

## Retos y oportunidades competitivas para el sector textil-confección desde la perspectiva del Tratado de Libre Comercio (TLC) Colombia- Estados Unidos\*

Diana Clemencia Ríos Arias\*\*  
Diana Patricia Martínez López\*\*\*  
Marcela Carvajal\*\*\*\*

*Recibido: 16/05/2016- Aceptado: 23/09/2016*

Cómo citar este artículo: Ríos, D., Martínez, D. y Carvajal, M. (2016). Retos y oportunidades competitivas para el sector textil-confección desde la perspectiva del Tratado de Libre Comercio (TLC) Colombia-Estados Unidos Funcionalidad de los cuadernos ATA dentro de las perspectivas del comercio exterior en Colombia. *Sinapsis* (8), 61- 81.

### Resumen

El presente artículo se aborda desde un tema que hace referencia a la importancia que en la actualidad representa el acuerdo comercial con EE.UU. que trajo impactos en diferentes sectores productivos del país, generando respuestas empresariales a fin de hacerle frente de manera competitiva a los retos que emergen de las relaciones de libre comercio en este escenario. En razón a lo anterior, el análisis planteado reconoce los retos y oportunidades competitivas del sector textil-confección de Manizales a la luz del TLC con EE.UU, soportado en el análisis de contenido, matrices externas y conclusiones del estudio de caso, con enfoque mixto y método inductivo-deductivo. Los resultados obtenidos dan luces para entender que lo esencial no es la firma del acuerdo comercial, sino su aprovechamiento como proceso que se construye a partir de empresarios, sectores y regiones y para su efectividad se requiere promover transformaciones en cada uno de ellos.

**Palabras clave:** TLC, Perspectiva Global, Dinámica exportadora, Competitividad, Sector textil-confección.

### Abstract

This article is tackled an issue that relates to the importance that currently represents the trade deal with US brought impacts in different productive sectors, generating business to cope with competitive challenges emerging from the free trade relations in this scenario so answers.

---

\* Artículo de investigación resultado del proyecto: “Oportunidades competitivas para la empresa INDUDISE a la luz del TLC, entre Colombia y Estados Unidos.

\*\* Magister en Administración de Negocios MBA, UAM, Especialista en Gerencia Empresarial UAM, Administradora de Empresas Universidad Nacional de Colombia. Docente investigadora de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM. Adscrita al Equipo Académico de Investigación en GRS. Correo electrónico: [dcra@eam.edu.co](mailto:dcra@eam.edu.co)

\*\*\* Magister en Administración de Negocios MBA, UAM, Economista. UAM. Correo electrónico: [dianamartinezlopez04@gmail.com](mailto:dianamartinezlopez04@gmail.com)

\*\*\*\* Magister en Administración de Negocios MBA, UAM, Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales, Profesional en Mercadeo Nacional e Internacional Universidad de Manizales. Correo electrónico: [marcelacarvajal@autonoma.edu.co](mailto:marcelacarvajal@autonoma.edu.co)

Due to the above, the proposed analysis recognizes the challenges and opportunities of competitive textile and clothing sector of Manizales in light of the FTA with USA, supported content analysis, external matrices and conclusions of the case study, with mixed approach inductive-deductive method.

The results give light to understand that what matters is not the signing of the trade agreement, but its use as a process that is built from entrepreneurs, sectors and regions and to promote its effectiveness is required transformations in each.

**Keywords:** Economic Integration, Global Outlook, Export dynamics, competitiveness, competitive opportunities, textile manufacturing sector, export dynamics.

**JEL** F01 F15 F13 F54 M16

## 1. Introducción

Durante las últimas décadas el mundo ha sufrido un proceso de globalización y Colombia, en este marco de competitividad mundial, enfrenta el desafío de mejorar su inserción en el mercado internacional. La transformación productiva es necesaria en un país al que se le abren tantas oportunidades, por eso, Colombia le apuesta a un mayor dinamismo comercial en el mediano y largo plazo, contando con ventajas competitivas y comparativas, en la cual la firma del TLC con Estados Unidos se hizo necesaria, relevante y pertinente para impulsar la competitividad y el desarrollo empresarial a nivel nacional y local.

Es por ello que al hablar de competitividad, entre las dinámicas del comercio exterior, la firma del TLC entre Colombia y Estados Unidos permitió realizar una contrastación entre lo teórico y la realidad, describiendo y analizando el comportamiento del sector textil confección y su posición frente a estrategias comerciales con el fin de incursionar en nuevos mercados. El desarrollo de este artículo producto de investigación propone revelar la importancia de identificar y aprovechar las oportunidades que brindan los acuerdos comerciales y específicamente el vigente entre Colombia y Estados Unidos para el sector textil confección objeto de este estudio, y para aprovechar dichas oportunidades verdaderamente es importante proponer estrategias que permitan vislumbrar una situación ideal en materia de competitividad comprendiendo la situación actual.

## 1. Contextualización Teórica

Las dinámicas del comercio exterior, los avances tecnológicos, la globalización y el incremento de la competencia han llevado a los países a la firma de acuerdos y tratados comerciales con el ánimo de diversificar los mercados externos (Rojas y Lloreda, 2013). Colombia no es ajena a este fenómeno, inició un proceso de apertura económica en 1991 y desde entonces, con el fin de ubicarse desde el punto de vista económico, social, legal y técnico al mismo nivel que los países desarrollados, le ha apostado de manera decidida a la apertura de nuevos mercados en la promoción de sus exportaciones y a la diversificación de las mismas, además de las políticas encaminadas al mejoramiento de la competitividad y productividad de las empresas y de su capacidad para insertarse al mercado global a través de los acuerdos comerciales, apuesta emprendida desde hace más de una década y cuyo

soporte emana de la visión planteada por el Consejo Nacional de Competitividad en el Conpes 3527, que reza:

En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza (CNC, sesión del 3 de julio de 2007) (Departamento Nacional de Planeación, 2008).

Ahora, las empresas colombianas deben responder a los retos que impone la globalización, la crisis internacional y la apertura comercial; cómo enfrentar nuevos competidores, conquistar nuevos clientes, innovar en productos, procesos y mercados, además de la necesidad que las empresas cuenten con una estrategia competitiva encaminada hacia un mayor desarrollo económico y social que en materia de competitividad y productividad exige el comercio internacional. Siguiendo a Porter (1991), las empresas serán más competitivas si están insertas en un ambiente de presiones y retos. Señala además que si las empresas tienen rivales nacionales fuertes, proveedores dinámicos y clientes exigentes, se harán más competitivas en un mundo globalizado.

La suscripción del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos fue uno de los primeros pasos en la construcción de la actual política comercial colombiana. Un acuerdo del que se esperan grandes oportunidades, con él se tiene acceso a más de 300 millones de consumidores de alto poder adquisitivo, a un mercado que representa el 21.5 % del PIB mundial e importa cerca de US\$2.3 billones de dólares al año; lo que equivale a 13.4 % de las importaciones del mundo (ANDI, 2012). Su entrada en vigor es sin duda alguna un punto de inflexión en la relación comercial de Colombia con el mundo, ya que ampliará las oportunidades de negocios con la garantía de un acceso preferencial permanente para las exportaciones a uno de los mercados más importantes del mundo. La aprobación del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos (Bancoldex, 2012) presenta un panorama lleno de oportunidades para las empresas de la región, específicamente para el sector textil confección objeto de la investigación, en la internacionalización de las empresas, la expansión de mercados, la diversificación de los productos al ser considerado como agente económico responsable de dinamizar los procesos de crecimiento y desarrollo económico y social.

En ese mismo sentido, la cadena textil-confección ha sido identificada como un sector importante por haber sido seleccionada por el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, como sector de clase mundial y debe ser fortalecido para lograr posicionarlo como una alternativa real de desarrollo económico y social. Con el fin de responder de forma competitiva a las exigencias y oportunidades que el mercado global ofrece, de manera que el proceso de internacionalización involucre toda la organización y conduzca a resultados eficaces. De modo que ahora lo indispensable es generar ventajas competitivas para la región, a través del aprovechamiento de sus ventajas comparativas. Además, el sector textil – confección ha sido uno de los sectores de mayor tradición y reconocimiento en la economía colombiana, especialmente por el impacto

generado en el empleo, la producción y la internacionalización del país. La calidad y reconocimiento del sector le ha permitido expandirse a mercados como Estados Unidos, la Unión Europea y la Comunidad Andina, entre otros. (Inexmoda, 2012).

## 2. Proceso Evolutivo del Concepto de Competitividad

Con respecto al origen del término *competitividad*, y de acuerdo con una revisión de literatura científica y técnica relacionada con el tema, ha sido posible evidenciar desde el punto de vista teórico que el concepto de competitividad ha sido ampliamente utilizado; su definición, características y la dinámica misma al cual se refiere contemplan diversos estudios, que varían de acuerdo con el autor que la defina o la institución que la formule en razón de indicadores para su medición.

**Gráfica 1. Evolución competitividad**



Fuente: elaboración propia, a partir de Benzaquen, del Carpio, Zegarra y Valdivia, (2010)

Uno de las autoridades en temas de competitividad es el profesor Michael E. Porter, quien define la competitividad como el grado en que un país, estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas (Porter, 1991). Por otro lado, Berumen (2009) sostiene que la competitividad, ya fuere de un país, una región o una localidad está dada por los estándares por medio de los cuales éstos pueden producir

bienes y servicios que cumplan con las exigencias del mercado internacional y que mantengan y amplíen los ingresos reales de sus ciudadanos, de tal forma que se establecen las categorías específicas de la competitividad, las cuales son: a) Competitividad en el país, región o localidad, b) Competitividad en el sector y c) Competitividad en la empresa.

En relación con la primera categoría, **Competitividad país**, la tabla 1 contiene algunos conceptos dados por académicos e instituciones internacionales, quienes han aportado a su definición, y su aplicación a nivel nacional se empezó a dar, a principios de los años 90, asumiendo que los países se comportaban como grandes empresas, compitiendo por su participación en mercados internacionales y globales (Romo, 2005).

**Tabla 1. Concepto competitividad país.**

Año	Autor /Institución	Definición de Competitividad País
1993	Michael Porter	La producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, lo que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener o aumentar los ingresos reales.
2003	(OECD) Organización para el crecimiento Económico y el Desarrollo.	Es el grado en que un país puede (...) condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes para pasar las pruebas de los mercados internacionales y al mismo tiempo mantiene o expande los ingresos reales de la población en el largo plazo.
2003	(CEPAL) Comisión Económica para América Latina y el Caribe.	Es el proceso de expansión de la oferta exportable y penetración de mercados externos, con el consecuente mejoramiento en el nivel de la vida de la población.
2011	World Economic Forum	Es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país, el nivel de productividad a su vez, determina el nivel de prosperidad que puede alcanzar una economía.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cabrera, López y Ramírez, (2011)

Ahora bien, en cuanto a **Competitividad Región** en diferentes estudios del mundo, se han desarrollado análisis que permiten conocer que tan competitivas son las regiones. Para el caso de Colombia, los primeros en realizar un estudio de competitividad de las regiones fueron el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (Crece) y la Corporación Misión siglo XXI de Bogotá llamado *Escalafón de Competitividad de los departamentos colombianos* en el año 2000. En la tabla 2 se puede observar las entidades gubernamentales que se encargan de gestionar los temas de la competitividad regional en el país:

**Tabla 2. Entidades Gubernamentales gestoras de la competitividad.**

Agenda interna para la productividad y competitividad	Promueven la Competitividad Regional	Publican los resultados de los estudios
	CNC Consejo Nacional de Competitividad	ACC Alta Consejería para la Competitividad

	<b>DPN</b>	DNP
	Departamento Nacional de Planeación	Departamento Nacional de Planeación
	<b>CPC</b>	MINCOMERCIO EXTERIOR
	Consejo Privado de la Competitividad	INDUSTRIA Y TURISMO
		CPC
		Consejo Privado de la Competitividad

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Nacional de Competitividad 2014-2015 (Consejo privado de competitividad , 2015)

**Competitividad Industria:** en cuanto a los aportes de competitividad para la industria,. Porter (1993) sigue siendo el portavoz en primera instancia estudiando la competencia, el tipo de industrias y las estrategias genéricas.

**Tabla 3. Competitividad de la Industria.**

Estudio de la competencia	Rivalidad de los competidores Poder de Negociación de los clientes Poder de Negociación de los competidores Amenaza de nuevas empresas entrantes Amenaza de nuevos productos sustitutos
Tipos de industrias	Maduras Emergentes Fragmentadas En declinación
Estrategias Genéricas	Bajo costo Diferenciación Enfoque

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1991)

### 3. Factores de Competitividad

Ahora bien, para alcanzar una posición competitiva sostenible en un mercado globalizado se requiere, entre otras cosas, desarrollar aquellos factores determinantes de la competitividad que, de acuerdo con las diferentes posturas teóricas expuestas en capítulos anteriores, presentan un eje común que incluye la incorporación de progreso técnico, entendido como la capacidad de imitar, adaptar y desarrollar técnicas de producción de bienes y servicios antes inexistentes en una economía (Bejarano 1995, citado por Garay, 2008) o de su mejoramiento; la diversificación de los productos exportables en condiciones de calidad y precio al menos equiparables a las de sus competidores; la adaptación a las nuevas condiciones de competencia en los mercados y la reconversión de sectores no competitivos.

Estas consideraciones generales implican identificar los factores de competitividad a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos, incluye el estudio de los factores externos que influyen en el desempeño empresarial de un sector en específico, así como el análisis interno de los recursos y capacidades organizacionales, cuyo propósito es leer el entorno

para convertir los recursos disponibles en productos o servicios que constituyan una oferta atractiva y diferenciada que le permite a una empresa competir con éxito en el mercado internacional.

Bajo esta perspectiva, la de los factores determinantes de la competitividad, el sector y la empresa deberán formular y aplicar estrategias coherentes que les permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado tanto local, nacional como internacional. A partir de los planteamientos de diversos autores, se puede establecer que existen factores endógenos y exógenos que determinan la competitividad de una empresa. Es decir, la factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como la región-país en que se encuentra ubicada (Cabrera, López y Ramírez, 2011).

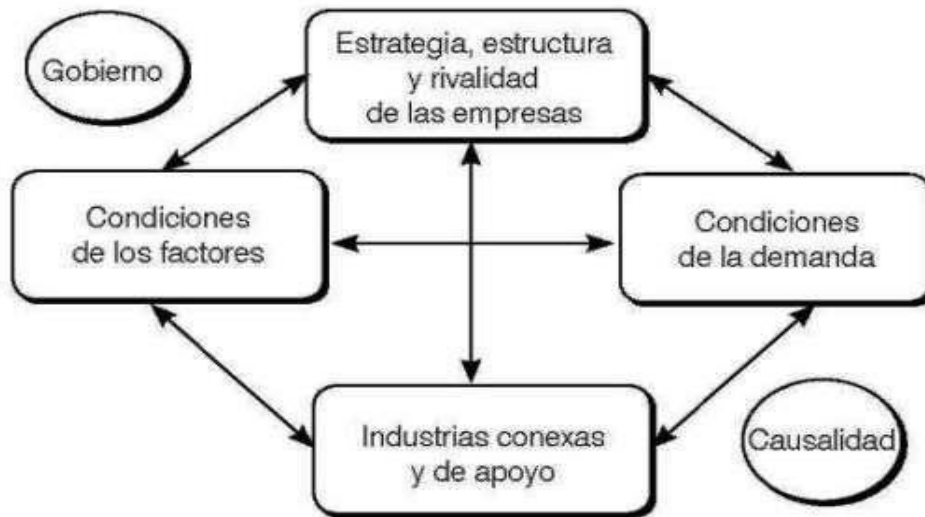
#### **4. Diamante Competitivo<sup>1</sup>**

Dada la importancia actual que representa el ambiente competitivo que evoluciona a un ritmo vertiginoso en el marco de la globalización, al cual se enfrentan las organizaciones, incluidas las características propias del sector al que pertenezcan que para este caso es el textil- confección. Este campo desafía implacables encuentros competitivos con rivales de talla mundial. En ese marco de referencia, corresponde a este ítem considerar el diamante competitivo como herramienta de análisis del ambiente competitivo y la manera en que las regiones de una nación contribuyen a estimular a las industrias y sus empresas para que obtengan y sostengan ventajas estratégicas. A partir de una exhaustiva investigación empírica en diez países de alto dinamismo en el comercio internacional y con un marco ampliamente interdisciplinario, (Porter, 1991 citado por Betancourt 2014: 80-81) formuló el célebre modelo del diamante, en el que interactúan cuatro grandes determinantes.

#### **Grafica 2. Componentes del modelo del diamante Competitivo de Michael Porter**

---

<sup>1</sup> El escenario brevemente esbozado, en lo que respecta al análisis de los dos modelos anteriores, permite ampliarse en el aparte de hallazgos. El diamante competitivo y las Cinco Fuerzas de Porter (1991).



Fuente. Porter, (1991).

### 5. Las Cinco Fuerzas Competitivas

Siguiendo a Porter (1980, citado por Betancourt, 2014 pág. 93), una manera de organizar la información acerca de un sector que muestre su atractivo potencial es el modelo de las cinco fuerzas competitivas, dicho modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector desde un punto de vista estratégico a través de elementos que determinan la estructura competitiva de este. Estos elementos son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales de la industria. En conjunto, el modelo de las cinco fuerzas está orientado a evaluar la conducta de las empresas de un sector y ayudan a explicar por qué una industria es más rentable que otra, del mismo modo analizar la estructura de un sector mediante el estudio de las cinco fuerzas competitivas resulta vital para la comprensión de la dinámica de las industria y de su nivel de competitividad; así mismo la propuesta original de Porter (1980, citado por Betancourt, 2014 págs.143-155) sugiere que, en un amplio grado, las diferencias en una industria y su rendimiento pueden explicarse por los siguientes condicionantes.

**Tabla 4. Análisis de la estructura del sector textil-confección**

<b>5 COMPETITIVAS PORTER</b>	<b>FUERZAS DE</b>	Entrada de nuevos competidores.
		Poder de negociación de los clientes.
		Poder de negociación de los proveedores.
		Intensidad de la rivalidad.
		Presión de productos/servicios sustitutos.

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980)

### 6. El TLC entre Colombia y EE.UU.



Ubicados en el ámbito internacional y nacional se examinaron instituciones gremiales y estudios sectoriales, desde sus centros de documentación, y repositorios digitales, una vez consultadas, sirvieron de complemento para la fundamentación teórica del presente aparte de esta investigación:

**Tabla 5. Fundamentación Teórica. TLC entre Colombia y EE.UU**

Año	Autor (es) / Institución	Título	Universidad /Entidad
2012	Hernando José Gómez Restrepo	“Aprovechamiento del TLC con EE.UU. en el Eje Cafetero”	Oficina para el aprovechamiento del TLC con EE.UU.
2013	Saúl Pineda Hoyos Director CEPEC	“Balance competitivo de los sectores del Programa de Transformación Productiva”	CEPEC (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas) Universidad del Rosario.
2013	Ministerio de Industria y Comercio	“Exportaciones TLC y Acuerdos Vigentes”	Programa de Transformación Productiva (PTP)
2014	Hans-Peter Knudsen	“Tratados de Libre Comercio ”	Diplomado en Competitividad realizado en la corporacion Universitaria Alexander Von Humbolt.
2014	Saúl Pineda Hoyos Director CEPEC	“Un Balance del TLC de Colombia con Estados Unidos”	Universidad del Rosario
2014	Martín Gustavo Ibarra	“Colombia en términos de comercio exterior con: EEUU, Canadá y México”	Araújo Ibarra

Fuente: Elaboración propia

Dada la temática elegida y el alcance del trabajo, el marco teórico que soportó la investigación implica abordar un poco más el TLC entre Colombia y EE.UU. con relación al sector textil-confección, así resulta conveniente comenzar por su antecedente teórico más próximo: la integración económica. De acuerdo al consultorio de comercio exterior de la ICESI (2008), la integración económica se define como un proceso que paulatinamente presenta una creciente apertura e interdependencia política y económica entre las naciones que hacen parte del proceso. En la integración económica, una serie de países se unen con el fin de incrementar y facilitar el intercambio comercial en el marco de sus territorios.

Así pues, para impulsar el crecimiento económico en Colombia, la apertura comercial fue una estrategia propuesta en el gobierno Gaviria (1990-1994), donde se establecieron políticas económicas y comerciales soportadas en los postulados de la teoría de la integración económica, y que han tenido trascendencia desde 1993 con la firma de al menos 10 acuerdos comerciales bilaterales o multilaterales como opción de desarrollo para el país, que en orden cronológico vienen siendo: La Comunidad Andina de Naciones CAN, México, Mercosur, Chile, Guatemala, Salvador y Honduras, la Asociación Europea de Libre Comercio mejor conocida por sus siglas en inglés EFTA, Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea. Es por eso que El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos resulta la opción más importante y viable que ha tenido Colombia en el contexto de la integración internacional, que como acontecimiento económico preponderante de los últimos años se hace inminente tener una visión acerca de este proceso y el sector textil- confección.

## 7. Metodología.

La investigación es de tipo descriptivo - explicativo. Los hallazgos permitieron plantear hipótesis y preguntas que servirán de punto de partida para futuras investigaciones que pretendan materializar las oportunidades competitivas analizadas en el presente estudio en el marco del TLC entre Colombia y EE.UU a través de estudios posteriores al propuesto, involucrando otros sectores de la economía, o incluso otras regiones del país. De esta manera, hay espacio para nuevos enfoques a partir de esta investigación, donde se puedan realizar análisis comparativos que redunden en estrategias regionales y nacionales para promover la competitividad de las empresas en los mercados globales. La metodología de investigación se fundamentó en el mix cualitativo-cuantitativo, de tal manera que permitió comparar diferentes contextos (local, nacional e internacional) y teorías económicas, para una integración y discusión conjunta; logrando una mayor comprensión del fenómeno de estudio.

Los hallazgos más relevantes se sustentaron a partir de la construcción de una matriz de análisis de contenido a través de la consulta de las fuentes teórico-conceptuales-investigativas (documentos oficiales con respecto al tema de estudio) y el trabajo de campo en la empresa INDUDISE que para la presente investigación sirvió de estudio de caso. Así pues, el método de estudio de caso es una estrategia metodológica desarrollada en esta investigación, útil en la generación de resultados que posibilitan comprender el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de un sector específico; como el propuesto para este análisis, tornándose apto para el desarrollo del mismo toda vez, como lo considera Yin (1989, citado por Martínez, 2006) el método de estudio de caso es apropiado para temas cuya investigación requiera examinar o indagar sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, donde se utilizan múltiples fuentes de datos, y puede estudiarse un caso único ya que es capaz de satisfacer todos los objetivos de una investigación, (Sarabia, 1999, citado por Martínez, 2006). Adicionalmente, la metodología se fundamentó también en el análisis de contenido bajo la propuesta del Autor Pablo Cáceres Serrano, de su libro el 'Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable' (Cáceres, 2003), el cual propone que el análisis cualitativo es una técnica de análisis, en su vertiente cualitativa, que pretende ser una propuesta analítica intermedia menos sujeta a los supuestos naturalistas de investigación, en virtud de la extendida aplicación que de ella se ha hecho tanto en el ámbito cuantitativo como cualitativo.

## 8. Discusión de resultados

Con el propósito de dar una mirada integral a todo el proceso de recolección, análisis y depuración de la información, se retoma la pregunta inicial de la investigación ¿Cuáles son las oportunidades del sector textil confección de la ciudad de Manizales para incursionar en el mercado de USA de forma competitiva, a la luz del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos? Corresponde a este ítem el establecimiento de la descripción y análisis de los resultados, a partir del procesamiento de la información desde la Triangulación Hermenéutica, (Cisterna, 2005) entiendo por "Proceso de Triangulación Hermenéutica" la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos

correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación. Por ello, la triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información.

El procedimiento práctico para efectuar dicho proceso se llevó a cabo a partir de la selección de la información obtenida en el trabajo de campo; la confrontación de diferentes estudios analizados a través de la matriz de análisis de contenido que permitió darle validez a toda la información y los datos arrojados en el estudio de caso y triangular dicha información con el marco teórico. Adicional a lo anterior, se utilizó una herramienta desarrollada por la compañía Wirk Consulting con respecto al análisis de las fuerzas competitivas de Porter, con la cual se pudo identificar oportunidades y amenazas de acuerdo a una ponderación de factores importantes que a través de un análisis de araña o radares de valor indica cuales son las fuerzas que pueden impactar directamente el sector textil-confección.

Los resultados obtenidos representan información fundamental para validar la triangulación dialéctica con el marco teórico de la presente investigación que como acción de revisión y discusión reflexiva de la literatura especializada, actualizada y pertinente sobre la temática abordada, fue indispensable como fuente esencial para el proceso de construcción de conocimiento que toda investigación debe aportar. (Cisterna, 2005). Con base en las anteriores consideraciones, se contrasta lo consultado en el marco teórico, el diseño metodológico materializado como categorías y subcategorías, y lo que sobre ello se encontró cuando se hizo la indagación en terreno (estudio de caso).

La realización de esta última triangulación, refleja los resultados de la investigación obtenidos partiendo de los elementos teóricos de base específicamente los propuestos por Porter (1997- 1980) que permitieron ordenar de modo sistematizado y secuencial la argumentación en el marco del análisis de la estructura del sector mediante el estudio de las cinco fuerzas competitivas y el análisis del ambiente competitivo mediante el desarrollo del diamante competitivo.

## **9. Hallazgos.**

Basado en el análisis bibliográfico se desarrolló una matriz de análisis externo, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas, con base en el diamante de Porter para determinar las ventajas competitivas de una industria en particular, análogamente, se analizó en la misma matriz, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, dicho análisis propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Como una muestra del análisis realizado en la investigación, se presenta los resultados fruto de la aplicación en campo del estudio de caso.

### 12.1. Análisis del Ambiente Competitivo del Sector Textil - Confección mediante el desarrollo del Diamante Competitivo:

Para el análisis estratégico del ambiente competitivo de la industria Textil-confección en Manizales se tuvo en cuenta los elementos fundamentales de la teoría de Porter:

Tabla.6. Análisis del ambiente competitivo del sector textil – confección.

DIAMANTE COMPETITIVO PORTER	DE	Condición de los factores.
		Contexto para la estrategia y rivalidad de las firmas
		Condiciones de la demanda.
		Industrias de soporte e instituciones de apoyo.

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1997)

En el diamante se estudia primero las condiciones de los factores productivos: Determinado sector prospera en los países que tienen dotaciones naturales en los factores de producción necesarios para este, o que pueden obtener fácilmente esos factores en otras partes. Los factores de producción importantes para el sector textil-confección se clasifican en:

**Factores básicos:** Comprenden los recursos naturales, la situación geográfica, la mano de obra no especializada.

**Factores avanzados:** Comprenden infraestructura y capital; tecnología y desarrollo tecnológico, sistemas de transporte, red de comunicaciones, redes logísticas, personal especializado, formación gerencial avanzada, apropiación, desarrollo y uso adecuado de la información, conocimiento y habilidades de la fuerza laboral.

**Factores Generalizados:** Factores que pueden utilizarse en una amplia gama de sectores como red de carreteras, empleados con formación universitaria, red eléctrica.

Ahora bien, para el análisis estratégico es importante reconocer que los factores avanzados de una nación o región se crean frecuentemente sobre los factores básicos. Cabe destacar que los factores básicos y los generalizados son fuente de ventaja comparativa, se heredan de forma pasiva, sin embargo, la mano de obra calificada, las materias primas, las condiciones físicas y la ubicación geográfica carecen de importancia, ventaja competitiva nacional o regional. Por lo tanto, los factores avanzados y especializados son fuente de ventaja competitiva, esta sólo se da en países y en las regiones cuyos sectores son eficientes en la creación de los factores productivos avanzados y especializados, los cuales se crean de forma dinámica.

**Condiciones de la demanda:** El desarrollo de una demanda interna es el segundo elemento del diamante. Una región y sus sectores obtienen ventaja competitiva cuando la demanda local es no sólo grande sino exigente. Compradores sofisticados y con capacidad adquisitiva presionan las organizaciones para que innoven con rapidez y así adelanten a la competencia. Siguiendo a Porter (1997) la condición de una demanda interna exigente es una condición necesaria para consolidar el carácter competitivo de un sector, contribuye al

desarrollo de nuevos productos y servicios con una dinámica que crea rivalidad y, por lo tanto, especialización, sobre todo si se presenta en economías abiertas.

Algunas condiciones de la demanda interna y externa pueden estar relacionadas con:

- Problemas de acceso a los mercados externos.
- Tratados de libre comercio con otros países
- Normas y estándares altos en los mercados externos.

De esta manera a partir de lo anteriormente expuesto, se identifican los atributos genéricos significativos para el sector textil-confección. Siguiendo a Porter (1997) esta dinámica competitiva le permitirá al sector responder a una demanda mayor hasta llegar a mercados extranjeros.

**El tercer elemento del diamante es la presencia de sectores relacionados y de apoyo:**

Esta es una ventaja de ubicación y de agrupamiento industrial, de cooperación técnica y de mercadotecnia, que contribuye a generar economías de escala, fortalece las relaciones tecnológicas y comerciales, y mejora la competitividad global del sector, para la presente investigación los actores centrales, intermedios y periféricos son los siguientes, los primeros participan activamente de las decisiones, políticas y en la definición de procesos y resultados, los segundos influyen en el sector a través de alianzas y su relación con los actores principales ha estado circunscrito al compromiso del empresario local en cuanto a la innovación del sector, las universidades han pensado en redefinir sus programas de estudio dirigidos al sector estableciendo áreas de interés y los actores periféricos participación en el diseño e implementación de estrategias que impulsen al sector.

**Tabla 7. Modelo comparativo del modelo de competitividad sector textil-confección Colombiano.**

ACTORES CENTRALES <sup>2</sup>	ACTORES INTERMEDIOS	ACTORES PERIFERICOS
Ministerio de Industria y Comercio. ProColombia la Cámara Sectorial de la ANDI Inexmoda ACOLTEX Clúster Textil y Confección Cámara de Comercio de Manizales Alcaldía de Manizales Gobernación de Caldas	Textiles Fabricato Tejicondor S.A. Coltejer S.A. (1907)- Adquirida por Kaltex (México) Protela S.A. Lafayette S.A. Vestimundo S.A. Permoda Nalsani Universidad Autónoma de Manizales Universidad de Manizales	Colombiatex Colombiamoda Cali-Expo Show International Footwear & Leather show Expo-moda ACD Moda

<sup>2</sup>El sector cuenta con entidades de apoyo: ver <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>

**Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector:** Uno de los resultados más precisos del estudio de Porter acerca de las industrias exitosas en diez países es el efecto poderoso y positivo que tiene la competencia doméstica sobre la habilidad de competir en el mercado global. Cuando la competencia interna es intensa, las compañías se ven obligadas a volverse más eficientes, adoptar nuevas tecnologías de disminución de costos, reducir el tiempo de desarrollo del producto y aprender a motivar y a controlar a los trabajadores en una forma más efectiva.

Las anteriores elecciones son estrategias muy útiles que el sector textil-confección puede acoger, sobre todo para aquellas empresas de esta industria que entran en un mercado global. Así mismo, como la plantea Porter, la presencia de una intensa competencia interna también alienta a las empresas a buscar mercados externos para su crecimiento, en particular en las industrias en las cuales las economías de escala son fundamentales:

**Tabla 8. Estrategias empresariales**

- Implementación de estudios del mercado patrocinados por entidades públicas y privadas.
- Estructuración y desarrollo de las capacidades empresariales enfocadas al diseño y optimización de procesos.
- Desarrollo de estrategias que permitan identificar y gestionar alianzas estratégicas para el desarrollo y participación en eventos de moda y ferias regionales, nacionales e internacionales.
- Fortalecimiento de las redes entre los empresarios, para la comercialización de los productos y compra de materia prima.
- Diseño e implementación de estrategias conjuntas para implementar la propiedad intelectual y registro de marcas.

Fuente: Elaboración propia.

## **9.2 Análisis de la Estructura del Sector Textil-Confección mediante el estudio de Las Cinco Fuerzas Competitivas:**

El estudio de la estructura del sector Textil-confección a través de las fuerzas competitivas, resultado vital para la presente investigación, toda vez que permitió comprender la dinámica de esta industria y su nivel de competitividad. Así mismo, el análisis consolidado en la herramienta desarrollada por la compañía Wirk Consulting con respecto a este modelo, logró explicar el nivel general de rentabilidad que podrían esperar las empresas de un sector determinado e identificar oportunidades y amenazas de acuerdo a una ponderación de factores importantes para el sector objeto de este estudio. Con base en lo anterior, para el análisis estructural del sector se tomaron como referencia los puntos básicos propuestos por el modelo, cuya metodología permitió identificar las oportunidades y amenazas que emergen del sector y que se presentan a continuación:

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Se identifica como barrera principal para la entrada de un nuevo competidor el Know-How de las empresas existentes. Elementos como los contactos, la experiencia y el conocimiento acerca del sector textil-confección son

importantes para medir el grado de facilidad o dificultad con el que otras empresas pueden entrar y presionar a la baja del precio máximo que se puede cobrar por el producto. Porter (1980).

Para el caso específico del sector textil-confección de Manizales estudios previos al presente, identificaron que la amenaza de nuevas empresas al sector se centra en productos de baja calidad y debilidades en imagen que se disputan el mercado sin ninguna estrategia de diferenciación, es decir, se conforman con ofrecer el producto, son pocos los productos exclusivos. (Aristizábal, 2005: 151-152)

**Determinantes de Poder del Comprador:** Los compradores tienen poder cuando el volumen de sus compras es alto, los productos que adquieren son parte importante de sus costos, los productos del sector son poco diferenciados, el cambio de proveedor tiene un costo bajo, tienen beneficios bajos, los productos que compran influyen poco en la calidad del producto final. Porter (1980, citado por Betancourt, 2014: 153).

Los clientes del sector son muy numerosos, pero están escasamente organizados para defender sus intereses, ya que realizan las compras de manera individual, aunque cuando se concentran, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades elevadas, pueden tener un cierto poder de negociación, Méndez (2012).

Los compradores de confecciones se dividen en grandes compradores, medianos y al detal, de acuerdo al tamaño de la empresa. (Aristizábal, 2005: 149). En empresas grandes donde el cliente negocia paquete completo es el comprador quien impone las condiciones y quien establece los términos del contrato. Estos grandes clientes exigen un ritmo de producción de cada planta, así como los proveedores a quienes se debe comprar la materia prima, además que su control de calidad es totalmente estricto haciendo repetir una orden de producción hasta que esta cumpla con todas las especificaciones técnicas exigidas.

Los clientes medianos como almacenes de cadena o puntos de venta se convierten más en distribuidores que compradores por lo que su poder se centra más en la negociación del precio, plazo de pago, y descuentos por volumen. Por último, está el comprador al detal el cual adquiere prenda por prenda, su poder como cliente es cada vez más importante aunque no recibe ningún beneficio como descuentos si se hace parte importante de la estrategia de las empresas que buscan satisfacer sus necesidades.

**Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores tienen poder cuando, no existen sustitutos para sus productos, existen pocos proveedores y están más concentrados que el sector al que venden, comercializan productos importantes para el sector y ofrecen productos diferenciadores con alto costo de cambio. Porter (1980, citado por Betancourt, 2014: 152).

En la región existen en buena medida proveedores para esta industria lo que indica que este es un punto a favor de los productores ya que cuentan con alta competencia en el ámbito regional lo que origina que el cliente presione e imponga condiciones favorables a sus

intereses, esto les puede permitir restar grado de poder de negociación a los proveedores. Así mismo, como la plantea un análisis del sector textil; dado a que gran parte de los procesos de producción se realizan en las propias fábricas, subcontratando sólo para algunas fases de dicha secuencia, los proveedores tienen apenas poder de negociación. (Méndez, 2012). En el sector textil la única diferenciación de insumos es en calidad ya que cualquier otro competidor puede ofrecer los mismos materiales básicos lo que indica que esta variable no es primordial para el proveedor. El mercado de materia prima tiene una estructura económica de competencia perfecta.

**Competidores en la industria determinantes de rivalidad entre empresas que compiten:** La intensidad de la rivalidad se eleva cuando se presenta crecimiento lento de la demanda, existen competidores numerosos o con igualdad de fuerza, los costos fijos o los de almacenamiento son altos, falta de diferenciación o bajo costo de cambio, grandes y recientes incrementos de capacidad de producción en el sector y barreras de salida altas. (Porter 1980, citado por Betancourt, 2014: 145).

Así mismo, Millán, (1999, citando a Porter) en competitividad de las regiones indica que son determinantes de la rivalidad: diferencias del producto, identidad de marca, plataformas empresariales. Para el sector de análisis, la rivalidad existente es amplia, debido a la existencia de gran cantidad de marcas en el mercado de la ciudad de Manizales que ofrecen toda la variedad de productos de la confección, diferenciadas por estratos y perfil del consumidor, variando principalmente entre formal e informal. La estrategia publicitaria, la calidad y el precio constituyen los principales factores competitivos. En el sector, la distribución minorista de ropa, la competencia entre rivales es muy alta, ya que pueden competir agresivamente tanto en precios, como en calidad, el diseño, la innovación o el marketing.

En este análisis también se incluye: el ritmo de crecimiento del sector es reducido, las barreras de salida son escasas en la distribución y altas en la producción, los costes de almacenaje son bajos al no ser productos perecederos, no existe grado de diversificación en cuanto a la calidad de los productos, por lo que la elección de los consumidores se basa en el precio y la marca, altos costes de fabricación y materias primas en el mercado nacional. (Méndez, 2012)

**El Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.** Son determinantes de la amenaza de sustitución: el desempeño del precio relativo de los sustitutos, los costos intercambiables y la propensión del comprador a sustituir. Como lo plantea Méndez (2012), las características principales de los productos con mayor grado de sustitución suelen ser: productos con ciclos de vida cortos, productos con una evolución, hacia una mejora calidad/precio y productos con altos márgenes comerciales.

Debido a la internalización de la producción en los países low-cost (bajo costo), las marcas compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad precio de sus productos. Por otra parte, las marcas tienen por lo general productos con ciclo de vida cortos, siguiendo las tendencias que cambian rápidamente. Ahora bien, la amenaza en el producto está centrada en el desarrollo de productos con especificaciones técnicas de alto nivel, materiales de excelente calidad y un precio llamativo, así como en estrategias de posventa basadas en el



posicionamiento y recordación de la marca en el mercado o Good Will (buen nombre o reconocimiento), páginas Web y certificaciones ISO, posiciones que la competencia está desarrollando y que constituyen la verdadera amenaza del negocio de las confecciones. (Aristizábal, 2005, pág. 152)

Considerando lo anterior y realizada la descripción de los resultados, con respecto al sector objeto de estudio a través del análisis del ambiente competitivo (diamante competitivo) y el análisis de la estructura del sector (las cinco fuerzas competitivas), corresponde presentar un consolidado de los mismos, a través de la herramienta desarrollada por la compañía Wirk Consulting. Como resultado se obtuvo un análisis de araña o radares de valor que indican cuales son las fuerzas que pueden impactar directamente el sector; por último para el análisis resultó importante proponer estrategias mediante proyectos que permitan potenciar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

### 12.3 Establecimiento de Estrategias y Acciones Propuestas para potenciar las Oportunidades y enfrentar las Amenazas del Sector Textil-Confección.

En función de los resultados obtenidos en las matrices externas corresponde ahora establecer estrategias y proponer acciones para potencializar cada factor estratégico identificado en el análisis general del sector textil-confección:

**Tabla 9. Proyectos para potenciar las oportunidades y enfrentar las amenazas.**

FACTOR	ESTRATEGIAS	ACCIONES PROPUESTAS
MERCADO	Modelo de Negocio	Estructurar la formación en modelo de negocios con una propuesta de valor diferenciadora en el mercado.
		Diseñar y desarrollar la investigación de mercados potenciales.
	Desarrollo de nuevos productos con una propuesta de valor diferenciadora.	Estructurar y desarrollar las capacidades empresariales enfocadas al diseño y optimización de procesos.
		Estructurar la identificación de necesidades en el mercado, para crear propuestas de valor diferenciadoras.
	Desarrollo de eventos promocionales y de comercialización	Definición de productos diferenciadores con la impronta local y/o regional
		Desarrollar estrategias que permita identificar y gestionar alianzas estratégicas para el desarrollo y participación en eventos de moda y ferias regionales, nacionales e internacionales.

		Promover la promoción de las empresas a nivel local, regional, nacional e internacional que favorezca la comercialización de los productos.
	Desarrollo de Economías de Escala	Estructurar alianzas estratégicas para generar optimización de costos productivos.
		Fortalecer las redes entre los empresarios, para la comercialización de los productos y compra de materia prima.
<b>TECNOLOGÍA</b>	Desarrollo de herramientas tecnológicas (TIC) específicas para la cadena	Desarrollar la efectividad y eficiencia de la gestión empresarial con las TIC.
		Estructurar programas de desarrollo de innovaciones en producto y procesos con la inversión en software, hardware y equipos.
<b>ADMINISTRACION</b>	Estructurar la plataforma estratégica	Estructurar la definición y apropiación del direccionamiento estratégico en las empresas.
		Promover el desarrollo de encadenamientos productivos, con el apoyo de las instituciones de formación universitaria y técnica.
<b>TALENTO HUMANO</b>	Formación en gestión empresarial	Estructurar la formación en modelos de negocio, finanzas, mercadeo y gestión empresarial.
<b>FINANCIERA</b>	Acceso a crédito y apalancamiento financiero	Definir líneas de créditos blandos de consumo para los empresarios.
		Desarrollar programas de fortalecimiento empresarial con fuentes de financiación no condenables.
<b>MARCO LEGAL</b>	Propiedad Intelectual	Diseñar e implementar estrategias conjuntas para implementar la propiedad intelectual y registro de marcas.

Fuente: Elaboración propia

## 10. Conclusiones

Desde la perspectiva investigativa abordada en la presente investigación, la caracterización del sector textil- confección a nivel internacional, nacional y local se fundamentó a partir de un trabajo de indagación documental del pasado y del presente de esta industria, este tipo

de análisis sectorial y diagnósticos empresariales soportados en estudios previos frente al tema, permitieron identificar entre otros aspectos, el comportamiento del sector generado a partir del actual modelo económico, donde la competitividad es el eje central de la globalización, la internacionalización y la apertura de las economías. En línea con lo anterior, dicho análisis aportó material de interés para el desarrollo de este estudio y en virtud de esto se pudo identificar el estado empresarial actual de dicha industria.

Fue relevante identificar las oportunidades y desafíos del país, de la región y de la empresa que para esta investigación sirvió como estudio de caso, factores del entorno que favorecieran el cumplimiento de los objetivos en términos de lo que se puede potenciar y exportar de acuerdo con la estructura productiva, competitividad y vocación de la industria. En este contexto, la firma del acuerdo comercial entre Colombia y EE.UU, en términos generales se presentó como una oportunidad interesante para los empresarios del sector textil-confección y la región en la búsqueda conjunta de optimizar su participación en el mercado priorizado de Estados Unidos.

Las oportunidades están ahí para aprovecharlas y el TLC con Estados Unidos fue el primer escalón estratégico para avanzar en este sentido. No obstante, se requiere alinear de una manera estratégica el modelo de negocio, las capacidades de innovación y el potencial del mercado para generar mejores réditos para las empresas de este sector. En lo referente a la propuesta, se concluye que las diferentes acciones que se plantearon buscan hacer más eficiente y eficaz la gestión organizacional para la empresa que para la investigación. Esto sirvió de estudio de caso y que deja espacio para nuevos enfoques de otros sectores promisorios, permitiendo dar apertura hacia nuevos caminos en ambientes de competitividad en la dinámica exportadora.

## 11. Referencias Bibliográficas

- ANDI. (10 de diciembre de 2012). *Colombia: Balance 2012 y perspectivas 2013*. Recuperado el 09 de octubre de 2013, de La República: <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>
- Aristizábal, N. (2005). *Identificación de estrategias de mercados meta de los sectores metalmecánico, textil-confecciones y alimentos de la ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Bancoldex. (mayo de 2012). *Tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos*. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de Bancoldex: [http://www.bancoldex.com/documentos/3713\\_TLC\\_eltiempo\\_01.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/3713_TLC_eltiempo_01.pdf)
- Berumen, S. (2002). *Introducción a la economía internacional*. México: ESIC Editorial.
- Berumen, S. (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 19(31), 145-163.

- Cabrera, A. M., López, P. A., & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio*. Colombia: Ediciones Universidad Central de Colombia.
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 2(1), 53 - 82.
- Cámara de Comercio de Manizales . (2014). *Caracterización sector metalmecánico de Manizales*. Manizales: Alcaldía de Manizales - Secretaría de TIC y Competitividad .
- Cancillería de Colombia. (2014). *TLC Colombia-Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/DocEstrategicos/2014/tlc-colombia.pdf>
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71.
- Consejo privado de competitividad . (2015). *Informe nacional de competitividad 2014-2015*. Colombia: Consejo privado de competitividad .
- Córdoba, A. (octubre de 2014). Reporte gobal de competitividad 2014-2015. *Exponotas*, 22-23.
- CUAvH. (febrero-mayo 2015). *Diplomado de competitividad*. Armenia: Corporación Universitaria Alexander von Humboldt.
- Departamento Nacional de Planeación. (2008). *Documento Conpes 3527. Política nacional de competitividad y productividad* . Bogotá: DNP.
- Garay, L. J. (2008). *Colombia: Estructura Industrial e internacionalización 1967-1996*. . Bogotá: Departamento Nacional de Planeación .
- García, A. M., Méndez, J. J., & Dones, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: Innovación e intangibles. *ICE. Aspectos territoriales del desarrollo: presente y futuro*(848), 125-140.
- Hausmann, R. (s.f.). *El futuro de la competitividad: ¿Cómo hacer para buscar nuevos sectores?* Obtenido de [http://ief.eco.unc.edu.ar/files/workshops/2009/06nov09\\_Hausmann.pdf](http://ief.eco.unc.edu.ar/files/workshops/2009/06nov09_Hausmann.pdf)
- ICESI. (2008) *Integración Económica*. Obtenido de Consultorio de comercio exterior: <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/10/24/integracion-economica/>
- Inexmoda. (16 de Diciembre de 2012). *Manual de acceso a mercados del sector textil-confección diseño y moda Colombiano*. Recuperado el 15 de 09 de 2013, de <http://www.inexmoda.org.co/Portals/0/doc/PDF/MAM.pdf>

- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*(20), 165-193.
- Méndez, B. (3 de diciembre de 2012). *Fuerzas competitivas del sector textil*. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de Blog empresa: <http://beatricina1989.blogspot.com.co/2012/12/fuerzas-competitivas-del-sector-textil.html>
- Pineda, S. (2014). Un Balance del TLC de Colombia con Estados Unidos. Armenia.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: Vergara Editorial.
- Porter, M. (1997). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico D.F.: CECSA.
- Procolombia. (octubre de 2012). *Aprovechamiento TLC - Estados Unidos*. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de Procolombia: <http://www.procolombia.co/presentaciones/aprovechamientos-tlc-estados-unidos>
- Proexport. (2013). *Colombia saca provecho del tratado de libre comercio con Estados Unidos*. Obtenido de Proexport: [http://www.procolombia.co/sites/default/files/proexport\\_eeuu1a\\_final.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/proexport_eeuu1a_final.pdf)
- Programa de Transformación Productiva. (s.f.). *Visión Textiles, Confecciones y Diseño de Moda*. Recuperado el 14 de octubre de 2013, de Programa de Transformación Productiva: [https://www.ptp.com.co/contenido/contenido\\_imprimir.aspx?conID=24&catID=627](https://www.ptp.com.co/contenido/contenido_imprimir.aspx?conID=24&catID=627)
- Rojas, S., & Lloreda, M. E. (2013). *Las reglas de juego del TLC. Alcances legales del tratado con Estados Unidos*. Bogotá: Editorial Planeta.
- Romo, D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*, 55(3), 200-214.