas a incurrir en las acciones necesarias para desarrollar sus capacidades tecnológicas. De acuerdo a la propuesta de Bell & Pavitt (1995) las funciones que pueden llevar a la acumulación de capacidades para las actividades primarias y de soporte de la cadena son:

1. Capacitación para Investigación y Desarrollo
2. Capacitación para desarrollo de nuevos procesos o nuevos productos, pasando de la investigación, al descubrimiento y a la innovación
3. Capacitación para realizar actividades de producción acordes al mercado global, entonces hay que cultivar tres tipos de capacidades: tecnológicas, son las relacionadas a los conocimientos más actuales del sector de confecciones, innovación, son las habilidades de los agentes para alcanzar nuevas combinaciones de factores y absorción, que es la habilidad para reconocer el valor del conocimiento nuevo que venga de fuentes externas para asimilarlo y aplicarlo en fines comerciales.

Como resultado de estos procesos de capacitación, se obtienen diferentes niveles de acumulación de capacidades tecnológicas, dichos niveles, se reflejan a su vez en diferentes funciones técnicas que ocasionan innovaciones básicas, intermedias o avanzadas en la cadena de valor. Según Bell & Pavitt (1995) dichos niveles de acumulación de capacidades se miden según las variables del proceso productivo que sean impactadas, de la siguiente manera.

Tabla 9. Matriz de capacidades tecnológicas.

Funciones técnicas	Variables	Profundidad del impacto
Inversión	1. Toma de decisiones y control. 2. Preparación y ejecución de proyectos.	Básico
Producción	1. Innovaciones en el proceso. 2. Innovaciones en el producto.	Intermedio
Soporte	1. Vinculación interna 2. Vinculación externa 3. Desarrollo de equipo.	Avanzado

Fuente: Elaboración propia con base en Bell & Pavitt (1995)

Las capacidades relacionadas con la función de inversión se refieren a las habilidades a través de las cuales se originan nuevos sistemas de producción para el sector, no necesariamente de forma global por lo cual su nivel de innovación es básico. Luego, se observa que las capacidades relacionadas con la función de producción son las necesarias para lograr competitividad sostenida luego de la inversión inicial, orientadas a la búsqueda de cambio tecnológico creativo. Por otro lado, las capacidades relacionadas a la actividad de soporte son aquellas que permiten recibir y transmitir información, conocimientos experiencias y tecnología de agentes externos a la cadena como también de agentes internos a la misma, y lograr que trabajen coordinada y mancomunadamente con los empresarios.

4.2. Medidas de política pública recomendadas

Una política pública es definida como “un conjunto de acciones definidas por el Estado que hacen parte de un proceso destinado a cambiar un estado de cosas percibido como problemático” (Roth Deubel, 2002, p.102). Es importante mencionar que la política pública que se busca definir en este caso, tiene como objetivo, fomentar el crecimiento del sector de confecciones dentro de un ambiente de innovación y cooperación empresarial, que dé lugar al fraccionamiento de las actividades de la cadena de valor del sector, para que las unidades económicas presentes en cada actividad puedan aportar un mayor valor a la cadena, sean más productivas y logren ser más competitivas.

De esta forma, esta política pública se compone de diferentes medidas que ayudan a cumplir su objetivo atacando las brechas del sector desde diferentes aristas. Estas acciones deben ser concretas, enmarcadas en un área geográfica, encargadas a un actor o grupo de actores y medidas por variables que indiquen su desempeño.

Si bien, en la actualidad puede encontrarse que algunas entidades como la Alcaldía de Popayán, la Cámara de Comercio del Cauca o la Gobernación del Cauca, motivadas por su objeto social, están llevando a cabo acciones que fomentan el crecimiento del sector de confecciones en el Cauca, es necesario que dichas acciones se desarrollen de forma coordinada y articulada, dentro de un plan de acción común. Es por esto que en este documento, se definen algunas medidas de política pública sectorial para el sector de confecciones del departamento del Cauca, las cuales deberían ser llevadas a cabo de manera holística de tal manera que se cierren las brechas en el funcionamiento del sector, que no le permiten ser competitivo y que generan gran inestabilidad a los empresarios y a las personas que cuentan con la actividad económica de estas unidades como su sustento.

De esta manera se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Fomentar la asociatividad entre proveedores y empresarios, de tal manera que este eslabón de la cadena productiva genere el mayor valor final al cliente, esto a través de la adopción de estrategias tales como:
 - Participación en ruedas de negocios entre proveedores y empresarios del sector de confecciones en las cuales se expongan los insumos y materias primas que los primeros ofrecen así como también los productos que fabrican los segundos, con el fin de generar alianzas productivas que permitan llegar a acuerdos en cuanto calidades, métodos de entrega de producto, medios de pago y materiales.
 - Impulso y atracción de empresas que sean productoras y/o comercializadoras mayoristas de insumos y materias primas para su establecimiento en el departamento del Cauca, con el fin de crear economías de escala y también aprovechando el segmento desatendido en la oferta de estos productos que existe actualmente.

Dichas actividades deben ser llevadas a cabo por entidades de renombre como la Cámara de Comercio del Cauca, la Alcaldía de Popayán o la Gobernación del Cauca para eliminar el factor de desconfianza que obstaculiza la cooperación. La variable que dé cuenta del éxito de estas medidas será los costos relativos de producción sobre los costos totales de la empresa, lo cual se mediría como un porcentaje y sería reportado por los empresarios de esa manera a través de encuestas realizadas por encargados de las entidades públicas.

2. Crear una bolsa de oferentes para el sector de confecciones del departamento del Cauca, que cuente con una base de datos actualizada de proveedores de materias primas e insumos, publicidad, mercadeo, transporte, logística y servicios empresariales varios, que sea accesible por todos los empresarios tanto oferentes como demandantes y que sea gestionada por la Cámara de Comercio del Cauca,

para el libre flujo de la información en el sector que permita la creación de alianzas productivas, y cuyo éxito se mida por la disminución de costos relativos de producción sobre los costos totales.

3. Establecer zonas competitivas de producción en el departamento del Cauca para el sector de las confecciones, que tengan las siguientes características:
 - Estar ubicadas en los municipios que presenten mayor aglomeración de empresas del sector de las confecciones, que sean de fácil acceso por la vía panamericana y que tengan cortas distancias con otros municipios productores; estos municipios son Popayán y Santander de Quilichao.
 - Ofrecer incentivos de impuestos a las empresas conglomeradas en los municipios mencionados, con el fin de restar costos y estos recursos puedan destinarse a inversión.
 - Realizar foros, charlas y talleres donde se compartan experiencias y habilidades productivas que favorezcan la competitividad y el crecimiento de los empresarios.

El indicador que dé cuenta del éxito de estas medidas serán los balances financieros de las empresas que a través de sus resultados verifiquen que las utilidades han crecido.

4. Crear desde el gobierno local y departamental programas de fomento a los emprendedores del sector de las confecciones, que consistan en líneas de créditos semilla para la instalación de nuevas unidades económicas, y créditos orientados al desarrollo de actividades de capacitación que permitan desarrollar las habilidades y funciones propias del modelo de aprendizaje y acumulación de capacidades. El indicador que dé cuenta del resultado de estas acciones será la tasa de creación de nuevas empresas del sector de las confecciones, y el aumento progresivo de todas las unidades económicas dedicadas a esta actividad, puesto que al ser más competitivas podrán mantenerse con vida más tiempo en el mercado.
5. Promover desde las instituciones públicas del departamento que correspondan, las confecciones del Cauca en ruedas de negocios internacionales para favorecer el contacto con clientes extranjeros, así como capacitar a los empresarios en temas de reglamento exportador y procesos que se deben seguir para exportar. El indicador que dé cuenta del éxito de estas acciones será la base y la apertura exportadora de las empresas medidas en encuestas realizadas por encargados de las entidades públicas.

6. Fomentar la capacitación en temas técnicos, tecnológicos y organizacionales que permitan crear innovaciones, en este aspecto cobra vital importancia la participación de las instituciones de educación superior de la región, que deben trabajar asociativamente con los empresarios y con las instituciones gubernamentales para dotar del talento humano que necesitan las empresas. Esto será medido mediante la productividad de la mano de obra de las empresas, relacionando el valor que generan a las mismas en ventas y el costo monetario que representa su contratación; de igual manera serán los encargados de las instituciones públicas los que medirán esto a través de encuestas a los empresarios.

7. Instaurar un centro de pensamiento e investigación interinstitucional en el que se vinculen tanto las instituciones gubernamentales del departamento, como la Cámara de Comercio del Cauca y las instituciones de educación superior del departamento, en el cual se lleven a cabo procesos de inteligencia de mercado para conocer el comportamiento de las empresas de las confecciones en ámbitos globales y las tendencias productivas, así como identificar las tecnologías de producción para proponer su compra a los entes públicos y lograr realizar absorción tecnológica; en dicho centro también deberán estudiarse tendencias de diseño y uso de materiales en el sector con el fin de comunicar alternativas productivas a los empresarios, que verán el efecto de estas medidas en el incremento de su escala de producción y de sus ventas.

CONCLUSIONES

Este estudio permite tener una idea general del estado actual de la cadena de valor del sector de confecciones del Cauca, se utilizó una metodología mixta: cualitativa y cuantitativa, cuyas fuentes de información fueron fuentes primarias y secundarias y tiene un alcance completamente descriptivo y sirve como punto de partida para posibles estudios posteriores y medidas de política pública que se deseen implementar. Por otra parte, el trabajo carece de poder predictivo en sentido estricto sobre los efectos que las medidas de política pública económica que han sido propuestas puedan tener, en dado caso un trabajo que analice el efecto de dichas medidas sobre el rendimiento económico de sectores similares en otros sitios, sería un valioso insumo académico e investigativo para el diagnóstico efectivo y certero de dichas medidas.

Se evidenció el alcance de la fragmentación empresarial en el crecimiento del sector de confecciones, siendo la fragmentación un factor positivo en el crecimiento, puesto que a mayor cantidad de empresas especializadas en una actividad de valor de la cadena, es mayor el valor que estas pueden aportar al cliente final, y menores los costos relativos en los que incurren, siendo más productivas y logrando ser competitivas en el mercado. Sin embargo, para el caso caucano fue posible observar que la fragmentación empresarial es mínima, teniendo una gran cantidad de empresas que realizan todas las actividades primarias de la cadena y que difícilmente pueden acceder a las actividades de soporte necesarias para su operación.

Los eslabonamientos que se presentan entre los actores de la cadena tienen un ¿a gran posibilidad de aportar al crecimiento del valor de la cadena mediante la creación de estrategias competitivas entre las partes involucradas, sin embargo la gobernanza observada en las relaciones es en su mayoría débil, caracterizándose por ser de tipo modular con el SENA y relacional con los proveedores mayoristas de la cadena, en estos tipos de gobernanza hay cooperación, siendo más efectiva la relacional puesto que se da bajo relaciones de poder equitativas, mientras que en la modular, el SENA tiene un poder de negociación mayor dada su posición favorable en el mercado de la educación. Por su parte, los eslabonamientos con proveedores minoristas se caracterizan por tener gobernanza de mercado, sin cooperación y las relaciones con la banca comercial y las empresas de transporte fueron cautivas, puesto que no solamente la cooperación es inexistente sino que los empresarios de las confecciones caucanas se tienen que ajustar a las condiciones en las que prestan sus servicios estos dos actores.

Por otra parte, se evidenciaron los factores tanto internos como externos que permiten incrementar la competitividad en el sector de confecciones, contando con una muy buena dotación de factores externos para la inversión y operación comercial de las empresas, entre

dichos factores se destacan la ubicación, la dotación de talento humano del departamento y las oportunidades de inversión existentes; en el campo de los factores internos tenemos a todas las características de la cadena de valor que permiten o tienen el potencial de permitir incrementar la competitividad del sector, algunos de ellos son el transporte, el mercadeo y la publicidad, los proveedores, el tejido empresarial y el financiamiento, que si bien en la actualidad no están aportando en su mayor capacidad a la competitividad en el departamento, pueden hacerlo si se reducen las brechas que existen en su desempeño con respecto a su estado deseado.

Se realizó un análisis de brechas entre el estado actual de la cadena de valor y su estado deseado, este ejercicio teórico permitió agrupar las brechas existentes entre tres grandes grupos: las brechas institucionales, las brechas de mercado y las brechas del sector. Las brechas institucionales se refieren a todas las necesidades que reportan los empresarios respecto a las entidades públicas, que están actualmente desatendidas, estas necesidades giran en torno a fomento público, capacitación y asistencia técnica; las brechas de mercado se refieren a las necesidades que no son satisfactoriamente atendidas por el mercado y se presentan tanto en la demanda como en la oferta del sector, se presentan en la demanda, por la escasez de proveedores mayoristas en el departamento, que brinden materias primas e insumos que cubran realmente las necesidades de los empresarios de confecciones, y que lo hagan a precios competitivos y en los tiempos adecuados, también se reportó la falta de coordinación con proveedores minoristas, por lo cual muchas veces los empresarios se ven forzados a obtener materias primas e insumos que no los satisfacen totalmente a precios que no son competitivos. En tanto la oferta, los empresarios del sector reportan que el mercado caucano es muy pequeño y se ve amenazado por la competencia de confecciones chinas que entran con precios mucho menores.

Las brechas del sector, se refieren a las necesidades de los empresarios en cuanto a crear un tejido empresarial articulado y a tener una comunicación activa entre ellos y con los clientes para lograr retroalimentación y flujos de información efectivos que permitan mejorar los procesos productivos y reducir los costos relativos de operación, esto puede suceder por desconocimiento de las ventajas que la cooperación otorgan, tema en el que se necesita capacitación, o también puede ocurrir por temas culturales relacionados a la desconfianza.

Actualmente, el sector de confecciones caucano no se encuentra articulado con mercados globales, por lo cual se está privando de los beneficios de pertenecer a cadenas globales de valor, no hay lugar para flujos de información provenientes del extranjero que permitan adaptar tecnologías que permitan la acumulación de capacidades y el aprendizaje necesario para llevar a cabo las funcionalidades tecnológicas necesarias para la innovación, la productividad y la competitividad.

Este estado de cosas se puede cambiar al aplicar el modelo de aprendizaje y acumulación de capacidades que propone una innovación abierta, en la cual tomen parte los empresarios del sector de confecciones, las entidades públicas gubernamentales, el sector privado y las instituciones de educación superior, este modelo propuesto demarca las acciones que se deben fomentar para impulsar un cambio tecnológico que permita incrementar la competitividad de las empresas, el cual no se puede llevar a cabo si no se ofrece un ambiente empresarial adecuado para la operación y se crean las capacidades adecuadas en los empresarios. Esfuerzo que debe ser llevado a cabo de coordinadamente y no debe apartar de su vista el carácter de la política industrial y comercial del país, y que pese a ella deben promover las confecciones caucanas para el beneficio de los habitantes de la región.

BIBLIOGRAFÍA

- Arnoletto, E. J. (2007). *Eumed*. Recuperado el 09 de Febrero de 2018, de Glosario de conceptos políticos usuales:
<http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=3&def=441>
- Bell, & Pavitt. (1995). El desarrollo de capacidades tecnológicas.
- Benavides, E. (2004). *Cadena Productiva de Seda en el departamento del Cauca*. Popayán.
- Blyde, J. (2014). *Fábricas sincronizadas: América latina y el caribe en la era de las cadenas globales de valor*. Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Brito Laredo, J., Ferreiro Martínez, V., & Garambullo, A. I. (2013). Aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas en la Industria maquiladora de exportación: Caso sector electrónica. *Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*.
- Cafaggi, F., Joppert Swensson, L., Porto Macedo Junior, R., Andreotti e Silva, T., Piterman Bruto, C., De Almeida, L. G., y otros. (Noviembre de 2012). *Acceso a la cadena de valor global en un entorno institucional cambiante: Comparación de la aeronáutica y el café*. Recuperado el Enero de 2018, de Serie de documentos de trabajo del BID, número IDB-WP-370: <http://hdl.handle.net/11319/4250>
- Cardona Montes, H. D., Hernandez Giraldo, L. Y., & Restrepo Herrera, S. (2016). *Diseño de un modelo de servicio posventa en las empresas de Pereira y Dosquebradas*. Pereira.
- Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas. (18 de Mayo de 2016). Importaciones chinas se incrementaron entre 1000 y 5000 por ciento en sectores sensibles. *Sala de prensa Universidad del Rosario*, pág. 1.
- Congreso de la República de Colombia. (1931). *Ley 28*. Bogotá.
- Congreso de la República de Colombia. (1931). *Ley 28.*, (pág. 11). Bogotá.
- Congreso de la República de Colombia. (2004). *Ley 905*. Bogotá D. C.
- Consejo Privado de Competitividad. (2017). *Índice Departamental de Competitividad*. Bogotá D. C.
- DANE. (09 de Diciembre de 2016). *Encuesta Anual Manufacturera*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2015.pdf

- DANE. (11 de Marzo de 2016). *Mercado laboral por departamentos*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2017, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_15.pdf
- DANE. (Septiembre de 2017). *Boletín mensual insumos y factores asociados a la producción agropecuaria*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2017, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos_sep_2017.pdf
- DANE. (13 de Marzo de 2017). *Mercado laboral por departamentos*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-por-departamentos>
- DANE. (2018). *Exportaciones Colombia*. Bogotá D. C.
- DANE. (2018). *PIB por actividad económica 2017 preliminar*. Bogotá D. C.
- DANE. (2018). *PIB por departamentos 2017 preliminar*. Bogotá D. C.
- DIAN. (2012). *Resolución número 000319*. Bogotá D. C.
- Díaz Porras, R., & Valenciano Salazar, J. A. (2012). Gobernanza en las cadenas globales de valor: Una revisión conceptual. *Economía y Sociedad*, 27.
- Eumed*. (s.f.). Recuperado el 09 de Febrero de 2018, de Glosario de conceptos políticos, sociales y económicos: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=3&def=441>
- Fierro Martinez, Á. M., & Fierro Celis, F. A. (2015). *Contabilidad de activos con enfoque NIIF para las pymes*. Bogotá D. C.: ECOE Ediciones.
- Foro económico mundial. (2018). *Reporte de competitividad global 2017-2018*. Recuperado el 10 de Febrero de 2018, de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/>
- Iglesias, D. H. (2002). *Cadenas de valor como estrategia*. Documento de trabajo, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Buenos Aires.
- Informa Colombia. (2015). *Información empresas*. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de <https://www.informacolombia.com/>
- Invías. (2013). *Mapa Territorial de Vías Número 8. CAUCA*. Bogotá D. C.
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *Economía internacional: Teoría y Política*. Madrid: Pearson Educación S.A.

- Lall, S. (1992). Capacidades tecnológicas e industrialización. *World Development*, 20.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2007). *Decreto 383*. Bogotá D. C.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2007). *Decreto 4051*. Bogotá D. C.
- Ministerio de educación. (2017). *Informes departamentales de educación superior*. Bogotá D. C.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2017). *Decreto 1650*. Bogotá D. C.
- Ministerio de transporte. (2017). *Costos por movilización y por tiempos logísticos*. Bogotá D. C.
- Neumann, R. (2013). *El camino hacia un crecimiento liderado por la innovación*. Boston: Harvard Business School.
- Olmedo, F., Olmedo, F., & Plazaola, N. (2007). Cadena de valor. *Estrategia Magazine*(19).
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Madrid: Vergara.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un rendimiento superior*. Simon & Schuster.
- Porter, M. E. (2007). Clusters y política económica: La alineación de políticas públicas con la nueva economía de la competencia. *Harvar Business School*, 10.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Roth Deubel, A.-N. (2002). *Políticas públicas: Formulación, implementación y evaluación*. Ediciones auroras.
- Sarmiento Castillo, J., Miller Restrepo, A., & Coll Agudelo, A. (2013). *Análisis del trabajo y el desempleo de las mujeres en situación de pobreza de la ciudad de Popayán 2007-2013*. Popayán: Red ORMET.
- Shank, J. k., & Govindarajan, V. (1997). *Gerencia estratégica de costos*. Bogotá: Norma.
- Sturgeon, T. (2008). De las cadenas de materias primas a las cadenas de valor: Teoría interdisciplinaria construyendo una era de globalización. *Fronteras de investigación de la cadena de materias primas*.
- Velásquez Gavilanes, R. (2010). Hacia una nueva definición del concepto de Política Pública. *Desafíos*, 20, 149-187.

ANEXOS

Anexo 1. Cálculo del tamaño de muestra.

El cálculo del tamaño de la muestra se hizo de acuerdo a las reglas estadísticas definidas para ello, en este caso se siguió el proceso a continuación:

$$n = (Z^2 * p * q * N) / (N * e^2 + Z^2 * p * q)$$

Dónde,

n: Tamaño de la muestra

N: Universo muestral

Z: Nivel de confianza

e: Grado de error

p: Probabilidad de ocurrencia del evento

q: Probabilidad de no ocurrencia del evento

Luego,

N: 390

Z: 1,96

e: 0,05

p: 0,5

q: 0,5

$$n = (374,55) / (1,93)$$

$$n = 193,5$$

$$n \approx 194$$

Anexo 2. Formato de la encuesta.

1. ¿Cuál es la razón social de la empresa?:
2. ¿Cuál es el tipo de persona? Natural____ Jurídica____
3. Dirección de la empresa:
4. Municipio de ubicación de la empresa:
5. Año de creación de la empresa:
6. Número de empleos formales que genera:
7. Número de empleos informales que genera:
8. Actividad económica principal que le genera ingreso:
9. ¿Realiza alguna de las siguientes actividades conjuntas?:

Hace parte de gremio de productores:____

Vende productos conjuntamente con otro productor:____

Produce conjuntamente:____

Innova conjuntamente:___	Participa en eventos de su sector:___	Compra insumos, materia prima o maquinaria de manera conjunta:___
Actividades de transporte o logísticas conjuntas:___	Comparte talento humano:___	No realiza actividades asociativas:___

10. Para mejorar sus operaciones y posición en el mercado ¿Qué tipo de asesoría requiere por parte del sector público o privado?

Apoyo para acceso a financiamiento:___	Fortalecimiento de relaciones comerciales con clientes y proveedores:___	Participación en ferias:___
Apoyo para investigación y desarrollo:___	Apoyo para mejora de competitividad:___	Generación de prácticas asociativas:___
Apoyo sectorial:___	Fomento para proyectos de cooperación:___	Acceso a información:___

11. ¿A qué tipo de cliente va dirigida su producción?

Empresas agropecuarias:___	Empresas industriales:___	Empresas de servicios:___
Comercio mayorista:___	Comercio minorista:___	Venta directa al público:___

12. Distancia con el principal cliente:

0-20 km ___	20-80 km ___	80 – 500 km ___
500 – 1000 km ___	Más de 1000 km ___	En el extranjero ___

13. ¿Qué porcentaje de la producción va dirigido a cada cliente?

Empresas agropecuarias:___	Empresas industriales:___	Empresas de servicios:___
Comercio mayorista:___	Comercio minorista:___	Venta directa al público:___

14. ¿Quién analiza las necesidades de compras de la empresa?

Personal administrativo:___	Operarios:___	Terceros contratados para ese fin:___
Compañía especializada:___	Gerencia:___	

15. ¿Hay algún tipo de contrato con los proveedores?

Contrato formal:___	Acuerdo verbal:___	No hay ningún tipo de contrato:___
---------------------	--------------------	------------------------------------

16. ¿A qué tipo de proveedores acude usted?

Empresas agropecuarias:___	Empresas industriales:___	Empresas de servicios:___
Comercio mayorista:___	Comercio minorista:___	Otro:___

17. ¿Qué porcentaje de insumos y materia prima aporta cada tipo de proveedor?

Empresas agropecuarias:___	Empresas industriales:___	Empresas de servicios:___
----------------------------	---------------------------	---------------------------

Comercio mayorista:___

Comercio minorista:___

Otro:___

18. ¿De qué manera escoge sus proveedores?

Verifica qué gama de materias primas hay en el mercado y escoge las que más se ajusten a sus necesidades ___

Coordina la calidad, precio y/o cantidades de materia prima con un proveedor que usted conoce, y con el que hay mutua dependencia ___

Sus materias primas provienen de compañías subsidiarias a la suya que pertenecen a un mismo grupo empresarial ___

Especifica el diseño, calidad, y/o cantidades que necesita de la materia prima y el proveedor que tiene más clientes aparte de usted, cumple con dichas condiciones ___

Monitorea, controla y capacita a sus proveedores con el fin de que sus materias primas cumplan con las especificaciones dadas ___

Otra forma:

19. Distancia con el principal proveedor:

0-20 km ___

20-80 km ___

80 – 500 km ___

500 – 1000 km ___

Más de 1000 km ___

En el extranjero ___

20. ¿Con cuántos competidores considera que se enfrenta?

Cero:___

Uno:___

Entre dos y cinco:___

Entre cinco y diez:___

Más de diez:___

21. ¿Reporta alguno de los siguientes problemas?

Pocas alternativas de proveedores, en calidad ___

Pocas alternativas de proveedores, en precio ___

Alto grado de informalidad de los competidores ___

Escasos clientes potenciales ___

Fuerte competencia proveniente de otros países ___

22. ¿Cuál es el grado de dependencia de proveedores extranjeros?

Alto ___

Medio ___

Bajo ___

Nulo ___

23. ¿Cuál es el motivo de la dependencia de proveedores extranjeros reportada?

Precio ___

Calidad ___

Acuerdos comerciales ___

Especificaciones del producto ___

No depende de proveedores extranjeros ___

24. ¿Estudia con frecuencia sobre nuevos mercados y la situación de su sector?

Si ___

No ___

25. ¿Cuál es la fuente de información a la que acude?

Conversaciones con clientes y proveedores ____	Ferias y exposiciones ____	Gremios o asociaciones ____
Estadísticas propias ____	Diarios o revistas especializadas ____	Cámara de comercio del Cauca ____
Seminarios y conferencias ____	DANE ____	Otra ____

26. ¿Con qué frecuencia comercializa sus productos?

Cada mes ____	Cada dos meses ____	Menos de un mes ____
Cada temporada (Junio y Diciembre) ____	De manera irregular ____	

27. ¿Cuál es el canal de ventas de su compañía?

Venta directa al consumidor final ____	Venta indirecta a minoristas ____	Venta directa a empresa que añade valor ____
Venta indirecta a mayoristas ____		

28. Si realiza la venta de forma indirecta ¿Qué tipo de contrato tiene con sus distribuidores?

No tengo contrato ____	Contrato verbal ____	Contrato por lotes de producción ____
Contrato por prestación de servicios ____		

29. ¿La empresa realiza actividades de mercadeo y publicidad?

Sí, directamente la empresa ____	Sí, se contrata una empresa para que haga esto ____	No se hacen actividades de mercadeo y publicidad ____
----------------------------------	---	---

30. ¿Por qué los clientes prefieren su empresa?

Calidad ____	Precios ____	Diferenciación del producto ____
Mercado que atiende ____	Otra ____	

31. ¿Durante su actividad empresarial ha registrado alguno de los siguientes procesos innovadores?

Mejora significativa de un producto existente ____	Modificaciones significativas en la organización del proceso productivo ____	Modificaciones significativas en otros aspectos relativos a la organización de la empresa ____
Elaboración de un producto nuevo para la empresa ____	Implementación de un nuevo proceso de elaboración de productos	Ninguno ____

32. ¿Qué porcentaje de los costos totales representan las siguientes actividades de la empresa?

Servicios financieros ____ Servicios públicos ____ Materias primas ____
Insumos, partes y componentes Salarios ____ Arriendo ____

33. ¿Cómo almacena la mercancía?
La misma empresa almacena la mercancía ____

La mercancía es almacenada por una empresa contratada para tal fin ____

34. ¿Cómo transporta la mercancía?
La misma empresa transporta la mercancía ____

La mercancía es transportada por una empresa contratada para tal fin ____

No la transporta ____

35. ¿Reporta alguno de los siguientes problemas logísticos?

Elevados costos de transporte

Excesiva burocracia en el transporte interno ____

Deficiente infraestructura de transporte ____

Falta de personal logístico en empresa y/o mercado ____

Daño de la mercancía durante transporte o almacenamiento ____

Baja disponibilidad de vehículos de transporte

Excesiva burocracia aduanera para exportación ____

Falta de espacio adecuado para almacenar productos terminados ____

Ninguno ____

36. ¿Su empresa exporta?
Sí ____

No ____

37. De las ventas totales de su empresa ¿Qué porcentaje corresponde a exportaciones?

38. Para financiar el funcionamiento de la compañía y las inversiones necesarias ¿a qué fuente recurre? ¿En qué porcentaje del total?

Recursos propios ____
Porcentaje ____

Financiamiento bancario

Porcentaje ____

Otras fuentes ____
Porcentaje ____

39. Del total de ingresos de la compañía ¿Qué porcentaje corresponde se destina a los siguientes costos?

Gastos operacionales ____

Depreciación ____

Impuestos ____

40. ¿La empresa realiza su producción de forma manual o mecanizada?
Manual ____

Mecanizada ____

41. En promedio ¿Qué tiempo de uso tiene la maquinaria de la empresa?
 Menos de 1 año ____ Entre 1 y 3 años ____ Entre 3 y 5 años ____
 Más de 5 años ____

42. ¿Su empresa cuenta con computadores e internet?
 Computadores ____ Internet ____

43. Del total del personal de su compañía ¿Cuál es el porcentaje de empleados por nivel de educación?
 Universitarios ____ Técnicos ____ Tecnólogos ____
 Bachilleres ____ Primaria ____

44. ¿Cuál es el grado de dificultad para contratar los siguientes tipos de mano de obra?
 Operarios no calificados Alta ____ Media ____ Baja ____ Nula ____
 Operarios calificados Alta ____ Media ____ Baja ____ Nula ____
 Universitarios Alta ____ Media ____ Baja ____ Nula ____

45. ¿Cuáles de las siguientes condiciones del entorno local considera que se presentan?
 El peso de impuestos municipales es adecuado Sí ____ No ____
 He sufrido episodios delictivos en mi empresa. Sí ____ No ____
 He sufrido de catástrofes naturales. Sí ____ No ____
 El nivel de contaminación en el entorno es bajo. Sí ____ No ____

46. ¿Usa alguna de las siguientes infraestructuras productivas?
 Energía eléctrica Sí ____ No ____
 Telecomunicaciones Sí ____ No ____
 Autopistas, carreteras Sí ____ No ____
 Gas domiciliario Sí ____ No ____
 Suministro de agua potable Sí ____ No ____
 Puertos Sí ____ No ____
 Transporte marítimo Sí ____ No ____
 Transporte aéreo Sí ____ No ____

47. ¿Cuál es la calidad de las infraestructuras que usa? Siendo 1 la peor y 5 la mejor

	1	2	3	4	5
Energía eléctrica	___	___	___	___	___
Telecomunicaciones	___	___	___	___	___
Autopistas, carreteras	___	___	___	___	___
Gas domiciliario	___	___	___	___	___
Suministro de agua potable	___	___	___	___	___
Puertos	___	___	___	___	___

Transporte marítimo	—	—	—	—	—
Transporte aéreo	—	—	—	—	—

48. ¿Cuál considera que es el principal impedimento que tiene su empresa para crecer en tamaño y ganancias?

Anexo 3. Resultados de la encuesta.

1.	Información privada de la empresa, usada únicamente para identificación						
2.	Persona natural: 177			Persona jurídica: 17			
3.	Información privada de la empresa, usada únicamente para identificación						
4.							
	Argelia	9	Mercaderes	9	Popayán	96	
	Balboa	3	Miranda	6	Puerto Tejada	7	
	Bolívar	4	Morales	3	Santander de Quilichao	11	
	Corinto	6	Paez	3	Tambo	4	
	Jambaló	4	Piamonte	3	Timbío	6	
	La Sierra	3	Piendamó	1 3	Toribío	4	
5.							
			1978-1982			1	
			1983-1987			1	
			1988-1992			2	
			1993-1997			5	
			1998-2002			7	
			2003-2007			17	
			2008-2012			45	
			2013-2018			116	
6.	1 empleado	11	4 empleados	5	7 empleados	0 10 empleados	0
	2 empleados	21	5 empleados	3	8 empleados	0 11 empleados	0
	3 empleados	9	6 empleados	0	9 empleados	0 12 empleados	0
7.	1 empleado	51	4 empleados	13	7 empleados	4 10 empleados	4

2	18	5	19	8	6	11 empleados	1
empleados		empleados		empleados			
3	35	6	9	9	2	12 empleados	4
empleados		empleados		empleados			
8.							
						Fabricación de otros artículos textiles n.c.p	4
Acabado de productos textiles			4				
Confección de artículos con materiales textiles excepto prendas de vestir			15			Fabricación de otros tipos de calzado excepto calzado de cuero y piel	4
Confección de prendas de vestir excepto prendas de piel			118			Fabricación de tejidos de punto y ganchillo	4
Fabricación de artículos de viaje bolsos de mano y artículos similares artículos de talabartería y guarnicionería elaborados en otros materiales			22			Preparación e hilatura de fibras textiles	2
Fabricación de calzado de cuero y piel con cualquier tipo de suela			16			Tejeduría de productos textiles	5
9.							
Actividades logísticas conjuntas (transporte, almacenamiento)					3		
Compra insumos, materia prima o maquinaria de manera conjunta					6		
Hace parte de agremiación de productores					3		
No realiza actividades asociativas					148		
Participa en eventos de su sector (ferias, ruedas de negocio, etc)					18		
Produce conjuntamente					8		
Vende productos conjuntamente con otro productor					8		
10.							
Apoyo para Acceso a financiamiento					95		
Apoyo para investigación y desarrollo					5		
Apoyo para Mejora de competitividad					37		
Apoyo sectorial					51		
Fomento de proyectos de cooperación					3		
Fortalecimiento de relaciones comerciales con clientes y proveedores					23		
Generación de prácticas asociativas					8		
Participación en ferias					57		
11.							
Empresas agropecuarias					0		
Empresas industriales					1		
Empresas de servicios					19		
Comercio mayorista					9		
Comercio minorista					92		
Venta directa al público					167		
12.							
0 - 20 km					97		
20 - 80 km					54		
80 - 500 km					28		

500 - 1000 km												13
En el extranjero												2
Más de 1000 km												0
13.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Empresas agropecuarias	194	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Empresas industriales	193	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Empresas de servicios	175	7	3	2	0	3	2	2	0	0	0	0
Comercio mayorista	185	2	2	2	0	1	0	0	0	0	0	2
Comercio minorista	102	8	15	21	1	10	0	14	8	1	14	
Venta directa al público	41	0	9	16	8	19	15	24	6	0	56	
Otro tipo de cliente	194	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.												175
Gerencia												5
Operarios de la empresa												14
Personal administrativo de la empresa												
15.												25
Acuerdo verbal												169
No hay ningún tipo de contrato												
16.												72
Comercio mayorista												128
Comercio minorista												7
Empresas agropecuarias												9
Empresas industriales												
17.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Empresas agropecuarias	187	4	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Empresas industriales	185	1	6	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Comercio mayorista	122	5	4	6	4	22	3	3	4	0	21	
Comercio minorista	90	1	4	1	2	30	4	14	8	5	35	
18.												58
Especifica el diseño, calidad, y/o cantidades que necesita de la materia prima y el proveedor que tiene más clientes aparte de usted, cumple con dichas condiciones												136
Verifica qué gama de materias primas hay en el mercado y escoge las que más se ajusten a sus necesidades												27
19. 0 - 20 km												35
20 - 80 km												103
80 - 500 km												29
500 - 1000 km												

20.	Cero	9
	Entre cinco y diez	45
	Entre dos y cinco	51
	Más de diez	77
	Uno	12
21.	Pocas alternativas de proveedores, en calidad	51
	Pocas alternativas de proveedores, en precio	89
	Alto grado de informalidad de los competidores	19
	Escasos clientes potenciales	88
	Fuerte competencia proveniente de otros países	42
22.	Ningún empresario reportó depender de proveedores extranjeros	
23.	Ningún empresario reportó depender de proveedores extranjeros	
24.	Sí	108
	No	86
25.	Conversaciones con clientes y proveedores	48
	Ferias y exposiciones	7
	Gremios o asociaciones	4
	Estadísticas propias	29
	Diarios o revistas especializadas	7
	Cámara de comercio del Cauca	8
	Seminarios y conferencias	0
	DANE	5
26.	Cada mes	89
	Cada dos meses	16
	Cada tres meses	9
	Cada temporada (Junio y Diciembre)	20
	De manera irregular	60
27.	Venta directa al consumidor final	135
	Venta indirecta a minoristas	104
	Venta directa a empresa que adhiere valor	9
	Venta indirecta a mayoristas	18
28.	Contrato verbal	40
	Contrato por lotes de producción	5
	Contrato por prestación de servicios	0
	No tengo contrato	149
29.	Contrato verbal	40
	Contrato por lotes de producción	5
	Contrato por prestación de servicios	0
30.	Calidad	76
	Precios	53
	Diferenciación de producto	45

38	192	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Recursos propios	0	0	16	11	14	17	15	19	30	16	56
	Financiamiento bancario	95	12	39	14	8	11	7	3	4	0	1
	Otras fuentes	137	15	16	14	11	1	0	0	0	0	0
39		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Gastos operacionales	0	0	0	25	48	60	45	15	0	1	0
	Depreciación	77	116	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	Impuestos	9	80	74	31	0	0	0	0	0	0	0
40	Manual									67		
	Mecanizada									127		
41	Menos de 1 año									13		
	Entre 1 y 3 años									51		
	Entre 3 y 5 años									49		
	Más de 5 años									81		
42	Computadoras									175		
	Internet									152		
43		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Universitaria	118	23	19	11	0	14	0	0	0	0	9
	Técnico	106	13	30	18	1	9	3	3	0	0	11
	Tecnólogo	99	19	25	17	0	15	6	0	0	0	13
	Bachillerato	43	0	15	15	18	33	19	14	22	0	15
	Primaria	83	1	23	24	14	9	10	8	11	0	11
44			Alta			Media			Baja		Nula	
	Operarios no calificados				48			51		40		55
	Operarios calificados y técnicos				32			37		49		76
	Universitarios				38			22		36		98
45						Sí					No	
	El peso de impuestos municipales es adecuado					108					86	
	He sufrido episodios delictivos en mi empresa					75					119	
	He sufrido catástrofes naturales							3				191
	El nivel de contaminación en el entorno es bajo							173				21
46						Sí la usa					No la usa	
	Energía eléctrica					193					1	
	Telecomunicaciones					194					0	
	Autopistas, carreteras					194					0	

Gas domiciliario			70		124
Suministro de agua potable			183		11
Puertos			0		194
Transporte marítimo			0		194
Transporte aéreo			7		187
47					
	1	2	3	4	5
Energía eléctrica	0	25	28	85	55
Telecomunicaciones	16	23	40	64	51
Autopistas, carreteras	0	37	56	59	42
Gas domiciliario	3	0	0	18	49
Suministro de agua potable	11	12	23	59	78
Puertos	0	0	0	0	0
Transporte marítimo	0	0	0	0	0
Transporte aéreo	2	0	2	3	0

48 En este campo se hizo una nube de palabras en la cual se reflejó las dificultades más reportadas por los empresarios:

