

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES FACULTAD DE  
ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**OPORTUNIDADES COMPETITIVAS PARA LA EMPRESA INDUDISE, A LA  
LUZ DEL TLC ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS.**



**DIANA CLEMENCIA RÍOS ARIAS  
DIANA PATRICIA MARTÍNEZ LÓPEZ**

**DIRECTOR (A) DE TESIS: MARCELA CARVAJAL**



**MANIZALES, 2015**

## **Nota de aceptación**

Aprobado por el comité de trabajo de grado, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Manizales, para optar el título de Magíster en Administración de Negocios

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Manizales, Diciembre de 2015

*At Dios,  
At mi hija Carolina y mi Mamá por la paciencia, el apoyo, el amor y  
por lo que me aportan día a día.*

*Diana Clemencia Ríos Arias*

*Gracias a mi Familia por el apoyo incondicional que tuvieron  
conmigo, Gracias a mis padres Mariela y Orlado, a mi hermano Fabio y a  
mis Hijas Salome y Emilia, a mi Esposo Francisco por la paciencia ante  
algunas dificultades presentadas, gracias a la UAtM por permitir el logro  
y Gracias a mi compañera de tesis Diana por el tiempo y dedicación para  
sacar este triunfo en nuestras vidas. Mil y mil gracias a todos.*

*Diana Patricia Martínez López*

## Tabla de Contenido

GLOSARIO .....	11
RESUMEN .....	18
ABSTRACT .....	20
INTRODUCCIÓN.....	22
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	24
1.1 DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA.....	24
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	27
2. JUSTIFICACIÓN.....	28
3. OBJETIVOS.....	32
3.1 Objetivo General.....	32
3.2 Objetivos Específicos .....	32
4. REFERENTE TEÓRICO.....	33
4.1 PROCESO EVOLUTIVO DEL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD.....	33
4.2 FACTORES DE COMPETITIVIDAD .....	44
4.3 DIAMANTE COMPETITIVO.....	55
4.4 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS .....	59
4.5 LA INDUSTRIA TEXTIL – CONFECCIÓN Y SU ENTORNO LOCAL, NACIONAL Y MUNDIAL.....	62
4.5.1 El sector textil y confecciones en la ciudad de Manizales .....	62

4.5.2	Generalidades del sector textil confección en Colombia .....	66
4.5.3	Entorno internacional del sector textil-Confección .....	79
4.6	El TLC entre Colombia y EE.UU.....	87
5.	METODOLOGIA .....	105
6.	CASO DE ESTUDIO.....	126
6.1	INDUDISE: .....	126
7.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	145
7.1	ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR TEXTIL - CONFECCIÓN MEDIANTE EL DESARROLLO DEL DIAMANTE COMPETITIVO .....	146
7.2	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN MEDIANTE EL ESTUDIO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	151
8.	CONCLUSIONES .....	158
9.	RECOMENDACIONES .....	165
10.	BIBLIOGRAFIA.....	168
11.	ANEXOS.....	176

## Índice de Gráficas

Gráfica 1. Evolución competitividad.....	34
Gráfica 2. Reporte global de competitividad 2014-2015 .....	48
Gráfica 3. Balanza comercial de textiles – confecciones .....	79
Gráfica 4. Estructura Organizacional INDUDISE .....	127
Gráfica 5. Modelo de Negocio INDISUDE .....	128
Gráfica 6. Ideograma Indudise .....	136
Gráfica 7. Informe estadístico C.I. INDUDISE Exportación Mensual FOB USD. ....	141
Gráfica 8. Cadena de valor INDUDISE. ....	143

## Índice de tablas

Tabla 1. Concepto competitividad país .....	36
Tabla 2. Entidades Gubernamentales gestoras de la competitividad .....	38
Tabla 3. Competitividad de la Industria. ....	39
Tabla 4. Conceptos competitividad empresarial. ....	40
Tabla 5. Determinantes clave de la competitividad.....	43
Tabla 6. Barreras de Entrada. ....	60
Tabla 7. Antecedentes. ....	62
Tabla 8. Estructura de la Cadena Textil- confección de la Ciudad de Manizales .....	63
Tabla 9. Fundamentación Teórica. TLC entre Colombia y EE.UU .....	88
Tabla 10 Comercio bilateral preacuerdo y actual: Participaciones. ....	91
Tabla 11. Sectores de exportación más dinámicos a Estados Unidos (2013) .....	91
Tabla 12. Proceso de Negociación TLC Colombia-EE.UU. ....	93
Tabla 13. Condiciones arancelarias del TLC con Estados Unidos.....	96
Tabla 14. Productos más dinámicos en los flujos comerciales. ....	101
Tabla 15. Balanza Comercial de EE UU, 2010 – 2014. ....	101
Tabla 16. Lista de documentos oficiales y detalle de la fuente. ....	110
Tabla 17. Lista de siglas y definiciones matriz de unidades de análisis.....	112
Tabla 18. Matriz de Codificación. ....	114
Tabla 19. Matriz de Categorías y Subcategorías. ....	115
Tabla 20. Matriz DOFA Sector Textil-Confección. ....	116
Tabla 21. Necesidades del sector por áreas Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de investigación.....	118
Tabla 22. Dimensiones y categorías de análisis. ....	122

Tabla 23. Clasificación de la empresa INDUDISE.....	127
Tabla 24. Modelo de negocio Canvas INDUDISE. ....	129
Tabla 25. Alineación estratégica con el mercado y Desarrollo de recursos.....	130
Tabla 26. Clasificación de Tecnología implementada por la empresa INDUDISE .....	135
Tabla 27. Líneas y referencias de productos. ....	138
Tabla 28. Oferta de Exportación .....	138
Tabla 29. Trayectoria de Exportación INDUDISE Año 2009. ....	139
Tabla 30. Trayectoria de Exportación INDUDISE Año 2010 .....	139
Tabla 31. Trayectoria de Exportación INDUDISE Año 2011 .....	140
Tabla 32. Trayectoria de Exportación INDUDISE Año 2012 .....	140
Tabla 33. Trayectoria de Exportación INDUDISE Año 2013 .....	140
Tabla 34. Trayectoria de Exportación INDUDISE Año 2014 .....	140
Tabla 35. Exportación Mensual FOD US.....	141
Tabla 36. Reporte mensual de exportaciones INDUDISE. ....	142
Tabla 38. Análisis del ambiente competitivo del sector textil – confección. ....	147
Tabla 39. Modelo comparativo del modelo de competitividad sector textil-confección Colombiano. ....	148
Tabla 40. Modelo comparativo del modelo de competitividad sector textil-confección Colombiano. ....	149
Tabla 41. Modelo comparativo del modelo de competitividad sector textil-confección Colombiano. ....	150
Tabla 42. Estrategias empresariales. ....	151
Tabla 43. Análisis de la estructura del sector textil-confección. ....	151
Tabla 44. Proyectos para potenciar las oportunidades y enfrentar las amenazas. ....	156



## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Eslabones del sector. ....	68
Ilustración 2. Enfoque de Mercado. ....	69
Ilustración 3. Contribución al empleo industrial .....	70
Ilustración 4. Producción textil 2006-2011. ....	71
Ilustración 5. EL PIB sector textil de Colombia.....	72
Ilustración 6. Ventas del sector en Colombia 2005-2011 (ANDI, 2012).....	73
Ilustración 7. Exportación de Textiles y Confecciones. ....	74
Ilustración 8. Exportaciones del sector textil confecciones en Colombia. ....	75
Ilustración 9. Crecimiento de las exportaciones e Importaciones de Colombia del sector textil y EEUU y el Mundo (%), promedio 2007-2011 .....	76
Ilustración 10. Principales productoras de textiles .....	77
Ilustración 11. Exportaciones de Colombia de la cadena textil y confecciones, por destino, 2011 .....	77
Ilustración 12. Importaciones de Estados Unidos de textiles y confecciones, por subsector. Ilustración 13.....	80
Ilustración 14. Entorno internacional en confecciones y textiles. Fuente: ANDI- Preparó Inexmoda Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda. ....	85
Ilustración 15. Exportaciones de textiles y confecciones hacia EE.UU. por eslabón productivo.....	85
Ilustración 16. Exportaciones del sector Textil-Confección hacia Estados Unidos .....	86
Ilustración 17. Ventas externas de Textil-Confección según país de destino. ....	86

Ilustración 18.Estados Unidos como el principal socio comercial colombiano.....	90
Ilustración 19. Cadena productiva textil,.....	94
Ilustración 20. Variedad de líneas de productos en los eslabones de confección, diseño y comercialización.....	95
Ilustración 21. Principales Productos del Sector Textil y Confecciones, y Vocación Exportadora, 2010. ....	97
Ilustración 22. Fuente: Evolución del PIB de EEUU a precios corrientes, 2010-2014. Legiscomex (2015) perfil económico de EE.UU. ....	100

## GLOSARIO

*Accesión Aduanera:* Incorporación de un Estado al territorio aduanero de otro.

*ACE:* Acuerdo de Complementación Económica. Son aquellos convenios suscritos entre países y que están preferentemente orientados a eliminar restricciones que distorsionan y afectan negativamente el intercambio comercial y las inversiones entre ellos.

*Acuerdos Comerciales:* Contratos entre dos o más países mediante los cuales se regulan materias estrictamente comerciales. Tienen carácter de tratados arancelarios para procurar ventajas y seguridad en las aplicaciones de las tarifas y regímenes aduaneros que afectan a los contratantes.

*Acuerdos de Nueva Generación:* Tratados comerciales que en sus cláusulas contienen nuevas áreas como los servicios, inversión, propiedad intelectual, compras gubernamentales, normas técnicas, prácticas desleales de comercio, entre otras.

*Ad valorem:* Arancel basado en un porcentaje del valor de la carga.

*Aduana:* Unidad administrativa encargada de la aplicación de la legislación relativa a la importación y exportación de mercadería, como el control del tráfico de los bienes que se internan o externa de un territorio aduanero, realizando su valoración, clasificación y verificación, y de la aplicación y la fiscalización de un régimen arancelario y de prohibiciones.

*Agente de Transporte Aduanero:* Persona de existencia visible o ideal que, en representación de los transportistas, tiene a su cargo las gestiones relacionadas con la presentación del medio transportador y de sus cargas ante la Aduana.

*ALCA:* Área de Libre Comercio de las Américas. Acuerdo propuesto en 1994 durante la Reunión de Jefes de Estado del Continente, realizado en Miami. Tiene como meta eliminar las barreras aduaneras entre los países de la región.

*Antidumping*: Derecho que intenta desalentar o prevenir el *dumping*. Normalmente, el objetivo es el de imponer un derecho que equivalga a la diferencia entre el precio de venta de los bienes en el país de origen y el precio de venta en el país del importador.

*Arancel*: Impuesto o derecho de aduana que se cobra sobre una mercancía cuando ésta se importa o exporta.

*Balanza Comercial*: Conjunto de transacciones comerciales realizadas por un país con el exterior, en un periodo determinado, normalmente un año, consistente en la importaciones y exportaciones de mercancías consideradas en su conjunto, exteriorizándose el resultado de tres maneras distintas conforme a los resultados de los valores totales intercambiados. Balanza comercial nivelada, cuando la importación y la exportación se equilibran; deficitaria o favorable, exceso de importación sobre exportación, y favorables o con superávit, exceso de exportación sobre importación.

*Certificado de origen*: Es un formato oficial mediante el cual el exportador de un bien o una autoridad certifica que el bien es originario del país o de la región por haber cumplido con las reglas de origen establecidas. Este documento se exige en el país de destino con objeto de determinar el origen de las mercancías.

*Certificado de Peso*: Es un documento en el que se hace constar el peso de la mercancía, neto y bruto, bulto por bulto.

*Commodities*: Término inglés muy usado en tráfico internacional, a cuyos efectos significa materia a granel o, más bien, materia prima, cuyo concepto incluye también a los productos semielaborados, base de algún proceso industrial más complejo.

*Conocimiento de embarque*: Es un instrumento típico del transporte marítimo de carga cuya función primordial es constituir la prueba del contrato de fletamento, como recibo de las mercancías cargadas y, al mismo tiempo, el título representativo de ella con todas las

características de un documento negociable. Puede estar extendido a la orden de determinada persona o empresa o ser al portador. Puede ser negociable o no negociable

*Contenedor:* Embalaje metálico grande y recuperable, de tipos y dimensiones acordados internacionalmente.

*Declaración de Aduana:* Se denomina así al formulario impreso, debidamente cumplimentado por el importador/exportador, que tiene como objetivo principal permitir la liquidación y el cobro de los derechos, impuestos u otros gravámenes que se deba pagar por las mercancías, y fiscalizar la importación/exportación de mercancías sujetas a limitaciones y/o protecciones, flora o fauna, y/o prohibiciones y/o exenciones, derechos.

*Derechos de Aduana:* Impuestos que gravan las mercancías que ingresan a un país. Están establecidos en el arancel aduanero y/o en la legislación vigente.

*Divisa:* Medio de pago internacional representado por una moneda extranjera emergente de los créditos que un país tiene contra otro por el suministro de mercancías, capitales o servicios, o por las autorizaciones que éste le haya conferido para efectuar pagos girando temporariamente en descubiertos.

*Dumping:* Venta de productos de un país a otro a precios inferiores a los de exportación establecidos o por debajo de los costos de producción en el país de origen.

*Embalaje:* Protección de las mercaderías durante todas las operaciones de transporte y manejo que supone el proceso de exportación, de modo que lleguen a manos del cliente final, en el extranjero, en las mejores condiciones.

*Embarque:* Carga en un vehículo o nave.

*Exportación:* Desde un punto de vista comercial se entiende por tal la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

*FOB. FREE ON BOARD:* Incoterm. "Franco a bordo" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costes y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación.

*GATT. General Agreement on Tariffs and Trade:* Este organismo intergubernamental, al que ha sucedido la Organización Mundial del Comercio, OMC, y que organizaba las negociaciones para la liberalización del comercio mundial, velaba por el sistema comercial multilateral y, en particular, por el principio de no discriminación que rige las relaciones comerciales de las Partes Contratantes, principio comúnmente denominado "cláusula de la nación más favorecida", NMF.

*Incoterms:* Son reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales fijados por la Cámara de Comercio Internacional. Su objetivo es establecer criterios definidos sobre la distribución de gastos y transmisión de riesgos entre exportador e importador. Hay 13 términos: EXW, FAS, FOB, CFR, CIF, DES, DEQ, DAF, DDP, DDU, FCA, CPT y CIP. Los Incoterms regulan la entrega de mercancías, la transmisión de riesgos, la distribución de los costes, los trámites de documentos, pero no la forma de pago, ni la legislación aplicable. Su uso no es obligatorio.

*Logística Integrada:* Control del flujo de productos desde los insumos hasta el producto final que llega al consumidor, incluyendo los flujos informativos y financieros asociados.

*Marca:* Denominación amplia que puede referirse a un nombre, un término, un símbolo y/o un diseño especial con el que se trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores. Una marca diferencia un producto de sus competidores. Una Marca

Registrada es aquella que ha recibido protección legal debido a que, de acuerdo con la ley, se ha convertido en propiedad de quién la registra.

*Maquila:* Empresas internacionales, generalmente fronterizas, que operan por subcontratación por parte de empresas de otro país donde los productos finales son reimportados sin el pago de derechos de aduana.

*Medio de pago internacional:* Se emplea en el comercio internacional como consecuencia de operaciones del exterior. Los medios de pago resultan insustituibles en el mercado internacional.

*Mercosur:* Mercado común de América del Sur. Agrupación regional formada por Argentina; Brasil, Paraguay y Uruguay. El día 26 de marzo de 1991, en la ciudad de Asunción del Paraguay se firma el “Tratado de Asunción” para la Constitución de un Mercado Común entre estos países. Bolivia y Chile son países socios del MERCOSUR.

*Muestra comercial:* Artículo representativo de una categoría determinada de mercancías ya producidas, o que sea modelo de mercancías cuya fabricación está contemplada.

*OMC:* Organización Mundial de Comercio.

## Siglas

ACE	Acuerdo de Cooperación Económica
ALCA	Acuerdo de Libre Comercio de las Américas
ALADI	Foro de Cooperación Asia Pacífico
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BS	Bienes Sensibles
CA	Centroamérica
CAD	Código Antidumping de la OMC
CARICOM	Comunidad del Caribe
CSG	Código de Salvaguardas de la OMC
CBI	Iniciativa de la Cuenca del Caribe promovida por el gobierno de los Estados Unidos de América (Caribbean Basin Initiative)
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CI-CE	Chemomics International – Centro de Estrategia
CNNC	Comisión Nacional de Negociaciones Comerciales
DGA	Dirección General de Aduanas
DICOEX	Dirección de Comercio Exterior y Administración de Tratados Comerciales Externos
DOC	Departamento de Comercio de Estados Unidos
DSM	Acuerdo para la Aplicación del Mecanismo de Solución de Controversias de la OMC
EPA	Agencia para la Protección del Medio Ambiente de los Estados Unidos de América
EUA	Estados Unidos de América
FAS	Free-Along-Side (Al lado del Barco)
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FDA	Administración de Alimentos y Drogas de Estados Unidos
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOB	Free-on-Board (Puesto en el Barco)
GATS	Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (General Agreement on the Trade of Services)
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (General Agreement on Tariffs and Trade)
GCYM	Grupo sobre Comercio y Medio Ambiente de la OMC
HRW	Human Rights Watch
IED	Inversión Extranjera Directa
ITA	Information Technology Agreement (Acuerdo sobre Tecnología de la Información)
ITC	Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos
ISO	Organización Internacional de Normalización
MA	Bienes de Impacto al Medioambiente
MCC	Mercado Común Centroamericano
MSC	Mecanismo de Solución de Controversias
NAFTA	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económico
OEA	Organización de Estados Americanos



OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
ONFED	Oficina del Ordenador Nacional de los Fondos Europeos de Desarrollo
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PIB	Producto Interno Bruto
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RO	Reglas de Origen
RZF	Régimen de Zonas Francas
SAC	Sistema Armonizado de Comercio
SEF	Secretaría de Estado de Finanzas
SEIC	Secretaría de Estado de Industria y Comercio
SEREX	Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores
SET	Secretaría de Estado de Trabajo
SPS	Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC (Agreement on Sanitary and Phytosanitary Measures)
STP	Secretariado Técnico de la Presidencia
TBT	Acuerdo sobre Barreras Técnicas al Comercio de la OMC (Agreement on Technical Barriers to Trade)
TLC	Tratado de Libre Comercio
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
TR	Términos de Referencia
TRIMS	Acuerdo sobre Aspectos Relacionados con el Comercio con las Medidas de Inversión (Agreement on Trade Related Investment Measures)
TRIPS	Acuerdo sobre Aspectos Relacionados con el Comercio con la Protección Intelectual (Agreement on Trade Related Intellectual Property)
UE	Unión Europea
USA	Estados Unidos de América
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USDA Departamento de Agricultura de los Estados Unidos
USITC	United States International Trade Commission (Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos de América)
USTR	United States Trade Representative (Representante Comercial de los Estados Unidos de América).

## RESUMEN

Colombia ha definido políticas de fomento al comercio que se han hecho operativas mediante la firma de tratados de libre comercio con múltiples países y regiones a nivel mundial.

Los acuerdos comerciales traen como consecuencia impactos en diferentes sectores productivos del país, que generan respuestas empresariales a fin de hacerle frente de manera competitiva a los retos que emergen de las relaciones de libre comercio con otros mercados mundiales.

En el caso específico del sector textil y de confección de la ciudad de Manizales, las posibilidades de comercio con cero aranceles han evidenciado gran cantidad de oportunidades comerciales por causa de la expansión de la oferta, el poder adquisitivo y las características de consumo en los mercados con los que se tienen acuerdos. Sin embargo, son evidentes grandes amenazas empresariales en el sentido que los acuerdos de libre comercio han posibilitado la entrada de productos textiles en cantidad, calidad y precios competitivos con respecto a los productos nacionales.

En razón a lo anterior, este proyecto de investigación presenta los impactos generados en el marco del acuerdo comercial entre Colombia y Estados Unidos en el sector textil y confección de la ciudad de Manizales, específicamente soportado en el análisis de la información y conclusiones del estudio de caso llevado a cabo en la empresa INDUDISE.

El proyecto se asumió desde del campo cualitativo y cuantitativo, con un enfoque mixto, posibilitando comparar diferentes contextos (local, nacional e internacional), se adoptó un método inductivo-deductivo y se realizó una triangulación de herramientas para garantizar la fiabilidad y validez de la información recolectada que permitiera una perspectiva más amplia y

profunda para una integración y discusión conjunta; de tal manera que se lograra una mayor comprensión del fenómeno de estudio.

En este sentido, se encontró en el aprovechamiento del TLC y la explotación de las oportunidades y ventajas que tiene la empresa INDUDISE debe enfocarse en un mercado que sea a fin de las líneas de productos con las que cuenta actualmente y que si se enfocara o delimitara más sus acciones comerciales en el mercado de Estados Unidos, estas estrategias podrían generar mayores resultados con un canal de distribución detallado que permitan generar competitividad, máxime cuando se piensa en la articulación y estrategias a desarrollar en el mercado internacional.

**Palabras Clave:** Tratado de Libre Comercio, Oportunidades Competitivas, Sector Textil

Confección, dinámica exportadora.

## ABSTRACT

Colombia has defined trade promotion policies that have been made operational by signing free trade agreements with many countries and regions worldwide.

Trade agreements bring such impact results in different productive sectors that generate business responses to cope with competitive to the challenges that emerge from the free trade relations with other global markets.

In the specific case of textiles and clothing in the city of Manizales, trade possibilities with zero tariffs have demonstrated many business opportunities because of the expansion of supply, purchasing power and consumption characteristics in markets with which they have agreements. However, large business threats are evident in the sense that free trade agreements have facilitated the entry of textiles in quantity, quality and competitive prices compared to domestic products.

Due to the above, this research project presents the impacts under the trade agreement between Colombia and the United States in the textile and clothing sector in the city of Manizales, specifically supported in analyzing information and findings of the case study conducted in the company INDUDISE.

The project was assumed from the qualitative and quantitative field with a mixed approach, allowing to compare different contexts (local, national and international), an inductive-deductive method was adopted and a triangulation of tools are made to ensure the reliability and validity of the collected information that would allow a wider and deeper perspective for integration and joint discussion; so that was achieved a greater understanding of the phenomenon under study.

In this regard, it was found in the use of TLC and the exploitation of the opportunities and benefits that the company INDUDISE must focus on a market that is to product lines with current

account and if focus or delimit plus its commercial activities in the US market, these strategies should lead to further results with detailed distribution channel that can generate competitiveness, especially when you think of the joint and strategies to develop the international market.

**Keywords:** Free Trade agreement, competitive opportunities, textile manufacturing sector, export dynamics.

## 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.

Como parte de la política económica del país, se hace necesario ampliar y fortalecer el desarrollo competitivo en el ámbito económico y social que se logra con acciones articuladas y nuevos procesos que forjen empresas más eficientes, capaces de competir en esta aldea global.

El análisis de los registros bibliográficos relacionados con estudios del sector textil confección realizados por la Secretaría de Competitividad y Fomento Empresarial de Manizales, en alianza con gremios, universidades y empresas; las entrevistas a profundidad realizadas a expertos del sector y la consulta de literatura especializada, describen el comportamiento empresarial y económico evidenciando las brechas existentes entre la capacidad para competir en el mercado global y la medida de progreso en el desarrollo económico y social de la región.

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 proyecto de investigación reveló que es importante 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.

Así las cosas, en este estudio se encontrarán una revisión de los antecedentes o marco teórico de la conceptualización, aplicabilidad y factores determinantes de la competitividad, la presentación de la empresa “INDUDISE”, la descripción y análisis de resultados de la aplicación de los instrumentos, como también conclusiones y recomendaciones en su fase final.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA**

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 & 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 imponen 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, pues 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.

Más aún, se consolidan y amplían las preferencias otorgadas en la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga, ATPDEA, se gana espacio en comparación con otros países que son competidores directos en el ámbito internacional y que no cuentan con preferencias en ese mercado como Brasil, Argentina o algunas economías emergentes de Asia, y contribuye a la consolidación de Colombia como plataforma exportadora hacia Norteamérica y otros mercados internacionales, como lo afirma el director de la Oficina de Aprovechamiento del TLC entre Colombia y EE.UU, Hernando José Gómez (Procolombia, 2012).

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,

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

específicamente para el sector textil confección objeto del presente estudio, 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.

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. Ahora lo indispensable es generar ventajas competitivas para la región, a través del aprovechamiento de sus ventajas comparativas.

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).

Bajo este escenario, y teniendo en cuenta que el sector textil confecciones, dentro del Programa de Transformación productiva en el sector manufacturas y sistema moda Textil, Confección, Diseño y Moda contempla la siguiente visión:

Colombia será reconocida internacionalmente como un país innovador en productos y procesos con un talento humano altamente calificado y competitivo a nivel internacional que le permita añadir valor agregado al sistema moda. Se convertirá en un polo de diseño en el mundo,

transformándose en un proveedor de productos de alto valor agregado, especializados y con marca propia (Programa de Transformación Productiva, s.f.)

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Los antecedentes descritos anteriormente permitieron llegar a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las oportunidades competitivas de la empresa INDUDISE para incursionar en el mercado Norteamericano de forma competitiva, a la luz del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos?

## 2. JUSTIFICACIÓN

La globalización se ha visto presente en todo el mundo y las economías se han abierto al mercado internacional logrando un mayor desarrollo económico y social, por el incremento en la cantidad de bienes y servicios disponibles, con una mejor calidad dada por la competencia.

Para facilitar el comercio, los países se integran de manera que establecen condiciones favorables para el intercambio de bienes y servicios. Desde el punto de vista económico, esta integración es un proceso que consiste en eliminar de manera progresiva las fronteras económicas entre países. La firma de acuerdos para el libre comercio está motivada principalmente por la necesidad de las naciones de mantener una balanza de comercio equilibrada, condición que depende del grado de desarrollo comercial e industrial de cada nación.

El TLC con Estados Unidos aparece hoy como la opción más importante y viable que tiene Colombia en el contexto de la integración internacional, enmarcada en la política de competitividad y productividad definida por la Comisión Nacional de Competitividad, Conpes 3527 en la visión 2032 (2008).

Colombia que le apuesta a un mayor dinamismo comercial en el mediano y largo plazo, contando con ventajas competitivas y comparativas, donde la firma de Tratados de libre comercio y diferentes tipos de acuerdos comerciales le permite impulsarla a la competitividad y al desarrollo empresarial.

El reto entonces frente a los tratados y acuerdos de libre comercio es un crecimiento sostenido en el número de empresas que acceden a nuevos mercados teniendo en cuenta que sólo el 0,8% de las empresas registradas en las cámaras de comercio son exportadoras, lo que envía un mensaje de alerta tanto a empresarios como al Gobierno Nacional, según un estudio realizado por Confecámaras 2012 (Rojas & Lloreda, 2013).

Colombia es percibida internacionalmente como una economía emergente y es reconocida como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones de acuerdo con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, a través del Programa de transformación productiva sectores de clase mundial (Inexmoda, 2012). La importancia del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia evidencia en los siguientes datos:

- El sector es uno de los 12 elegidos por el Gobierno Nacional para participar en el Programa de Transformación Productiva, el cual tiene como objetivo trazar un programa de desarrollo y establecer parámetros, dentro de los cuales se puedan finalmente fijar metas de calidad, costos y entrega para optimizar la participación en el mercado nacional y posicionar nuestros productos en los mercados internacionales.
- Es una de las más grandes y experimentadas en América Latina.
- Colombia es uno de los principales centros de moda en Latinoamérica donde ferias como Colombiatex (sector textil), Plataforma K, Cali Exposhow, Colombiamoda (confección y moda) reúnen a empresarios de varios países, destacan las ventajas de la industria, la calidad, el diseño y los grandes avances en materia de moda. (Inexmoda, 2012).

El sector textil y de las confecciones ha sido de gran importancia para la economía y el aparato productivo de Colombia, por eso es de gran interés para la región retomar cómo esta industria ha venido creciendo con el pasar de los años, con el fin de analizar el comportamiento en cuanto a las negociaciones que se pueden realizar dentro y fuera del país, aprovechando los convenios y acuerdos comerciales internacionales que tiene Colombia con el resto del mundo.

Se hace pertinente entonces revisar si entre los aspectos que dificultan un mayor dinamismo del comercio internacional, y en particular del comercio con los Estados Unidos, se encuentra un desconocimiento por parte de los empresarios colombianos sobre el funcionamiento del comercio internacional, qué implica un Tratado de Libre Comercio y cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta; en este sentido, se muestra un panorama amplio del comercio internacional.

Se llevan a cabo iniciativas que buscan fortalecer a los empresarios en aspectos que los hacen más competitivos, como la formalización, el emprendimiento, la innovación en productos y procesos, la calidad, la financiación, el conocimiento del mercado, entre muchos otros. Es importante articular estas iniciativas y entender el comercio exterior de forma integral.

Tener un acuerdo comercial no es en sí mismo garantía de bienestar para el país; es necesario contar con políticas complementarias que provean las condiciones necesarias para la consolidación de un sector productivo capaz de competir internacionalmente, y por la puesta en marcha de una agenda de facilitación del comercio conducente a la identificación de oportunidades y a la ampliación de la oferta exportable colombiana.

La Gobernación de Caldas, la Alcaldía de Manizales, a través de la Secretaria de Competitividad, y la Cámara de Comercio de esa ciudad, tienen dentro de sus propósitos articular esfuerzos interinstitucionales para mejorar la competitividad de sus sectores promisorios; estas entidades gubernamentales en asocio con gremios y universidades de la ciudad han realizado diferentes estudios en los que se presenta el estado actual de la cadena productiva textil y confecciones y sus tendencias a nivel internacional, nacional y local.

Considerando el impacto generado por las unidades empresariales del sector textil-confecciones de la ciudad de Manizales al desarrollo industrial de la región, en cuanto a generación de empleo, producción y orientación al mercado internacional, el estudio aporta el

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

conocimiento necesario para la toma de decisiones que enmarquen la empresa hacia un futuro de sostenimiento de la actividad de comercio exterior, que propenda por el mejoramiento de la competitividad; dada la aprobación del TLC entre Colombia y Estados Unidos y el análisis del sector Textil-Confecciones, en un marco de transformación de la sociedad y del Estado.

### 3. OBJETIVOS

Los objetivos que este trabajo se propone son los siguientes:

#### 3.1 Objetivo General

Determinar las oportunidades competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el sector Textil- confección a nivel internacional, nacional y local.
- Identificar los factores de competitividad en el sector textil- confección a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos.
- Analizar las oportunidades y amenazas para el sector textil-confección a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos.
- Analizar los efectos y oportunidades que tiene el TLC entre Colombia y Estados Unidos en la dinámica exportadora del sector textil- confección en Manizales Caso: Empresa INDUDISE.



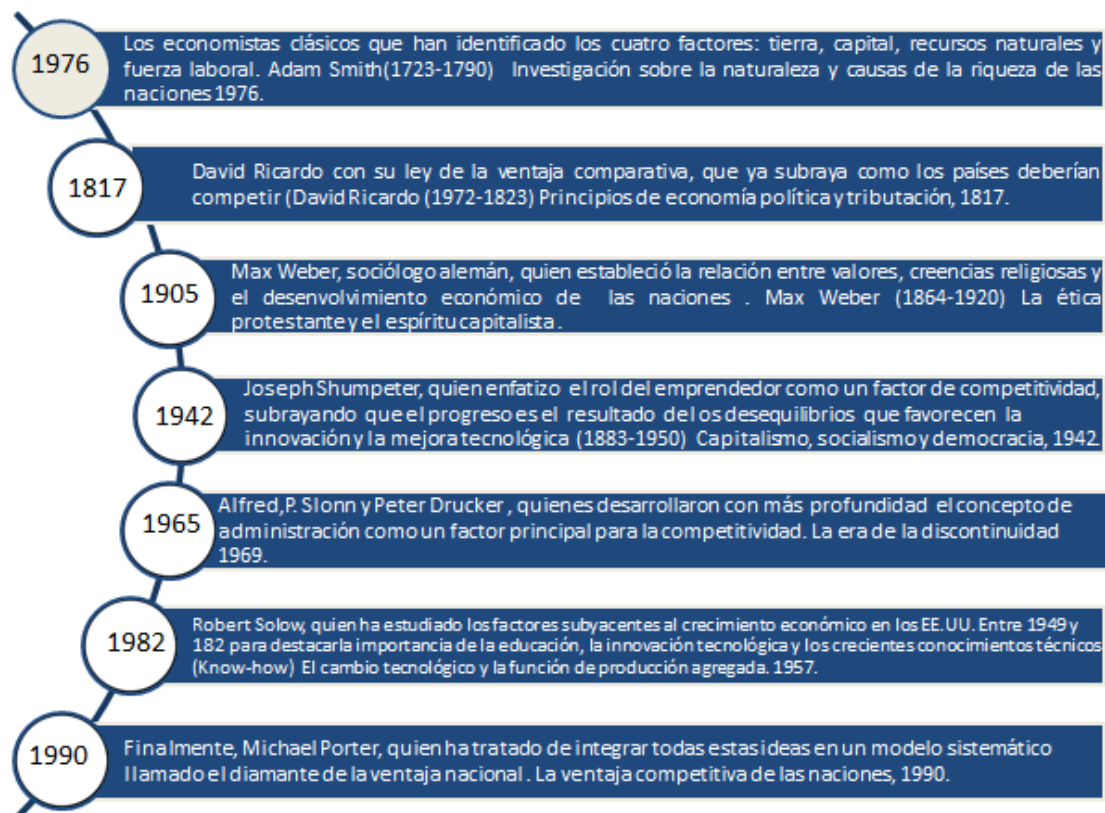
## **4. REFERENTE TEÓRICO**

### **4.1 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 se evidenció, 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.

Podría indicarse además, que el tema de competitividad pareciera reinventarse, innovarse y adaptarse desde el punto de vista de organizaciones, empresarios, regiones y países, no obstante la comprensión particular de la competitividad ocurre cuando de acuerdo con unas condiciones dadas o establecidas para dos o más objetos de estudio, uno obtiene mejores resultados que el otro u otros.

Sumado a lo anterior, la competitividad se ha visto fortalecida como tendencia mundial, máxime cuando se analizan los aportes realizados por muchos académicos y pensadores de los últimos siglos que se han destacado en temas de estrategia y competitividad, como se puede apreciar en el siguiente esquema:



Gráfica 1. Evolución competitividad. Fuente: elaboración propia, a partir de Benzaquen, del Carpio, Zegarra, & Valdivia, (2010)

Aunque muchas aproximaciones al concepto de estudio se relacionan con fines económicos, para una región las implicaciones también son sociales. Mayores niveles de empleo cualificado, mejores prácticas ambientales, uso y aprovechamiento de nuevas tecnologías, inversión en educación e infraestructura, significan un mejor nivel de vida para sus habitantes que a su vez aportan al fortalecimiento de la región.

En razón a lo anterior, se hace evidente que la competitividad es un tema abordado desde varias perspectivas y cobra gran interés por la diferencia en aplicación de los conceptos, dependiendo del área de estudio y el autor convocado, y para efectos de esta investigación, se hace pertinente establecer un punto de referencia que permita hacer una aproximación en materia de competitividad en cuanto a los diferentes planteamientos.

Uno de las autoridades en temas de competitividad es el profesor y estratega 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). Plantea además que las empresas competitivas hacen regiones, ciudades y territorios, competitivas y, por lo tanto, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general (Porter, 1991).

Por otro lado, Berumen (2006) 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 a la primera categoría, Competitividad país, la siguiente tabla 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`s 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

<b>Año</b>	<b>Autor /Institución</b>	<b>Definición de Competitividad País</b>
<b>1985</b>	President´s Commission on Industrial Competitiveness (USA)	Concepto de oferta de productos, que, al ser demandados en un mundo globalizado aumentan el bienestar de los habitantes de un país.
<b>1988</b>	Jones y Treece	Grado por el cual un país, un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado internacional, y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales (Citado por Garay, 1988).
<b>1993</b>	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.
<b>2003</b>	(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.
<b>2003</b>	(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.
<b>2011</b>	World Economic Forum	Competitividad 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, & Ramírez, (2011)*

Ahora bien, en cuanto a Competitividad Región en diferentes estudios del mundo se han desarrollado análisis que permiten conocer qué tan competitivas son las regiones. Estos estudios parten de las premisas en que las disparidades encontradas en los diferentes aspectos del desarrollo económico y social entre las regiones de un país “No solo son un problema de desigualdad, sino que aplican fuertes desequilibrios territoriales, que a su vez generan una serie de dinámicas que frenan el desarrollo económico y social” (Llisterri, 2002, p. 2)

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.

El último estudio realizado por la CEPAL, el Informe 2014-2015, (Consejo privado de competitividad , 2015) ), el octavo en su serie, busca evaluar los avances del país en algunas dimensiones clave de competitividad, además de ser un indicador de desarrollo económico, social e institucional refleja el estado de la competitividad de las y regiones y sus dinámicas, además incluye la reciente actualización en el escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia presentando los resultados más recientes de los departamentos en cinco factores de competitividad: (a) fortaleza de la economía, (b) capital humano, (c) infraestructura, (d) ciencia y tecnología, y (e) gestión y finanzas públicas. Esta versión incluye el análisis de un sexto factor: (f) seguridad.

Por consiguiente cabe resaltar que para Colombia la Comisión Nacional de la Competitividad (CNC) del Departamento Nacional de Planeación y Consejo Privado de la Competitividad (CPC) promueven la competitividad de las regiones, y por ende del país a través de la coordinación de esfuerzos entre el gobierno, las empresas y la academia. Con lo cual requiere plantear las transformaciones que el país demanda para mantener el ritmo de crecimiento.

La CNC esclarece los términos de productividad y competitividad siendo este último más relevante; la productividad es la relación entre lo que se produce y los recursos utilizados y sirve para aumentar los ingresos por habitante. Por otra parte la competitividad señala el contexto en el que tiene sentido ser productivo (Consejo privado de competitividad , 2015).

La Agenda Nacional de Competitividad por su parte, es un plan de vuelo con acciones concretas de corto, mediano y largo plazo que permiten acelerar la productividad del país e impulsan un crecimiento sostenido por encima del 6%. La Agenda contiene actividades en las siguientes categorías; instituciones, infraestructura., Mercado Laboral, Mercado de bienes,

mercado Financiero, Desarrollo tecnológico, innovación y sofisticación de negocio (MINCIT) (Consejo privado de competitividad, 2015).

En la presente tabla 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*

<b>Agenda interna para la productividad y la competitividad</b>	<b>Promueven la Competitividad Regional</b>	<b>Publican los resultados de los estudios</b>
	<b>CNC</b>	ACC
	Consejo Nacional de Competitividad	Alta consejería para la competitividad
	<b>DPN</b>	DNP
Departamento Nacional de Planeación	Departamento Nacional de Planeación	
<b>CPC</b>	Consejo Privado de la Competitividad	MINCOMERCIO EXTERIOR
		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)*

Colombia cuenta además con las Comisiones Regionales de Competitividad (CRC) que son las instancias encargadas de articular las acciones entre el sector privado, la academia y el sector público, que aportan desde sus competencias y capacidades en la solución de los cuellos de botella o las fallas de coordinación que limitan la productividad empresarial y la competitividad de las regiones, además fomentan la conexión entre los programas del gobierno nacional en temas de competitividad con la realidad del territorio. (DANE)

**Competitividad Industria:** En cuanto a los aportes de competitividad para la industria Porter (1993) estudia la competencia, el tipo de industrias y describe las estrategias genéricas.

*Tabla 3. Competitividad de la Industria. Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1991)*

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

En el marco del Sistema Nacional Colombiano de Competitividad e innovación se conformó el Comité Técnico Mixto de Industria con el objetivo de trabajar como un foro de coordinación y enlace entre el sector privado y el Gobierno, para el intercambio de ideas, información, y elaboración de propuestas sobre programas globales y estrategias de desarrollo industrial productivo.

El comité técnico del Comité de Industria lo conforman: Consejo Privado de Competitividad CNC, Confecámaras, INNPULSA, DNP, Colciencias, entre otros. (Consejo privado de competitividad , 2015).

Además el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, por medio de una Encuesta Anual Manufacturera EAM, recolecta de forma anual, trimestral, regional y satélite, información básica del sector industrial, que permita dar a conocer la estructura, características y evolución para evaluar el crecimiento del sector industrial en Colombia (DANE).

**Competitividad Empresa:** Revisada la literatura en este aspecto, se puede concluir que los elementos comunes para este factor son: capacidad, competitividad, la calidad, bajos costos, elementos que definen la competitividad en general. Adicional se presenta en la siguiente tabla algunas concepciones de los autores más representativos:

Tabla 4. Conceptos competitividad empresarial. Fuente: Elaboración propia a partir de Cabrera, López, & Ramírez (2011)

Año	Autor	Definición de competitividad empresarial
1987	Alic	De acuerdo a este autor la competitividad empresarial la define como “La capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”
1994	Urrutia	Según este autor es “La capacidad de responder ventajosamente en los mercados nacionales”.
2005	Reinel	Para este autor “La competitividad de la empresa es el “Performance” valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores.
1999	Malaver	Este autor señala que la competitividad es “La necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación de sus bienes y servicios a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales”
1981	Michalet	Estos tres autores insisten en la permanencia de las empresas en el mercado libre como un criterio de competitividad.
1999	Vallejo	
2004	Valero	
2004	Román	Estos dos autores dan gran importancia tanto a la capacidad de generar redes como a la asociación.
2004	Pallares	

Ahora bien, una visión crítica del concepto y su uso en lo concerniente al tema de competitividad, lo hace Paul R. Krugman (1994) quien ha a través de su ensayo “Competitiveness: A Dangerous Obsession” argumenta que la competitividad es un concepto sin significado y que si tuviera alguno sería una manera poética de hablar de la productividad. Además, ha recalcado que el problema económico no puede limitarse a la competencia en los mercados internacionales y que el éxito de un país no puede ser reducido únicamente a su comportamiento en el mercado internacional. Por otra parte, señala que con frecuencia se cree erróneamente en los análisis de la competitividad que el comercio es un juego de suma-cero y se asume equivocadamente que las naciones son como las empresas. (Krugman, 1994 citado por Garay, 1998).



Desde la perspectiva de Krugman, este considera que un análisis de la competitividad de una nación debería considerar los diversos determinantes del nivel de vida de la población, tales como el crecimiento, el empleo y la distribución de ingresos.

Por otro lado, Ricardo Hausmann, director del Centro para el Desarrollo Internacional de la U. de Harvard, en el documento “El futuro de la competitividad: ¿Cómo hacer para buscar nuevos sectores?”, afirma que el término competitividad tiene una relación proporcional con el crecimiento económico y al respecto plantea que “El crecimiento de un país depende del grado de sofisticación de lo que exporta; actuando como un generador de innovación, capacidades e inversión, que acaban arrastrando al conjunto de la economía hacia espacios más rentables del mercado”. (Hausmann, s.f.)

De hecho, considera que para alcanzar una competitividad sostenible y comparable a la que prima en el escenario mundial desde el marco institucional del país en cuanto a política industrial se refiere, esta deberá ser compatible con su inserción a mercados internacionales. (Hausmann, s.f.)

Estas consideraciones, hacen creer que el término competitividad hace referencia y está asociado al concepto de productividad, en el sentido de que un mayor rendimiento de los recursos naturales, la mano de obra y el capital es una condición indispensable, aunque no necesariamente suficiente, para lograr que un país o región logre aumentar su competitividad.

Al respecto, en el capítulo VI de la obra *Ser competitivo*, Porter propone que: El concepto de productividad explica las fuentes de competitividad de una región, país u organización, presenta un acercamiento de la medición y cuantificación de la competitividad en una región específica. Pues expresa que el crecimiento continuo de la productividad requiere que la economía local se mejore así misma continuamente. Las empresas de una nación deben mejorar sin descanso, la productividad de los sectores existentes elevando la calidad de los productos,

añadiéndoles cualidades deseables, mejorando la tecnología de los productos o aumentando la eficacia de producción. Deben desarrollar las capacidades necesarias para competir en sectores industriales cada vez más complicados, donde la productividad es generalmente alta (Porter, 2003, pág. 168).

En términos generales, la competitividad no es más que una manera de medir el rendimiento de una persona, organización, región, o país frente a otro, y gracias a la gran cantidad de estudios sobre competitividad los países tienen una idea de cómo están situados económicamente en comparación con otros semejantes. Además, es importante porque las condiciones de los estudios realizados permiten a las empresas comprometerse en sus inversiones y en su crecimiento.

De esta forma, el concepto de competitividad de una nación ha ido evolucionando hacia una definición más relacionada con el entorno local, siendo sus determinantes y los factores endógenos de la propia economía nacional que se investiga. Ahora bien, para competir en un mundo globalizado se han desarrollado varios estudios los cuales siendo muy pertinentes han aportado elementos que han sido determinantes para entender el término de competitividad abordado para la presente investigación.

Uno de los métodos que ayudan a la medición de la competitividad de los países y regiones más conocidos internacionalmente es el estudio del Foro Económico Mundial (FEM) llamado Global Competitiveness Report (IGC) desde 1979, liderado por el profesor Klaus Schwab, quien manifiesta que “El índice de competitividad mide la habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos; a su vez, esta habilidad depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles” (Mincomercio, 2013)

Así pues, el objetivo general de este reporte ha sido evaluar el potencial de las economías del mundo para lograr un crecimiento económico sostenido en el mediano y largo plazo. Para el análisis se utiliza información cuantitativa y cualitativa en forma independiente:

1. Índice de Competitividad del Crecimiento (Growth Competitiveness index-GCI)
2. Índice de Competitividad de los negocios (Business Competitiveness –BCI)

En esta misma línea, La President’s Commission on Industrial Competitiveness, señala que la competitividad debe ser entendida como “El grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos” (Garay, 2008)

Por otro lado, el International Institute for Management Development (IMD) de la escuela de negocios de Suiza define competitividad como “La capacidad que tiene un país o una empresa para generar proporcionalmente más riqueza que sus competidores en mercados internacionales” (IMD, 2010). El estudio emite el Anuario de Competitividad Mundial (*World Competitiveness Yearbook*) con un ranking de 55 economías agrupando los determinantes clave de la competitividad en 4 factores y 20 subfactores: desempeño económico, eficiencia de gobierno, eficiencia de negocios e infraestructura:

Tabla 5. Determinantes clave de la competitividad. Fuente: *World Competitiveness Yearbook*, IMD International.

<b>Desempeño Económico</b>	<b>Eficiencia de gobierno</b>	<b>Eficiencia de negocios</b>	<b>Infraestructura</b>
Economía doméstica	Finanzas públicas	Productividad y eficiencia	Infraestructura básica
Comercio Internacional	Política fiscal	Mercado laboral	Infraestructura tecnológica
Inversión extranjera	Marco institucional	Finanzas	Infraestructura Científica
Empleo	Legislación para los negocios	Prácticas gerenciales	Salud y medio ambiente
Precios	Marco social	Actitudes y valores	Educación

De igual manera, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define la competitividad como “El grado en el cual un país, bajo condiciones de

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

mercado libres y justas, puede producir bienes y servicios que superen el test de los mercados internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su población” (Lombaerde & García, 2002)

Del mismo modo, La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) considera que “La competitividad auténtica debe estar basada en la incorporación de tecnología y el uso renovable de los recursos” (García, Méndez, & Dones, 2009).

Así pues, los estudios propuestos por la CEPAL en todas sus versiones, ratifican que la competitividad de una nación se apalanca en las múltiples visiones regionales y a su vez pone en evidencia los elementos utilizados para medir la competitividad de las diferentes regiones.

En lo concerniente al punto de referencia y tomando como base las diversas definiciones y enfoques acerca de la competitividad, se formula a juicio de los expertos la siguiente aproximación al concepto de competitividad: “Nivel de productividad de los recursos (tierra, capital, trabajo, tecnología) en un territorio que a partir del conjunto de sus políticas implementadas logran el crecimiento y desarrollo de las empresas confrontado en el mundo global”. (Knudsen & Pineda, (2014) citados por UAvH, febrero-mayo 2015).

Es así como, a través de los planteamientos propuestos en el análisis epistemológico de la competitividad y su evolución se puede inferir que dentro de una región quienes triunfan son las organizaciones, las instituciones, las industrias o sectores y las personas, y que el éxito colectivo de estos son los que reflejan la competitividad internacional de una región.

## **4.2 FACTORES DE COMPETITIVIDAD**

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 posturas teóricas planteadas por diferentes autores , 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 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. Bejarano (1995, citado por Garay, 2008).

Estas consideraciones generales implican que el análisis de los factores de competitividad de un sector en específico debe tener en cuenta simultáneamente tanto los procesos internos a la empresa y a la industria como las condiciones económicas e institucionales del ambiente productivo donde desarrolla sus actividades, permitiendo ver la adecuación a los factores clave de competitividad del patrón de competencia internacional.

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 y/o servicios que constituyan una oferta atractiva y diferenciada que le permite a una empresa competir con éxito en el mercado internacional.

En este sentido, debe enfatizarse que la capacidad de la empresa para convertir insumos en productos con el máximo rendimiento se relaciona con su habilidad para permanecer cerca de las mejores prácticas internacionales.

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, & Ramírez, 2011).

Dado que esta investigación tiene como propósito en uno de sus objetivos específicos, identificar los factores de competitividad de la empresa en su interior, es decir, conocer qué hace la empresa para poder ser competitiva (incluyendo aquello que cambia al interior de la empresa a partir de los factores externos); y teniendo en cuenta que las empresas y mercados se caracterizan por su constante cambio, es necesario entender que para lograr ser competitivo es ineludible tener una visión, misión y objetivos estratégicos claros que estén encaminados en incrementar la productividad, desarrollar un gran interés y creando una cultura por el conocimiento, innovación, manteniendo el recurso humano, recursos naturales, capital e infraestructura.

También se plantea que, además de los factores internos que afectan la empresa, existen otras variables externas que tienen un impacto igualmente importante sobre la competitividad, que, a nivel de la industria, están constituidas por la concentración de mercado, la diferenciación de productos, los precios internacionales de los bienes producidos, así como por la existencia de una política industrial explícita en el sector. En el ámbito regional, se menciona la existencia de la infraestructura requerida, la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados o la posibilidad del surgimiento de efectos de aglomeración debido a la ubicación de varias plantas en una misma área geográfica. (Cabrera, López, & Ramírez, 2011, p. 25).

Para ser competitivo en un entorno globalizado es indispensable disponer de un pleno conocimiento de las necesidades del mercado internacional, de los entornos macroeconómicos,

políticos, sociales, ambientales; es importante disminuir los costos, desarrollar estrategias, estar atento a la competencia, etc.

Al momento de incursionar en mercados sofisticados con productos de calidad es imprescindible la generación de valor agregado, dejar de lado las tradicionales fuentes de ventaja competitiva y entender la situación de los mercados globales, ya que es imposible competir si no se cuenta con una calidad de categoría mundial en el ambiente interno. (Bonilla & Martínez, 2009).

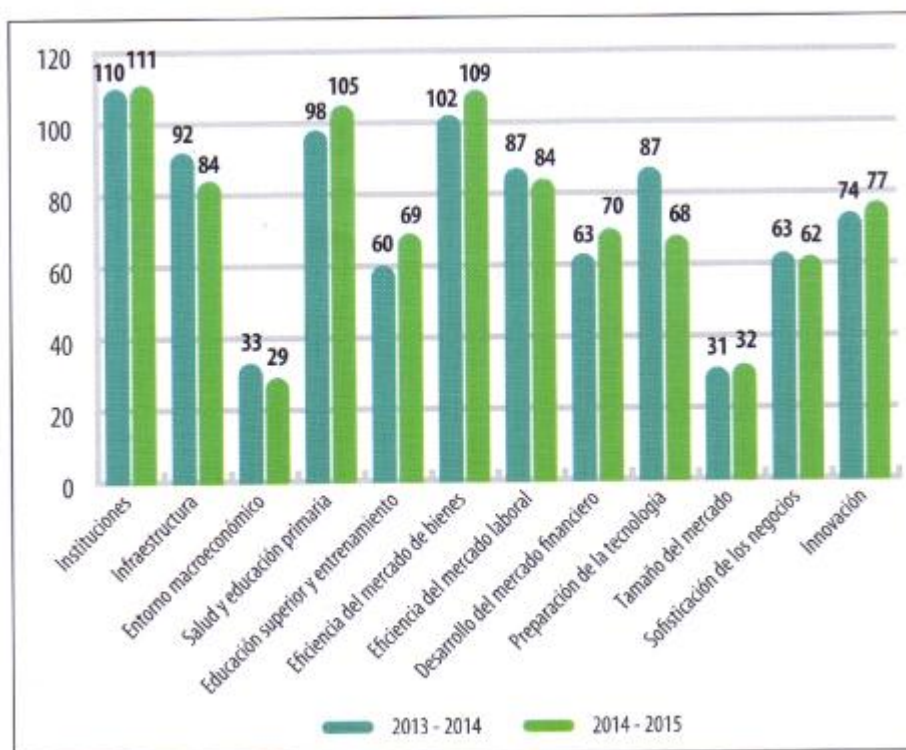
En la actualidad existen varias instituciones encargadas de emitir reportes que evalúan el desempeño de la competitividad de las naciones a nivel mundial; A sí mismo en la literatura se encuentran diferentes autores que han determinado los factores de competitividad de un país, una región y de la empresa.

Entre las primeras se encuentran el Foro Económico Mundial (FEM) con su Reporte global de competitividad. El Banco Mundial con el “Doing Business”, y el instituto para el desarrollo gerencial (IMD) con el “World Competitiveness Yearbook”

El reporte Global de Competitividad que publica el Foro Económico Mundial anualmente realiza un comparativo en asuntos de competitividad entre 144 economías, permitiendo realizar un paralelo en temas económicos, productivos, tecnológicos, sociales, además de observar mejoras para un desarrollo y crecimiento sostenibles.

El Índice de Competitividad Global, GCI, se basa en 12 pilares que proporcionan una forma de visualizar el panorama de competitividad internacional para países en cualquier etapa de desarrollo; a decir, instituciones, infraestructuras, macroeconomía, salud y educación primaria, educación superior, eficiencia de los bienes de mercado, eficiencia de la labor de mercado, desarrollo del mercado financiero, tecnología, tamaño del mercado, negocios e innovación.

En el más reciente reporte 2014-2015 con relación a Colombia, el informe ubicó al país en el puesto 66 ascendiendo tres posiciones respecto al reporte para 2013-2014 (ANDI, 2012); igualmente, se ubica en el grupo de conductores de eficiencia, es decir, naciones que son eficientes en el uso de la tecnología, pero no son plenamente innovadoras. Los otros aspectos que tiene en cuenta el FEM para evaluar la competitividad se puede apreciar en la siguiente gráfica.



Fuente: The Global Competitiveness Report 2013 – 2014 y The Global Competitiveness Report 2014 –2015, World Economic Forum.

Gráfica 2. Reporte global de competitividad 2014-2015 (Córdoba, 2014)

Por otro lado, el IMD agrupa en cuatro grandes apartados los 331 criterios determinantes de la competitividad: desempeño económico, eficiencia del Gobierno, eficiencia de las empresas e infraestructura.



En la información incluida en el indicador National European Competitiveness index los factores determinantes de la competitividad están creatividad, desempeño económico, infraestructura y accesibilidad.

Para la OCDE (1992, citado por Cabrera, López, & Ramírez, 2011) los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son:

- La exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes.
- La integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura.
- La capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas,
- La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados,
- La capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

El Centro de Estudios de Competitividad de México (Abdel & Romo, 2005, citados por Cabrera, López, & Ramírez, 2011), establece que la competitividad de la empresa se deriva de la ventaja competitiva que ella tiene en sus métodos de producción y de organización, en relación con los de sus rivales en un mercado específico.

Los factores que el Centro señala son los siguientes:

- Investigación y desarrollo
- Calificación de los trabajadores
- Cooperación con otras empresas y

- Sistemas de manufactura y producción

Otros autores convocados para esta obra son los siguientes:

Porter (2001, citado por López, Méndez, & Dones, 2009) como factores de competitividad señala: la innovación, el capital humano, y la infraestructura, clima de negocios, promoción de las exportaciones, financiación.

Laplane (1996, citado por Cabrera, López, & Ramírez, 2011), plantea que el desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particulares de cada uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica. Berumen (2006 citado por Cabrera, López, & Ramírez, 2011), agrupa en dos tipos los determinantes de la competitividad:

El primero comprende los precios y los costos:

- Una empresa que produce un bien o servicio será más competitiva en la medida en que sea capaz de ofrecer menores precios que los de los competidores,
- Sobre los precios de venta influyen los costos de los factores, como los costos de capital, de la mano de obra, y de las materias primas; y
- Las estrategias mayormente elegidas para ser más competitivos en este aspecto se orientan a reducir los costos de financiamiento, a compensar el incremento de los salarios con el incremento de los salarios con el crecimiento de la productividad
- El segundo tipo abarca los determinantes relacionados con:
- la calidad de los productos
- La incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos,

- Las adecuaciones convenientes en la estructura organizacional
- La gestión eficiente de los flujos de producción
- La capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas, las buenas relaciones con el sector público.
- El diseño la ingeniería y la fabricación industrial
- La optimización de la capacidad de los trabajadores mediante la capacitación
- La vital capacidad de generar procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

De esta manera, y partiendo de lo anterior, se resume en tres grandes grupos los factores determinantes de la competitividad, como lo plantea Garay (2004, citado por Cabrera, López, & Ramírez, 2011): los factores empresariales, los estructurales y los sistémicos.

Los primeros se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su conducta. En este grupo pueden clasificarse los siguientes:

- *Gestión:* Incluye tareas administrativas típicas, tomas de decisión -mínimo tiempo en el proceso decisión y acción-, finanzas, mercadeo, actividades pos venta relaciones estrechas con los clientes-, capacitación y planeación estratégica. Estas tareas forman parte del conjunto de factores críticos para el éxito en un mercado específico.
- *Innovación:* Las acciones en este campo constituyen un elemento central para la competitividad, ya sea para capturar mercados, para introducir nuevos productos y procesos, para ser más productivo o para competir en precios. La importancia de la innovación tecnológica es inequívoca en la medida en que el resultado económico de

la empresa está íntimamente ligado con su capacidad de generar eficientemente progreso técnico, en especial en el contexto internacional.

- *Producción:* Los avances tecnológicos mundiales revelan la consagración de un nuevo paradigma productivo sobre la base de la microelectrónica, robótica, sistemas digitales de control, etcétera, en el que la calidad, diversidad y renovación de los productos, la flexibilidad y rapidez de entrega y la racionalización de los costos de producción se constituyen en apalancamiento de la competitividad.
- *Recurso humano:* Contempla el conjunto de condiciones que caracterizan las relaciones de trabajo y los aspectos que influyen en la productividad, calificación y flexibilidad de la mano de obra. En este sentido, la tarea central es definir y aplicar principios de organización y operación de procesos de trabajo que mejoren continuamente la calidad de los productos y procesos. Es importante, también, motivar a los trabajadores a participar en los desafíos competitivos y hacerlos partícipes de las ganancias derivadas del aumento de eficiencia.

En el segundo grupo de factores, son los estructurales, en ellos la capacidad de intervención de la empresa es limitada puesto que ellos se refieren al tipo de mercado, a la estructura industrial y al régimen de incentivos y regulaciones propios de cada uno. Como factores estructurales se identifican los siguientes:

- *Mercado:* Entre sus principales elementos característicos están, entre otros: tasa de crecimiento, distribución geográfica, requerimientos tecnológicos, acceso a mercados internacionales y sistemas de comercialización. Por ejemplo, al estimularse la inversión de las empresas, los mercados dinámicos aseguran una elevada tasa de renovación de equipos y métodos de producción que aunada a las

economías de escala, propician crecimientos en la productividad industrial. Otro elemento que favorece la competitividad es la presencia de consumidores exigentes de altos patrones de calidad en los productos, lo cual lleva a las empresas a adoptar estrategias competitivas de capacitación y mejora continua de la eficiencia.

- Estructura industrial: Se refiere a las tendencias de progreso técnico, a las escalas típicas de operación física, a la relación de las empresas con sus proveedores y a la relación capital-trabajo. En la medida en que sean más importantes las nuevas fuentes de competitividad y la pérdida de importancia de las ventajas competitivas tradicionales basadas en la disponibilidad de recursos naturales y mano de obra barata, más necesarios serán ajustes diferentes a los convencionales como ocurre en el caso de las configuraciones industriales. Es la situación de las pequeñas y medianas empresas que buscan economías de aglomeración espacial por medio de la constitución de polos regionales de producción como un mecanismo eficiente para favorecer el acceso a equipos y servicios sofisticados, a insumos y a redes de comercialización.
- Incentivos y regulaciones: En general, los incentivos tratan de aumentar la capacidad de respuesta de las empresas a los desafíos impuestos por la competencia, mientras que las regulaciones buscan condicionar sus conductas en direcciones socialmente deseables. Cuando se trata la industria a nivel agregado, estas cuestiones son de naturaleza sistémica -tercer factor determinante de la competitividad-, pero sectorialmente existen ciertas especificidades diferenciales en términos del impacto de incentivos fiscales y financieros, de políticas

comerciales y de leyes del Estado. Los sectores normalmente contemplados en los programas de apoyo son las industrias nacientes, las que están altamente expuestas a la competencia internacional como la automotriz y las industrias tradicionales como la textil y siderúrgica. (López & Guerrero, 2008)

Por último, el tercer grupo de factores que determinan la competitividad, son los sistémicos. Estos constituyen externalidades para la empresa y, por tanto, la posibilidad de intervenir individualmente sobre ellos es escasa o casi que ninguna.

Estos factores son de muy diverso tipo (Garay, 2004, citado por López & Guerrero, 2008): macroeconómico -tasa de cambio, impuestos, oferta de crédito, política salarial, crecimiento del PIB, etcétera-, políticos e institucionales -política tributaria y tarifaria, participación del Estado en la economía-, legales y regulatorios -protección a la propiedad industrial, al medio ambiente, al consumidor y al capital extranjero-, sociales ,políticas de educación y formación del recurso humano, seguridad social-, internacionales -tendencias del comercio mundial, flujos de capital, relación con organizaciones multilaterales, acuerdos internacionales- y de infraestructura -disponibilidad, calidad y costo de energía, transporte, comunicaciones, servicios tecnológicos como metrología y normalización, etcétera.

En conclusión, los factores empresariales y sistémicos tienen una incidencia de tipo horizontal: esto es, presentan un carácter más genérico en la forma e intensidad como afectan la competitividad de los diferentes sectores industriales. En contraste, los factores estructurales tienen un carácter sectorial específico de incidencia vertical, afectando más directamente las especificidades que presenta cada rama de la producción o grupo de sectores similares (Garay, 2008).

Paralelamente a los estudios internacionales acerca sobre los factores determinantes de competitividad, investigaciones nacionales han establecido otros factores de competitividad tanto

internos a través de los cuales la empresa busca distinguirse de sus competidores, como externos que si bien no son de control total de la empresa están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta; y a partir de los ya propuestos, han sido definidos por expertos en el caso específico para el sector textil-confección a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos entre los cuales se encuentran los siguientes: Innovación, Capital intelectual (equipo humano), Calidad, Tecnología, Conocimiento del mercado, Investigación y desarrollo, Asociatividad (cooperación con otras empresas), Estrategias empresariales, Diferenciación, Productividad, Precios, Gestión financiera, Cultura organizacional y Servicio.

#### **4.3 DIAMANTE COMPETITIVO**

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.

Así pues, es un factor decisivo para el éxito para la empresa estar al ritmo de los cambios del ambiente competitivo, en especial, los relacionados a las nuevas opciones estratégicas para enfrentar a la competencia, la gestión innovadora de la cadena de valor en un escenario de globalización, la creciente incertidumbre económica y el nuevo orden mundial, así como las formas emergentes de pensamiento estratégico, destinadas a explotar estos nuevos acontecimientos con mayor eficacia frente a la competencia que a la par no se mantiene estática y busca fortalecer su capacidad de respuesta.

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 (1980, citado por Betancourt, (2014, págs. 80-81) formuló el célebre modelo del diamante, en el que interactúan cuatro grandes determinantes.

Los cuatro atributos generales de una nación o de una región que, en forma individual o como sistema constituyen el “diamante” de la productividad regional, que de acuerdo a Porter (1980, citado por Betancourt, 2014 págs., 100-101) se describen a continuación:

***Condiciones de los factores de producción:*** Hace referencia al conjunto de factores de los que dispone cada región y a las empresas como capacidad instalada o soporte para el desarrollo del sector competitivo. Se dividen en factores básicos (naturales) y factores avanzados y especializados (creados). Los primeros comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los segundos comprenden la moderna infraestructura digital de comunicaciones de datos, infraestructura vial y energética, el personal altamente calificado y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas).

***Condiciones de demanda:*** Tamaño del mercado interno: la creación de una demanda interna exigente es una condición necesaria para consolidar el carácter competitivo de un sector, pues contribuye al desarrollo de nuevos productos y servicios con una dinámica que genera rivalidad y, por lo tanto, especialización, sobre todo si se presenta en economías abiertas.

La dinámica competitiva le permitirá responder a una demanda mayor hasta llegar a los mercados extranjeros. Tres atributos genéricos son especialmente significativos: la composición



de la demanda interna (o naturaleza de las necesidades del comprador), la magnitud y las pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. El significado de los dos últimos depende del primero. La calidad de la demanda interior es más importante que su cantidad a la hora de determinar la ventaja competitiva.

- ***Industrias relacionadas y de apoyo:*** Empresas proveedoras y usuarias, internacionalmente competitivas: Es la existencia en el mercado doméstico de industrias y actividades que obran como proveedor de esos clientes. Ello garantiza no solo el suministro eficiente y preferencial de materias primas, sino también, facilita los flujos de información e intercambios de ideas e innovaciones.

La presencia en una nación o región de sectores competitivos que guardan conexión entre sí lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Los sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios. Compartir actividades es algo que puede acontecer en el desarrollo de tecnologías y en la fabricación, distribución, comercialización o servicio de productos.

***Estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas del sector:*** El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto y las circunstancias nacionales o regionales que crean fuertes tendencias, según las cuales las empresas se crean, organizan, y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. La competitividad en un sector determinado es la expresión de las estrategias, las prácticas de la administración (gestión) y los modelos organizacionales predominantes en el país o región.

Por fuera del diamante se estudia la influencia del gobierno y sus decisiones en el desempeño del sector y también los fenómenos del azar y de la incertidumbre que afectan a las empresas del sector.

De la interacción dinámica de los anteriores elementos descritos del diamante, Porter sostiene que las empresas más exitosas provienen de las bases nacionales, que en sí mismas son fuertes y competitivas. Así mismo plantea, que una dura rivalidad nacional alimenta el éxito internacional ; por lo tanto, las empresas obtienen una ventaja competitiva fuera de sus mercados nacionales cuando sus propios países proporcionan un medio competitivo dinámico, caracterizado por una acumulación de activos y aptitudes especializados y por un constante estímulo para superarse y mejorar los productos y procesos. Porter a partir de lo anterior deriva el concepto de ventajas competitivas que, a diferencia de las propuestas por el modelo de Heckscher- Ohlin, son la resultante del esfuerzo deliberado (man made) a nivel empresarial para innovar. Porter (1980, citado por Betancourt, 2014 pág.81)

Así pues, el diamante competitivo es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden cómo competir. En ese contexto geográfico (nacional- regional-local) se desarrollan los sectores económicos (industrias), conformadas por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí. Porter (1980, citado por Betancourt, 2014 pág.99)

El escenario brevemente esbozado, permite comprender para la presente investigación, que el diamante es una herramienta que hace posible hacer un análisis del ambiente competitivo a través de un marco de referencia que permite explicar la ubicación de un sector específico en el país o la región que para el caso de interés es el textil-confección en relación con el comportamiento del mismo en el contexto nacional e internacional.

El planteamiento anterior permite, así pues, emplear el modelo del diamante competitivo

de Porter, para comprender la dinámica empresarial que resulta de la interacción de las cuatro aristas del modelo descritas anteriormente y a la influencia o poder del Gobierno y del azar.

En consecuencia, el estudio y aplicación de dicho modelo se hizo a partir del uso de una herramienta desarrollada por la compañía Wirk Consulting con respecto a los elementos específicos que determinan la productividad de la industria textil-confección, en un contexto y en unas circunstancias internacionales, nacionales, regionales y locales a la luz del TLC entre Colombia y E.E.U.U.

#### **4.4 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 la 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:

**1. *La rivalidad entre los competidores:*** La mayor o menor intensidad de la

rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo. Una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios.

Los elementos que definen el grado de rivalidad son los siguientes:

- *Número de competidores*
- *Diversidad de competidores*
- *Crecimiento del sector*
- *Costo de almacenaje*
- *Incrementos de capacidad*
- *Capacidad de diferenciación del producto*
- *Importancia para la empresa*
- *Rentabilidad del sector.*

2. *El ingreso de nuevas empresas al sector:* Frente a la amenaza de nuevos competidores, los actuales desarrollan: Barreras de entrada definidas como aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial.

Tabla 6. Barreras de Entrada. Fuente: (Betancourt, 2014, pág. 150)

<b>Económicas</b>	<b>Financieras</b>
Economías de escala Curva de experiencia Ventajas absolutas en costo	Necesidades de Capital
<b>Barreras de Entrada</b>	
<b>Comerciales</b>	<b>Institucionales</b>
Diferenciación Acceso a los canales de distribución	Regulaciones gubernamentales Barreras Arancelarias Reglamentos y legislación.

3. *Poder de Negociación de los proveedores:* Los proveedores de un sector compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios. El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos:

- *Número de proveedores importantes*
  - *Importancia del sector para los proveedores*
  - *Costo de cambio de los productos del proveedor*
  - *Posibilidad de integración hacia delante del proveedor*
  - *Rentabilidad del proveedor.*
4. ***Poder de negociación de los compradores:*** Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio. Su poder sobre el sector es mayor o menor con base en los siguientes elementos:
- *Número de compradores importantes*
  - *Posibilidad de integración hacia atrás del comprador*
  - *Rentabilidad del comprador*
5. ***Productos sustitutos:*** La existencia de productos sustitutos para los del sector supone un condicionante importante en la evolución de este que limita el desarrollo de la demanda y del precio. Su influencia depende de los siguientes:
- *Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro*
  - *Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo.*

En consecuencia con lo anterior, y para los efectos de este informe, en el marco de las cinco fuerzas competitivas, este modelo se centra en las acciones que una empresa puede tomar para crear posiciones defendibles contra dichas fuerzas, las cuales sirven de marco de referencia para posicionar una compañía y aprovechar los cambios que se operan en la industria. Porter (1980, citado por Betancourt, 2014 págs.67).

De ahí que, el análisis las cinco fuerzas competitivas provee una forma sistemática de pensar como existe una relación entre la estructura del sector y los resultados, estos influyen sobre el comportamiento y, a su vez, el comportamiento influye sobre la estructura del sector. La clave está en cómo las empresas alcanzan y sostienen la ventaja competitiva lo que permitirá

encontrar una posición dentro de la industria (sector) en la cual pueda defenderse mejor frente a las fuerzas para conseguir una influencia positiva a su favor.

Por último, estas fuerzas competitivas determinan los beneficios potenciales de una industria; entender cómo operan en un sector y como afectan a la situación particular de una empresa les permite a los gerentes y ejecutivos establecer una posición en su sector que sea menos vulnerable al ataque competitivo.

#### **4.5 LA INDUSTRIA TEXTIL – CONFECCIÓN Y SU ENTORNO LOCAL, NACIONAL Y MUNDIAL**

Este acápite hace una descripción general de la industria a nivel local, nacional y mundial este último específicamente con Estados Unidos, con el objetivo de conocer este mercado e identificar los factores más relevantes que permiten su proyección, lo cual da una idea de la magnitud de la industria objeto de estudio para la presente investigación.

##### **4.5.1 El sector textil y confecciones en la ciudad de Manizales**

Para hacer un recorrido en la literatura relacionada con la caracterización del sector textil-confección a nivel local, se toma como referencia algunos estudios previos que se han encargado de analizar el sector textil confección específicamente en la ciudad de Manizales, este tipo de análisis sectorial y diagnósticos empresariales aportaron material de interés para el desarrollo de la presente investigación y en virtud de estos se pudo identificar el estado empresarial actual del sector objeto de estudio.

*Tabla 7. Antecedentes. Fuente: Elaboración propia a partir de las consultas bibliográficas realizadas para la investigación.*

<b>Año</b>	<b>Autor (es) / Institución</b>	<b>Título</b>	<b>Universidad /Entidad</b>
<b>2005</b>	Aristizábal, L.N.	Identificación de estrategias de mercados meta de los sectores metalmeccanico, textil-confección	Universidad Nacional de Colombia sede Manizales

		y alimentos de la ciudad de Manizales	
2011	Maldonado, L. Buitrago, M.	Caracterización del sector textil, confección diseño y moda de la ciudad de Manizales	Universidad Autonoma de Manizales UAM
2011	Actuar (Maldonado, 2011)	Integración productiva en el municipio de Manizales Colombia Cadena Productiva textil y de confecciones.	Secretaría de Competitividad y fomento empresarial de la Alcaldía de Manizales
2012	Fundación Universidad Empresa- Estado eje Cafetero	Agendas de innovación en las cadenas productivas de la ciudad de Manizales	Secretaría de Competitividad y fomento empresarial de la Alcaldía de Manizales

Con base en los documentos antes descritos y haciendo el análisis respetivo se obtiene el siguiente consolidado que permitió establecer las condiciones propias del sector logrando presentar los rasgos particulares que sirven de soporte a esta investigación para esta etapa.

En consecuencia con lo anterior, y para los efectos de este informe se describe a continuación la estructura de la cadena textil- confección de la ciudad de Manizales y sus eslabones productivos:

*Tabla 8. Estructura de la Cadena Textil- confección de la Ciudad de Manizales Fuente: Elaboración propia a partir Agendas de innovación en las cadenas productivas de la ciudad de Manizales.*

<b>Diseño</b>	<b>Proveedor de Materias primas</b>	<b>Comercialización de Ropa</b>
Diseño	Hilos	Deportiva
Corte	Maquinaria	Uniformes
Confección	Telas	Industrial
	Accesorios	Vestidos de baño
		Prendas unisex

Manizales cuenta con una infraestructura que aunque no es la más actualizada, si está de acuerdo a las necesidades del sector y el mercado atendido; ya que por tradición Manizales ha sido una ciudad con industria textil a través del tiempo, lo que le ha permitido que esta infraestructura se mantenga, en cuento a las funciones empresariales, estas son básicas con una tradición y permanencia en el mercado a pesar que los productos en la mayoría de los casos no representa innovación, aunque se ha incrementado el interés de algunas de empresas de este sector en crecer, posicionándose en el mercado local y regional, y desarrollando nuevos mercados a nivel internacional evidenciado en las adecuadas condiciones de uso de los productos tanto por Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

sus diseños como por la aceptación y receptividad de los clientes; adicionalmente, en términos de propiedad intelectual, se resalta el registro de marca, que es un tema que va en alza donde las empresas que tienen clara su proyección han venido avanzando en el tema.

Las empresas presentes en esta cadena productiva están clasificadas en microempresas (talleres en casa) pequeñas empresas y medianas empresas (zona industrial) y están configuradas productiva y operativamente para atender a una población local de clientes generando empleo, gracias a la alta cantidad de mano de obra que demandan. Sin embargo, las micro y las pequeñas empresas en especial, no tienen conocimiento acerca de los procesos de certificación y de calidad, lo que muchas veces puede dificultar su capacidad de aumentar la demanda de los productos textiles elaborados (Maldonado, 2011).

Con respecto a lo anterior, solo algunas empresas por sus dimensiones y experiencia han podido trascender el mercado local, regional y nacional. Esto se debe fundamentalmente a la visión estratégica, a la calidad de los productos y al apalancamiento financiero con que cuentan.

De acuerdo con el documento “Agendas de innovación en las cadenas productivas de la ciudad de Manizales”, en la cadena productiva textil –confecciones de la ciudad de Manizales existen empresas que trabajan dentro de una economía mixta, lo que significa que se dedican a diferentes actividades productivas o que tienen más de una representación en los eslabones de la cadena, dedicándose desde el diseño y confección hasta la comercialización de las prendas confeccionadas, empresas dedicadas en su mayoría a comercializar productos para bebés, niños, ropa interior masculina, dotación industrial, hogar, pijamas, accesorios, alta costura, vestidos de baño, ropa deportiva y lencería femenina.

Por otro lado, dentro de la cadena productiva se encuentran pocas empresas proveedores de materias primas, especialmente hilos, telas y acabados, necesarias para el desarrollo de la



actividad dentro de la industria textil y de confección no obstante algunos insumos se traen de otras ciudades.

En cuanto al potencial de mercado, la industria en Manizales cuenta con una oferta muy amplia de productos diseñados y confeccionados dentro de la ciudad en grandes cantidades y están dirigidos hacia un mercado de consumo masivo, con costos de producción relativamente bajos para los clientes, esta característica, le da la oportunidad a la industria textil-confección poder incursionar en nuevos mercados e integrarse con otras industrias, especialmente de diseño del resto del país con el modelo de negocio de maquila, siendo este modelo uno de los mayores demandadores de empleo dentro del sector industrial. (Maldonado, 2011).

En lo que se refiere a competidores, la cadena presenta gran cantidad de ellos, especialmente los nacionales e internacionales que traen sus diseños y confecciones a la ciudad para ser comercializados localmente, pese a esto, los empresarios manifiestan la capacidad para poder atender el mercado local con nuevas estrategias, y penetrar a nuevos nichos de mercado, vislumbrando así la voluntad y la oportunidad de poder desarrollar el sector con base a los nuevos socios comerciales del país.

Institucionalmente la cadena productiva textil-confección cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio de Manizales, la Universidad Autónoma de Manizales como actor de formación profesional con la carrera de diseño y modas y el SENA como actor de formación técnica y tecnológica, así como las certificaciones en competencias laborales para los trabajadores de este sector. (Cámara de Comercio de Manizales , 2014).

Sin embargo y pese a lo anterior, el apoyo estatal no ha sido suficiente dado que no le ha apostado al desarrollo del sector de los textiles y confecciones, y esto se evidencia por la falta de una instancia que aglomere a estos industriales de la ciudad que propenda por mitigar algunas necesidades que aún no han sido atendidas por ninguna institución de desarrollo local.

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

En este escenario se identifica que las empresas del sector textil-confección de la ciudad de Manizales, presentan condiciones favorables aunque no optimas en cuanto al escalamiento industrial acorde a su tamaño empresarial evidenciado en la capacidad instalada, a sus sistemas de producción, a la posibilidad de innovación y capacidad de respuesta, alineado a la visión estratégica de sus gerentes lo que le permite responder a las exigencias del mercado y a las realidades del entorno, requiriendo orientar las capacidades identificadas y direccionarlas estratégicamente al desarrollo de innovaciones y a la gestión del conocimiento elementos que más que agregar valor son indispensables para competir en un mundo globalizado.

#### **4.5.2 Generalidades del sector textil confección en Colombia**

En Colombia la industria de la confección está constituida por empresas de diverso tamaño y condición tecnológica, las ciudades que tienen las principales empresas en este sector se encuentran en Medellín y Bogotá, seguidas por Cali, Barranquilla Ibagué y Bucaramanga; según (Ruíz, 2006) las grandes empresas presentan el desarrollo tecnológico para su desempeño productivo mientras que las pequeñas empresas hacen uso de maquinaria obsoleta y gran parte de su recurso es la mano de obra.

Medellín es la ciudad textilera con más tradición en Colombia. Sus principales empresas se caracterizan por su antigüedad (que oscila entre 50 y 70 años). Se originaron como empresas familiares pero muy pronto pasaron a ser grupos económicos sin lazos familiares bajo la forma de Sociedades Anónimas. Su actividad principal es el proceso de fibra de algodón y el tejido plano. Bogotá, a diferencia de Medellín, se caracteriza por una industria más joven y más familiar. Las empresas siguen perteneciendo a las mismas familias que las crearon, y se han destacado por su éxito temprano en el sector textil. Su principal producto es la fibra sintética y los tejidos de punto.

Una de las características más importantes del sector textil – confecciones de Colombia es su integración vertical, (Legiscomex, 2012) que ha permitido la elaboración conjunta de prendas y el cumplimiento de estándares internacionales. No obstante, se pueden encontrar empresas especializadas en distintos productos:

**Hilados, tejidos y acabados textiles:** son compañías dedicadas a la preparación de fibras naturales o químicas que van desde el desmonte y cardado del algodón y la lana hasta la hilatura y el tejido. También, realizan acabados como el teñido, el estampado, el planchado y el sanforizado (proceso que se realiza para que las telas no encojan).

**Tejidos y manufacturas de algodón:** el principal producto de este segmento son los tejidos de algodón crudo, las toallas, los tejidos planos de algodón blanqueados y teñidos y los driles de algodón. En esta categoría se fabrican los tejidos planos y los productos relacionados como el denim, material utilizado para confeccionar los jeans.

**Tejidos de punto:** a diferencia del tejido plano cuyo proceso de elaboración se asemeja al de un telar, el tejido de punto se parece al elaborado con dos agujas. Entre los principales productos de este subsector se encuentran los tejidos de punto de fibras artificiales o sintéticas, la ropa interior de fibras artificiales para mujer y la calcetería para hombre, entre otros.

El sector textil y de confecciones, llamado sector textil, confección, diseño y moda, ha sido catalogado por el gobierno nacional como uno de los sectores de clase mundial, dentro de la visión 2032, gracias a su gran proyección como sector de interés en cuanto a participación, empleos, e ingresos que puede generar para el desarrollo económico Colombiano.



*Ilustración 1 Eslabones del sector. Fuente: Programa de Transformación productiva (PTP) Ministerio Comercio Industria y Turismo Sectores de clase mundial. (Mincomercio, s.f.)*

Colombia tiene la oportunidad de asegurar la posición del sector textil, confección, diseño y moda en el mercado local e internacional y de generar más ingresos, multiplicando el sector casi 4 veces y ofreciendo nuevos empleos al 2032, (Salguero, 2011) como se puede apreciar en el siguiente esquema. Este panorama de crecimiento corresponde a la suma de la evolución del consumo interno de acuerdo con el aumento en el ingreso per cápita de Colombia al 2032 y de crecimiento en las exportaciones manteniendo una proporción similar a la actual.

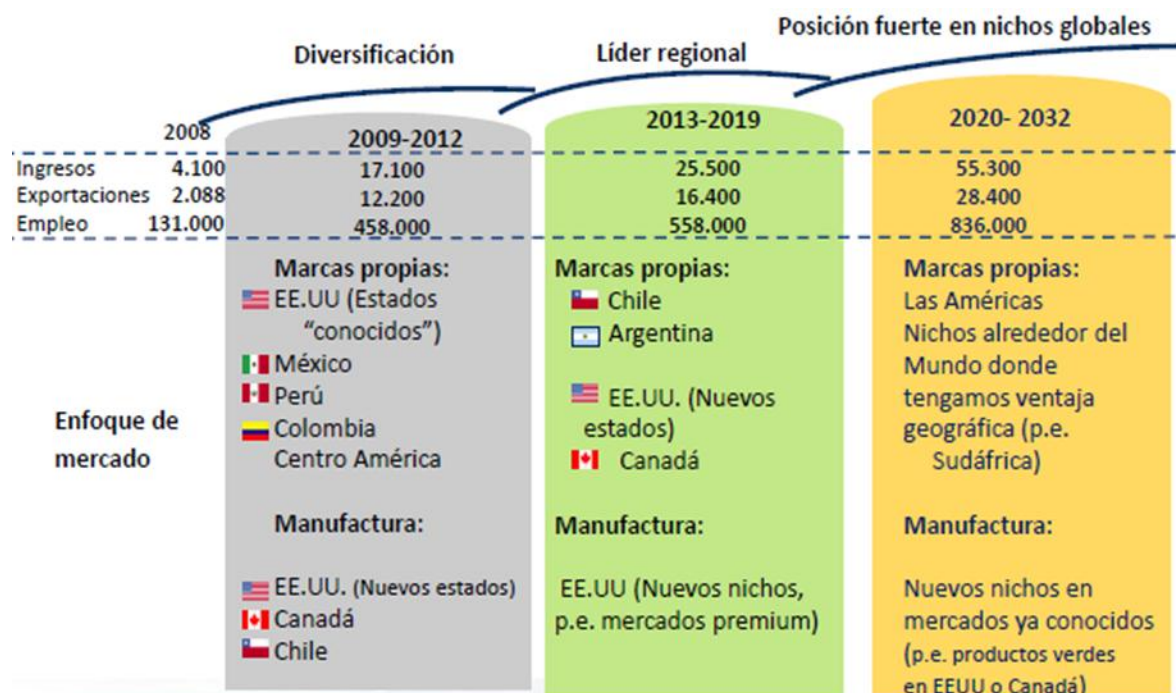


Ilustración 2. Enfoque de Mercado. Fuente: Programa de Transformación productiva (PTP) Ministerio Comercio Industria y Turismo Sectores de clase mundial. (Mincomercio, s.f.)

La Industria Textil y de confecciones en Colombia, según información suministrada por la (Andi, 2010), genera 130.000 empleos directos y 750.000 empleos indirectos lo cual equivale al 21% de la fuerza laboral. Se calcula que, en el país hay 450 fábricas de textiles y unas 10.000 fábricas de confecciones y el 50% corresponden a pequeñas y medianas empresas, las cuales poseen entre 20 y 60 máquinas. Las ciudades donde este sector tiene mayor dinamismo son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla Ibagué y Bucaramanga.

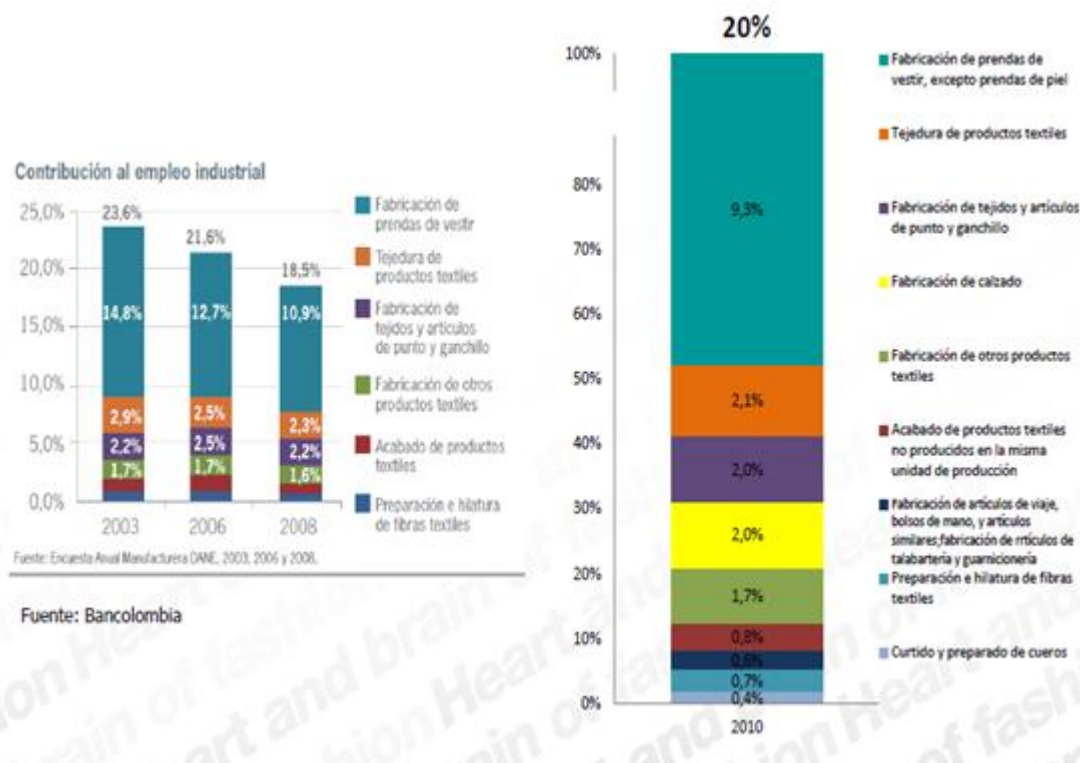


Ilustración 3. Contribución al empleo industrial  
Fuente: DANE - Inexmoda (2011) (Inexmoda, 2012)

El éxito nacional de un sector está determinado por la acumulación de conocimientos y técnicas adquiridos en diferentes aspectos sobre productos, tecnología de procesos, necesidades del comprador y técnicas de comercialización. En este aspecto la industria nacional de la cadena Algodón – Fibra – Textil Confección se remonta hasta los años 20, lo que constituye una experiencia de más de 80 años.

El potencial del sector de las confecciones está sustentado en el hecho de ser una actividad con casi cien años de tradición y en las fortalezas que han construido algunas de las empresas que participan en él, como son: el conocimiento técnico, las destrezas y habilidades de su recurso humano, el desarrollo de procesos de especialización de productos, la conformación de unidades estratégicas de negocios y de empresas generadoras de servicios para resolver así el problema de estructura de costos (Ruíz & Sarache, 2005)

El sector textil - confección ha contribuido significativamente a la producción real de Colombia. Esta contribución, al igual que los indicadores de competitividad, ha venido en aumento (Barreiro & Restrepo, 1999). Por otra parte, el valor agregado del sector se distribuye principalmente en cinco regiones: Antioquia (39.4%), Bogotá (29%), Valle (15.1%), Risaralda (4.9%), Atlántico (4%) y Santander (3.9%) (Ruíz, 2006)

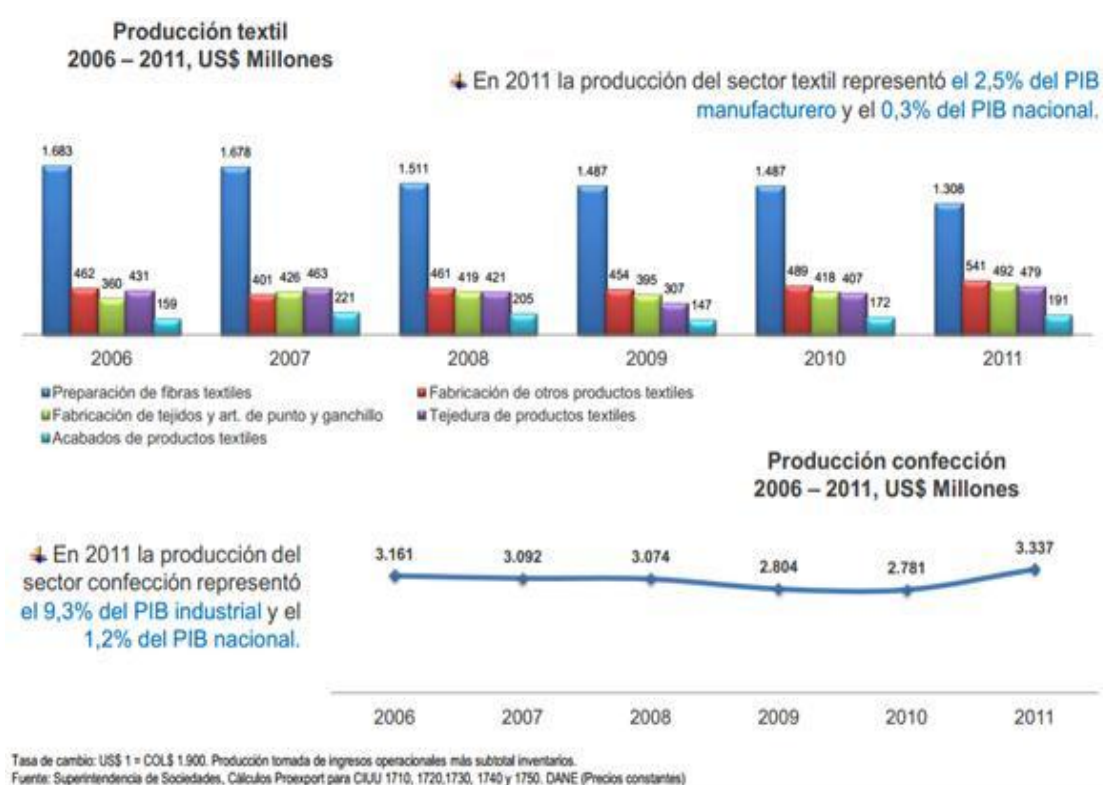


Ilustración 4. Producción textil 2006-2011. Fuente: Superintendencia de sociedades, cálculo, Proexport, DANE (2012)

Desde esta perspectiva este sector se convierte en un importante polo de desarrollo económico nacional en tanto su área de influencia directa se da en las principales ciudades del país, y en porcentajes que no son nada despreciables. Sin embargo, como afirma (Ruíz, 2006) las empresas de este sector en Colombia no tienen un suficiente desarrollo tecnológico y hacen amplio uso de la mano de obra. “Se estima que sólo el 24% de las empresas medianas posee

equipo para diseño asistido por computador y el 12% posee equipo de estudios de tiempos determinados por ordenador” (Jara, 2004, citado por Ruíz, 2006). Aspecto éste que justifica aún más la necesidad de generar estrategias que permitan un mejor desarrollo de este sector.

El sector de textiles y confecciones en el país aportó 8,4% del PIB manufacturero y 1,1% del PIB total, en el acumulado al tercer trimestre de 2011. Este sector contó, con aproximadamente 1.044 compañías productoras de textiles y confecciones. Los principales centros de producción de textiles y los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, el Eje Cafetero (Risaralda, Caldas y Quindío) y el Valle del Cauca.

### Producto Interno Bruto PIB Sector textil y confección 2000 – 2011 (precios constantes) miles de millones de pesos

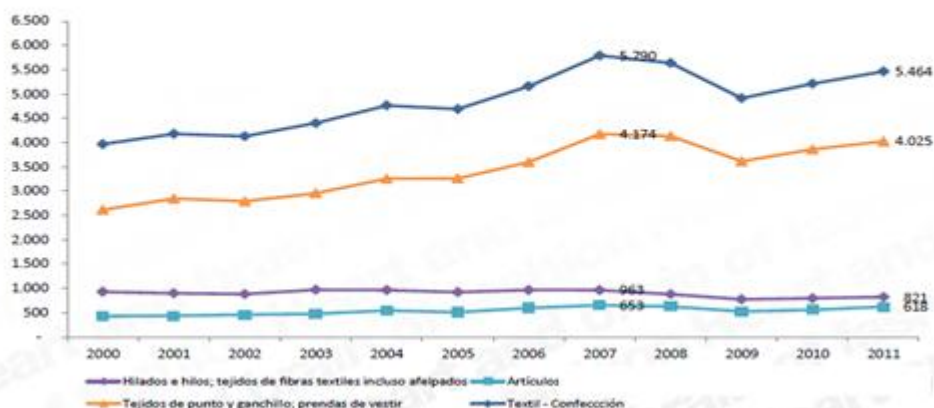


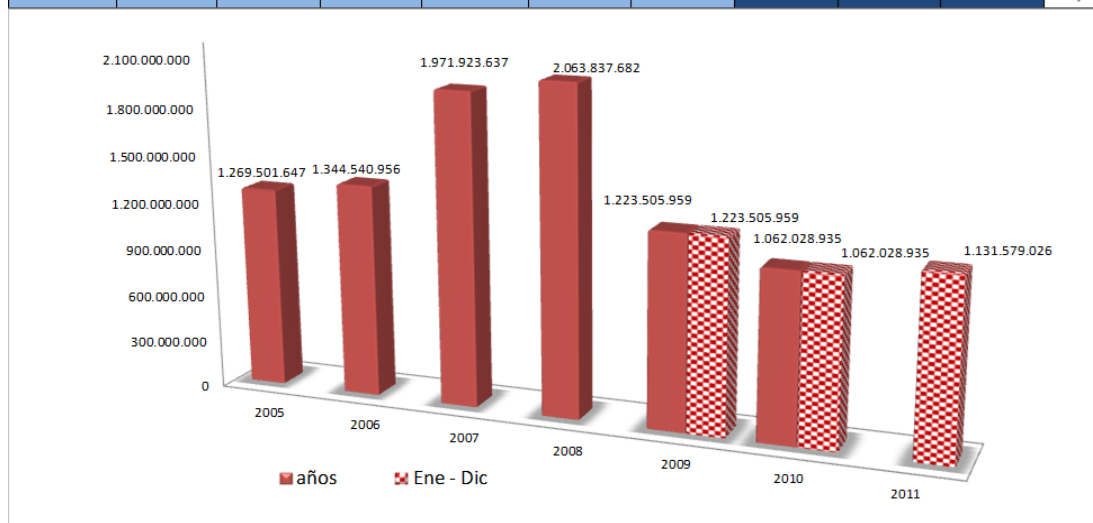
Ilustración 5. EL PIB sector textil de Colombia Fuente: DANE - Inexmoda Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda (2011)

Las exportaciones de confecciones entre 2005 y 2010 cayeron 5,8% al pasar de US\$967,5 millones a US\$717,8 millones comportamiento explicado por: la crisis financiera internacional (2008-2009) que afectó el comercio mundial del sector, las dificultades políticas con los mercados naturales (Venezuela y Ecuador) y la fuerte revaluación del Peso colombiano frente al dólar estadounidense.



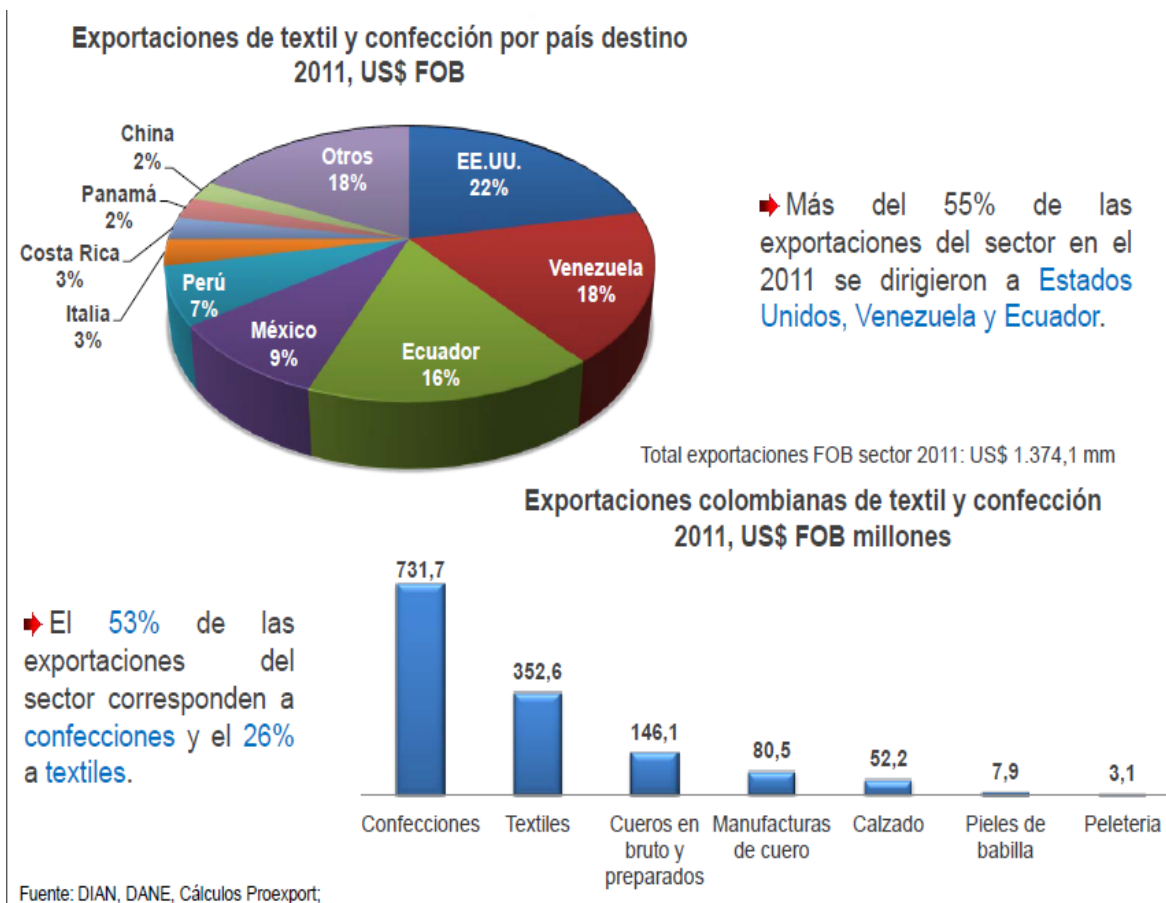
**EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE TEXTILES Y CONFECCIONES**  
**TOTAL POR SECTOR**  
**VALOR US FOB**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Ene - Dic 2009	Ene - Dic 2010	Ene - Dic 2011	Var % 11/10
FIBRAS	17.419.447	15.025.761	17.058.794	14.586.354	5.404.509	8.400.949	5.404.509	8.400.949	9.552.640	13,71%
HILADOS Y FILAMENTOS	69.020.779	71.918.240	92.551.364	102.491.185	75.192.442	59.114.473	75.192.442	59.114.473	72.106.587	21,98%
TEJIDOS	224.083.165	237.625.342	376.206.939	614.711.024	480.628.412	276.237.052	480.628.412	276.237.052	316.929.551	14,73%
CONFECCIONES	958.978.257	1.019.971.612	1.486.106.540	1.332.049.119	662.280.596	718.276.461	662.280.596	718.276.461	732.990.247	2,05%
<b>TOTAL</b>	<b>1.269.501.647</b>	<b>1.344.540.956</b>	<b>1.971.923.637</b>	<b>2.063.837.682</b>	<b>1.223.505.959</b>	<b>1.062.028.935</b>	<b>1.223.505.959</b>	<b>1.062.028.935</b>	<b>1.131.579.026</b>	<b>6,55%</b>



*Ilustración 6. Ventas del sector en Colombia 2005-2011 (ANDI, 2012)*

Durante 2011 las ventas al exterior crecieron 5,3% evidenciando el efecto positivo que sobre el sector ha tenido la recuperación económica, el restablecimiento de las relaciones comerciales con otros países y los esfuerzos por diversificar mercados realizados entre el sector privado y el sector público.



*Ilustración 7. Exportación de Textiles y Confecciones. Fuente: (Legiscomex, 2012)*

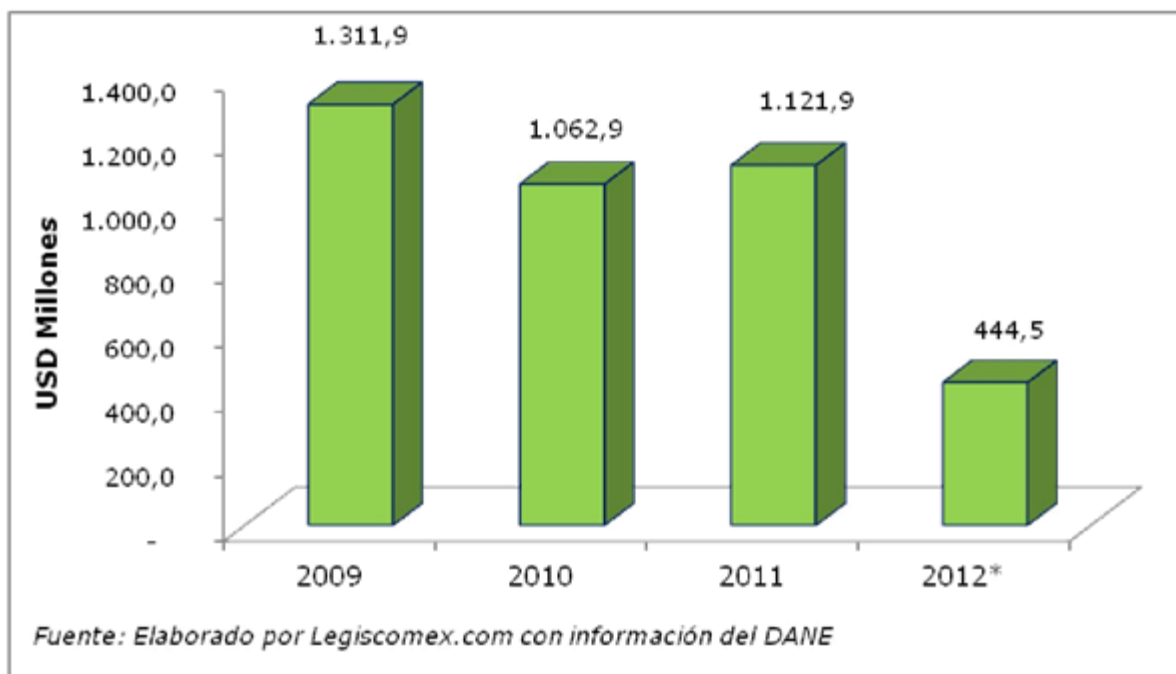


Ilustración 8. Exportaciones del sector textil confecciones en Colombia. Fuente: Legiscomex (2012)

Entre enero y mayo del 2012, las exportaciones colombianas del sector textil – confecciones fueron de USD444, 5 millones, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). En el 2011, las ventas al exterior de este sector habían sumado USD1.121, 9 millones, lo que representa un aumento del 5,5%, con respecto al año anterior, cuando se registraron ventas por USD1.062, 9 millones.

### Productos

Los productos más importantes en cuanto a exportaciones de confecciones de los últimos cinco años han sido: Jeans para hombres y niños, pantalones de algodón para mujeres y niñas y sostenes. Estos tres productos respondieron por el 24,3% de las exportaciones de prendas de vestir en 2007; 23,9% en 2008; 25,5% durante 2009; 29,8% en 2010 y 27,5% durante 2011.

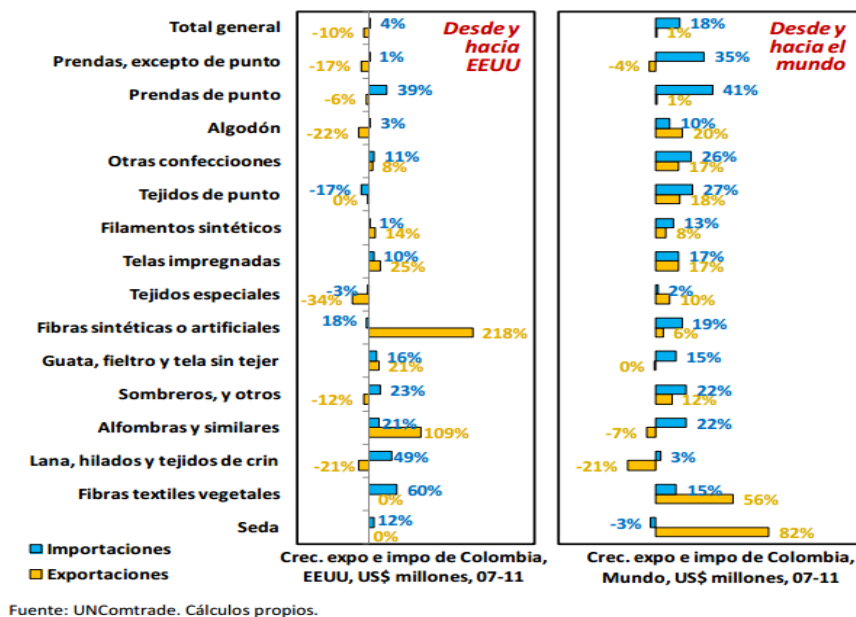


Ilustración 9. Crecimiento de las exportaciones e Importaciones de Colombia del sector textil y EEUU y el Mundo (%), promedio 2007-2011

## Empresas

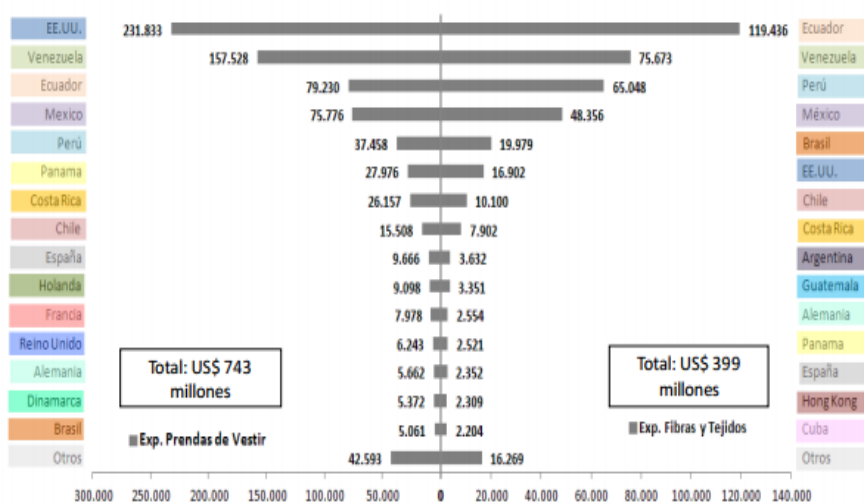
Durante 2011 se registraron exportaciones de 1.356 empresas, de las cuales las diez más importantes contribuyeron con US\$289,6 millones, cifra que equivale a 40% de las ventas al exterior de confecciones.

Para el primer semestre del 2012, el sector cuenta con 450 fábricas de textiles y 10.000 de confecciones, que generan 130.000 empleos directos y 750.000 de manera indirecta. La mayor parte de la industria está conformada por pequeñas empresas, el 50% tienen entre 20 y 60 máquinas de coser para la producción. En el 2011, el sector tuvo una participación del 8% en el Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero y del 3% en el PIB Nacional, según el Instituto para la Exportación y la Moda, Inexmoda. (Legiscomex, 2012, pág. 13).



Ilustración 10. Principales productoras de textiles

Entre 2007 y 2011 Venezuela, Estados Unidos y México se han ubicado en el top 3 de destinos de exportaciones de confecciones colombianas. Estos tres destinos agruparon 84,8% de las ventas al exterior en 2007, 83,2% durante 2008, 74,5% en 2009, 69,7% en 2010 y 61% durante 2011.

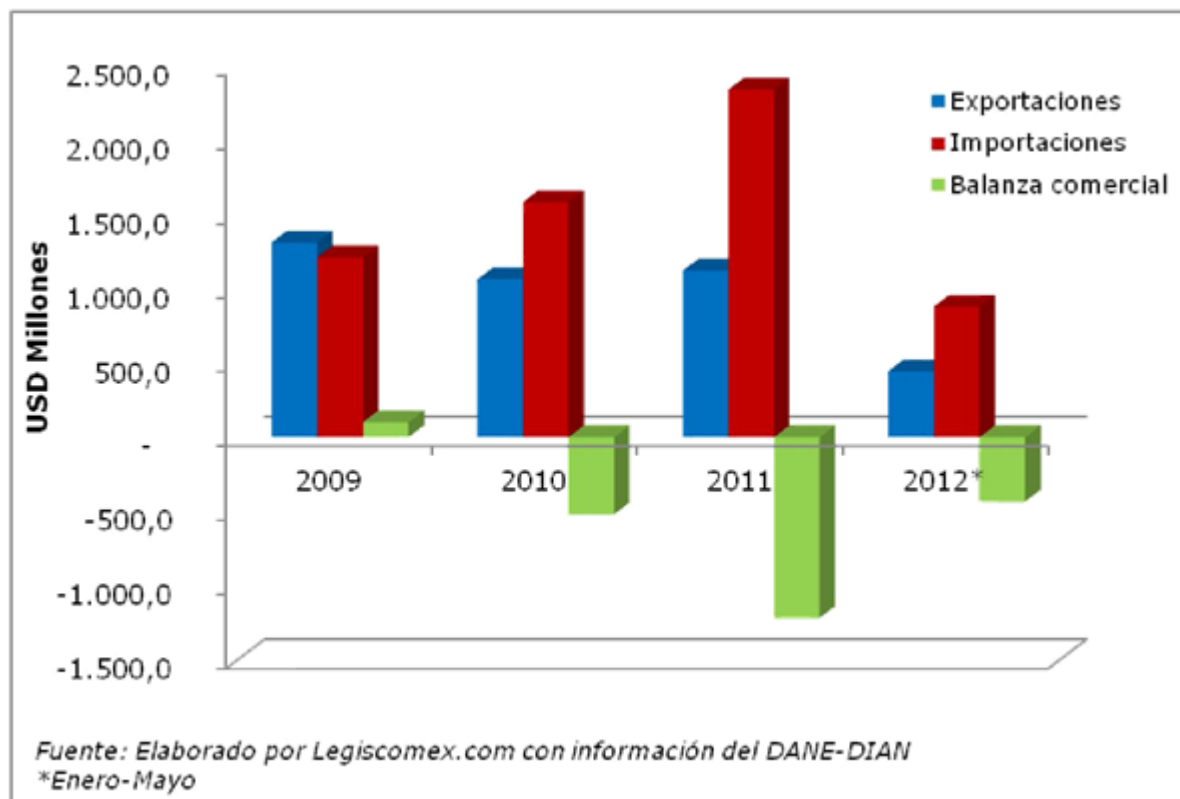


Fuente: UNComtrade, cálculos propios

Ilustración 11. Exportaciones de Colombia de la cadena textil y confecciones, por destino, 2011

Con base al análisis anteriormente presentado, Colombia en términos generales presenta de acuerdo a las observaciones expuestas incluidas las cifras, un diagnóstico del panorama del sector textil -confección, permitiendo identificar los aspectos que requieren fortalecimientos que en materia de política económica y comercial se deben asumir frente a la inminente entrada en vigencia del TLC entre Colombia y EE.UU. y que en el siguiente capítulo se entrara a analizar a mayor profundidad ampliando el grado de comprensión que se tiene acerca del potencial exportador del sector hacia el mercado estadounidense y el grado de internacionalización que este ha alcanzado en el nuevo escenario.

Para cerrar este acápite, se da una mirada a la Balanza comercial colombiana de textiles y confecciones 2012, que si bien no se observa la significativa participación que tiene el sector, el país viene haciendo esfuerzos importantes para concretar su potencial exportador en este frente, al incluir entre sus apuestas productivas con posibilidades exportadoras, diversas actividades que se analizaran más adelante.



Gráfica 3. Balanza comercial de textiles – confecciones Fuente: Legiscomex.2012 pág.16

### 4.5.3 Entorno internacional del sector textil-Confección

El mercado de textiles y confecciones de EE.UU. supera los USD80.000 millones. La mayor parte de las importaciones que efectúa corresponden a confecciones de algodón en tejido plano y de punto y de fibras artificiales o sintéticas.

El mercado de prendas de vestir estadounidense está básicamente compuesto por importaciones, 97% de la ropa comprada en EE.UU es hecha fuera del país pues la producción nacional es muy escasa. En 2010, Estados Unidos importó US\$83,4 billones en prendas de vestir cifra 13,4% mayor a la registrada en 2009 (US\$73,6 billones) registrándose como sus principales proveedores: China, Vietnam, India, Indonesia, México y los países del Triángulo Norte, Honduras, El Salvador y Guatemala. (Legiscomex, 2012, pág. 2)

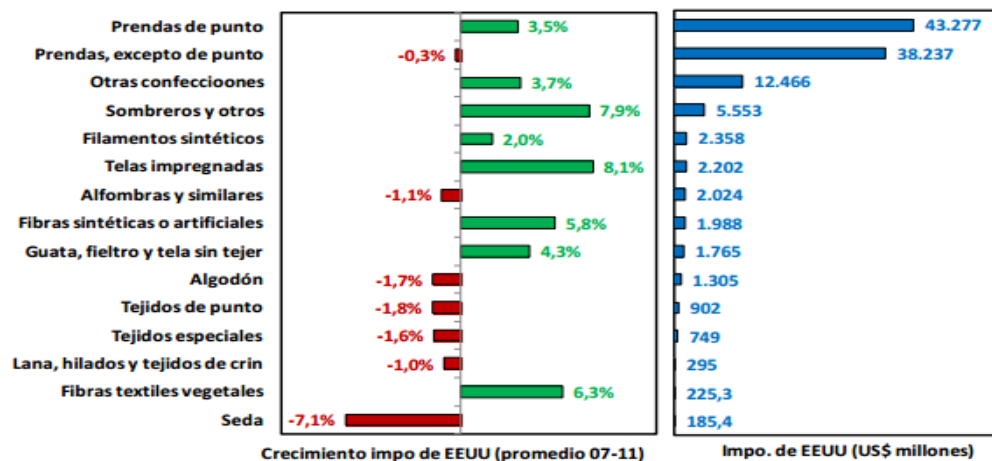


Ilustración 12. Importaciones de Estados Unidos de textiles y confecciones, por subsector. Ilustración 13. Fuente: (Procolombia, 2012)

El perfil de los consumidores estadounidenses es tan diverso como la población misma, sin embargo, el común denominador para competir en dicho mercado, es ofrecer productos con altos estándares de calidad a precios competitivos, esto debido a la gran oferta de productos existentes en el mercado estadounidense provenientes de todas partes del mundo. (Legiscomex, 2015, pág.2)

Debido a la complejidad y a la diversidad de costumbres y culturas al interior de EE UU, es necesario conocer a cabalidad el mercado donde se pretende penetrar así como la tendencia y preferencia de los consumidores, y centrarse en un nicho específico del mercado, ya que es posible encontrarse con culturas de negocios totalmente distintas entre estados, por lo que es necesario que cada uno de estos sea tratado y estudiado de manera individual. (Legiscomex, 2015, pág.28)

De acuerdo con el Arancel Armonizado de EE UU (HTS, por su sigla en inglés), la industria textil-confección se clasifica en el capítulo 61 que hace referencia a “Prendas y



complementos (accesorios), de vestir, de punto” y en el 62 que comprende “Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto”. (Legiscomex, 2006)

Entre los productos que se encuentran bajo estos capítulos están:

- Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares.
- Trajes (ambos o ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y “shorts” (excepto de baño).
- Camisas, blusas y blusas camiseras.
- Calzoncillos (incluidos los largos y los “slips”), camisones, pijamas, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, para hombres o niños.
- Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones) (incluso las que no llegan hasta la cintura), camisones, pijamas, saltos de cama, albornoces, batas de casa y artículos similares, para mujeres o niñas.
- T-shirts y camisetas interiores.
- Suéteres (jerseys), “pullover”, “cardigans”, chalecos y artículos similares.
- Prendas y complementos (accesorios) de vestir, para bebés.
- Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chándales), monos (overoles) y conjuntos de esquí, y bañadores.
- Calzas “panty-medias”, leotardos, medias, calcetines y demás artículos de calcetería, incluso para várices.

De acuerdo con un reporte de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el problema más grande que enfrenta la industria de confecciones de EE. UU es el alto costo de la mano de obra, lo que promovió que las empresas estadounidenses empezaran a trasladar sus

operaciones a Japón, Hong Kong, Corea del Sur y Taiwán, mediante contratos de paquete completo. (Chacón, s.f.)

En EE. UU sobresalen tres modelos de competencia en el sector de prendas de vestir:

- **Modelo del Este Asiático:** Japón, Hong Kong, Corea y China son los países más representativos de este modelo y han utilizado diferentes roles exportadores que van desde el ensamble hasta la fabricación del paquete completo y de marcas originales, lo que les permite dominar el mercado de la ropa femenina con un alto valor agregado.

Estas Naciones desarrollaron su capacidad exportadora, mediante transacciones exitosas con los compradores de EE.UU y en ocasiones se convirtieron en intermediarios entre estos y fabricantes de otros países asiáticos, para aprovechar sus cuotas favorables y menores salarios.

- **El modelo mexicano:** en este se observa la transición del ensamble a la producción del paquete completo, la cual se dificulta porque México todavía no tiene la infraestructura de industrias relacionadas y de apoyo para lograrlo.

En este caso, las empresas transnacionales de EE UU controlan los segmentos de diseño y comercialización con marcas globales que dominan la industria, mientras que las empresas mexicanas controlan el segmento de la producción.

- **El modelo de la Cuenca de El Caribe** se basa en bajos salarios, acceso preferencial y en su cercanía a EE UU. Estos países han tenido éxito en las operaciones de ensamble, bajo el régimen de producción compartida, pero están perdiendo terreno con México quien tiene ventajas derivadas del tratado de libre

comercio de América del Norte (NAFTA, por su sigla en inglés), menores costos salariales y menor tiempo de entrega.

Igualmente, en este mercado participan diferentes tipos de empresas: detallistas, comercializadoras de marca y productores integrados de prendas de marca.

Las **detallistas** fueron las primeras en aprovechar las ventajas competitivas de los productores de los países, con costos salariales bajos, al convertirse en sus principales compradores. Por lo general, no se involucran en la fabricación, sino que contratan la producción de prendas estandarizadas a fabricantes independientes en terceros países, que se responsabilizan por los materiales y la confección.

Las **comercializadores** de marca como Liz Claiborne, Nike y Polo trasladaron las actividades de corte y ensamble y/o confección a países subdesarrollados y se reservan el diseño exclusivo de la prenda y la comercialización.

Los **productores integrados de prendas de marca** trasladaron parte de sus plantas a otros países a los que les enviaron tela y accesorios, en un principio a los asiáticos y en la última década a México y a algunos países de Centroamérica y El Caribe.

Ahora, el tamaño del mercado hace que la complejidad para la comercialización de los productos sea más elevada. De acuerdo a ProColombia, el empresario colombiano debe ser muy analítico a la hora de elegir el canal de distribución que utilizará para llegar a los compradores americanos. (Legiscomex, 2015, pág.14 Perfil económico y comercial de EE.UU.)

Los productos que quieran ingresar al mercado estadounidense podrán utilizar los siguientes canales de distribución:

- **Canales Mayoristas:** son utilizados para la distribución de bienes a granel, de capital y de consumo y se especializan por tipo de productos o regiones. Por lo

general, los comercializadores compran los productos para luego empaquetarlos y etiquetarlos con marcas propias y revenderlos a los minoristas y consumidores.

- Canales minoristas: en EE UU este tipo de distribuidores está liderado por los grandes almacenes llamados “discount stores”, los cuales se caracterizan por ofrecer descuentos considerables todos los días del año mediante la combinación de mejores precios, diseño y calidad. Dentro del canal minorista también sobresale el marketing directo, los info-comerciales y la compra telefónica o por internet. Sin embargo, las personas que usan este tipo de canal son aquellas con alto poder adquisitivo y profesionales acostumbrados a utilizar tarjetas de crédito como forma de pago.
- Importadores y distribuidores: estas personas operan por su cuenta, aceptando la total responsabilidad de las operaciones, incluyendo especificaciones técnicas, precios, stocks y distribución. Por lo general, los importadores viven en EE UU y se caracterizan por vender directamente o mediante los distribuidores.

Sumado a lo anterior, el escenario internacional del sector brevemente esbozado en cifras da cuenta del comportamiento pasado, que han tenido las exportaciones e importaciones de los principales eslabones del sector de textiles y confecciones de Colombia hacia EE.UU.

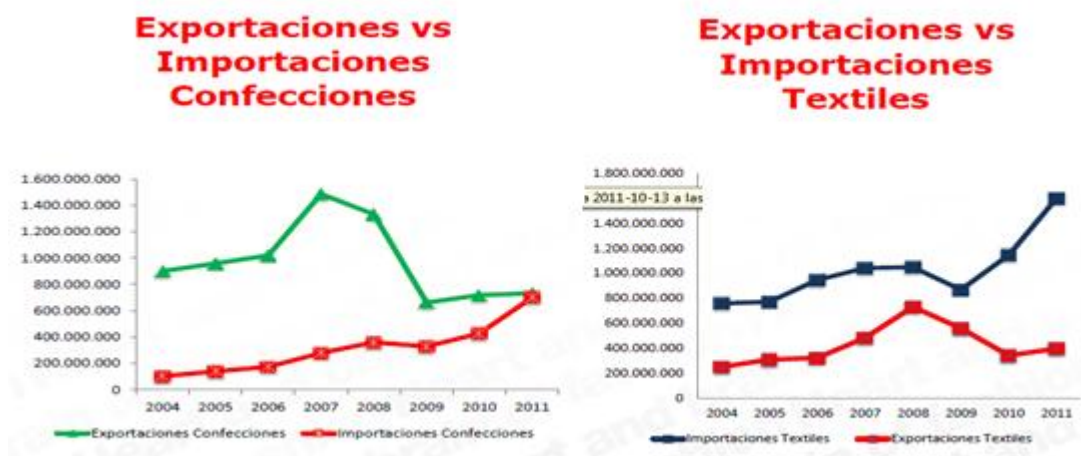


Ilustración 14. Entorno internacional en confecciones y textiles. Fuente: ANDI- Preparó Inexmoda Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda.

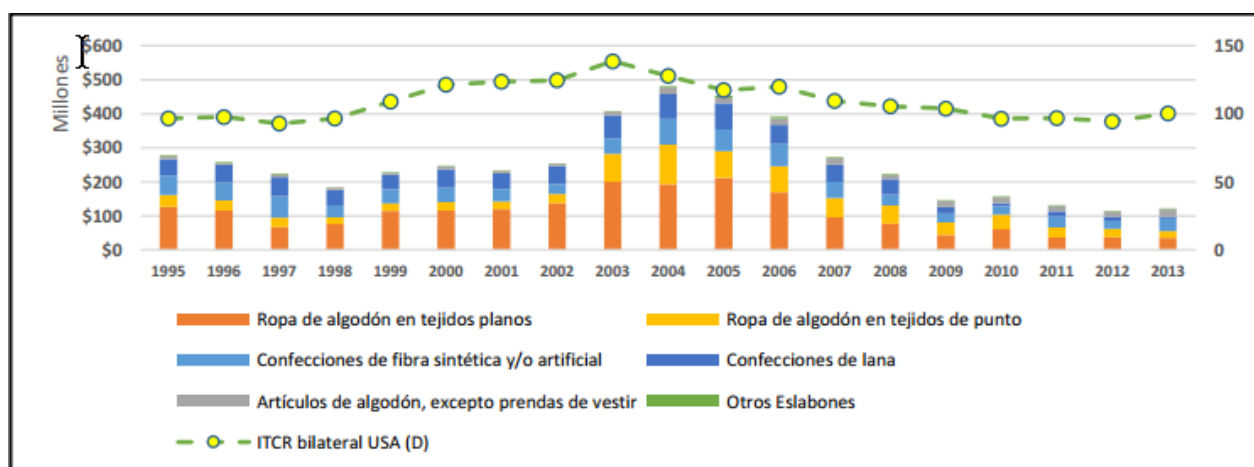


Ilustración 15. Exportaciones de textiles y confecciones hacia EE.UU. por eslabón productivo (Hernández J. D., 2014)

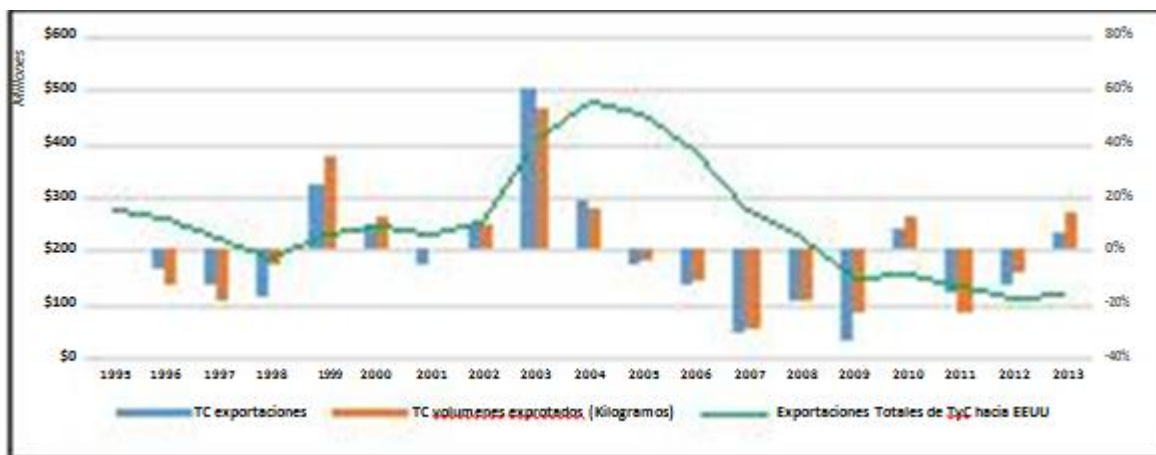


Ilustración 16. Exportaciones del sector Textil-Confección hacia Estados Unidos (Hernández J. D., 2014)

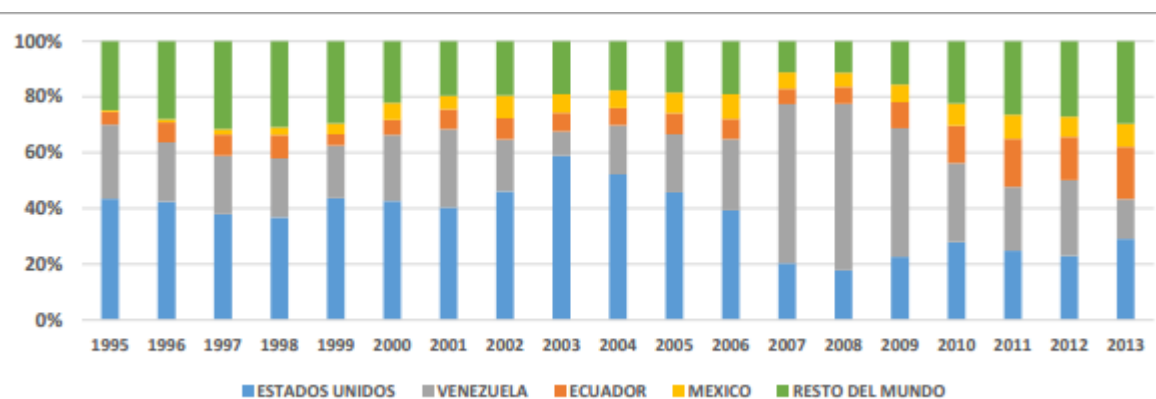


Ilustración 17. Ventas externas de Textil-Confección según país de destino. (Hernández J. D., 2014)

Dentro del análisis expuesto acerca del entorno internacional del sector textil-confección se destacan algunas de las oportunidades y ventajas que dentro de este campo en el mercado norteamericano están dadas, entre las cuales están, el acceso preferencial a un mercado con un potencial de demanda de más USD\$ 67,109 millones, una de las mayores oportunidades para competir con otras economías y la posibilidad de poder acceder al mismo con una tarifa arancelaria del 0%. (Hernández J. D., 2014)

Adicionalmente, los 100 años de experiencia dentro de la industria le dan a los exportadores reconocimiento en Latinoamérica por su “alta calidad en los productos y el talento humano que también se destaca” (LEGIS, 2012, pág. 27, citado por Hernández J. D., 2014)

En relación a la competitividad del sector, la posición geográfica del país permite generar procesos para la industria de manera más rápida y efectiva; y además la verticalidad en los procesos de producción facilita que la alta calidad de la costura, la eficacia y prontitud de la producción, la distribución y la rapidez de la entrega de los productos se complementen. (Hernández J. D., 2014)

Para María Claudia Lacouture, presidenta de Proexport, ahora Procolombia, la industria textil - confecciones será uno de los mayores beneficiados con el TLC. El aprovechamiento de este acuerdo comercial hará que Colombia venda mayores volúmenes y más variedad de productos de un sector fundamental para la generación de empleo.

Ahora algunos de los principales retos que tienen que afrontar los empresarios colombianos son: identificar nichos específicos donde el producto colombiano de alta calidad pueda competir, avanzar en materia de la innovación de sus productos para ser más competitivos, diversificación de mercados, la adaptación de los procesos productivos a las normas técnicas exigidas en los mercados internacionales y el diseño de estrategias de promoción entre otros. (LEGIS, 2012, pág. 28, citado por Hernández J. D., 2014)

#### **4.6 El TLC entre Colombia y EE.UU.**

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

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

Tabla 9. *Fundamentación Teórica. TLC entre Colombia y EE.UU Fuente: Elaboración propia a partir de las consultas bibliográficas realizadas para la investigación.*

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

Dada la temática elegida y el alcance del trabajo a desarrollar, el marco teórico que soportará 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.

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 mismo, se identifican algunos elementos característicos de este concepto, en primer lugar, este proceso busca ampliar los mercados, mediante la eliminación de determinadas barreras económicas que separan los mercados y en segundo lugar, los compromisos asumidos por los países involucrados, dan lugar a diferentes formas o fases de integración.



Ahora bien, para que se dé un proceso de integración económica, se requiere de unos requisitos que de acuerdo a Ledesma, (citado por Berumen, 2002, pág. 167), se clasifican en:

- Culturales: Se refiere a la necesaria vecindad geográfica y cierta unidad del nivel cultural de los mercados involucrados.
- Políticos: Consiste en la afinidad básica necesaria en los regímenes de los estados comprendidos.
- Económicos: Que existan similares sistemas de transporte, comunicación y grado de desarrollo comercial e industrial de cada nación.

De acuerdo con los anteriores argumentos, la teoría de la integración económica se fundamenta en la idea de que los países implicados se beneficiarán de la liberalización correspondiente, para el caso del sector textil confección al reducir a cero las restricciones comerciales. No obstante, existen factores externos<sup>1</sup> que interfieren en el funcionamiento práctico de la teoría, ya que existen mecanismos que contrarrestan los efectos positivos de la eliminación de las barreras comerciales, por lo cual es importante tener en cuenta la dinámica de estos choques externos, para así poder comprender mejor cómo se comportan las exportaciones dado un proceso de integración económica específicamente Colombia y EE.UU.

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

---

<sup>1</sup> Como el tipo de cambio, el comportamiento real de la demanda del país importador y el diferencial de costos relativos de los países importadores, juegan un papel importante a la hora de determinar el comportamiento de las exportaciones del sector, por lo que en muchos casos la dinámica de estas variables puede contrarrestar el efecto de la disminución de las barreras comerciales.

vienen siendo: CAN, México, Mercosur, Chile, Guatemala, Salvador y Honduras, 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.

### El Punto de Partida

Históricamente, Estados Unidos ha sido uno de los principales socios estratégicos comerciales a nivel general de Colombia, lo cual se refleja en las cifras de comercio bilateral y al respecto, se presenta una breve caracterización del comportamiento de las exportaciones hacia este país.

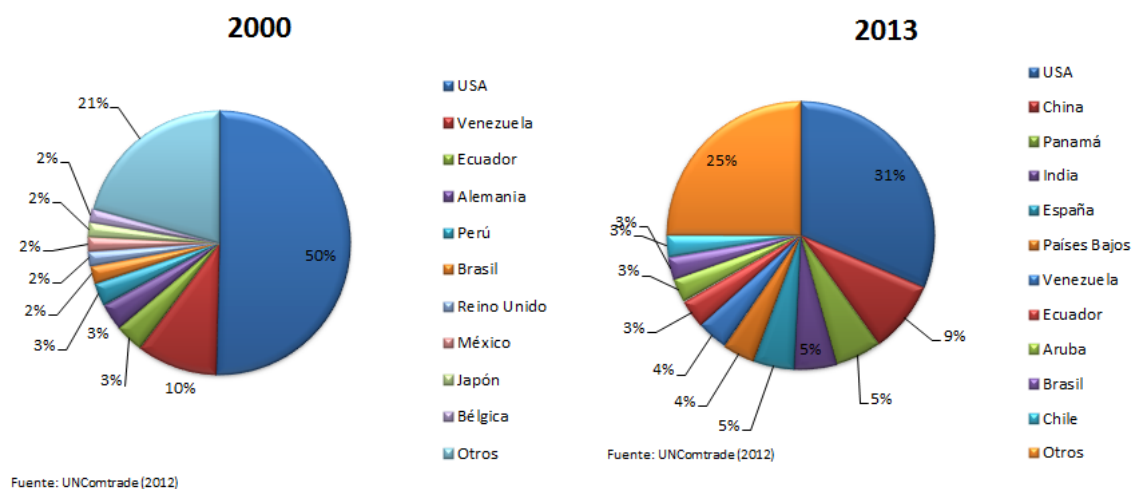


Ilustración 18. Estados Unidos como el principal socio comercial colombiano. Fuente: (Pineda, 2014)

Tabla 10 Comercio bilateral preacuerdo y actual: Participaciones. Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Oficina de Estudios Económicos. Comercio exterior colombiano: seguimiento a los Acuerdos Comerciales (2015)

	2011	2012*	2014
Participación de Colombia en las exportaciones de Estados Unidos	0,99%	1,06%	0,66%
Ranking de Colombia en las exportaciones de Estados Unidos	22	23	19
Participación de Colombia en las importaciones de Estados Unidos	1,05%	1,08%	0,40%
Ranking de Colombia en la importaciones de Estados Unidos	22	20	27
Participación de Estados Unidos en las exportaciones de Colombia	38,6%	36,3%	25,9%
Ranking de Estados Unidos en las exportaciones de Colombia	1	1	1
Participación de Estados Unidos en las importaciones de Colombia	24,98%	24,09%	28,4%
Ranking de Estados Unidos en la importaciones de Colombia	1	1	1

\* El acuerdo entró en vigencia en Mayo de 2012

Ahora bien, en relación al sector de textiles y confecciones, haciendo un acercamiento en un primer momento a como se encuentra este campo actualmente en términos de desempeño exportador a un año de entrada en vigencia del acuerdo, las ventas externas del mismo han generado la siguiente dinámica y evolución<sup>2</sup>:

Tabla 11. Sectores de exportación más dinámicos a Estados Unidos (2013) Fuente: (Pineda, 2014)

CAPITULO	Descripción	2013	2012	Crecimiento 2013 vs 2012
61	Prendas y complementos de vestir	97,315,690.9	84,067,207.7	16%
85	Maquinas, aparatos y material eléctrico	64,931,697.7	49,651,364.6	31%
76	Aluminio y manufacturas de aluminio	56,896,438.2	47,463,632.1	20%
03	Pescados y crustaceos, moluscos y otros	42,494,075.2	38,550,015.6	10%
63	Los demas articulos textiles y confeccion	40,717,420.0	29,158,234.5	40%

No obstante, para que el escenario anterior se diera en el contexto económico actual, se realiza el siguiente recuento cronológico que permita comprender el proceso de transición generado a partir del acuerdo de integración económica que desde la perspectiva de la economía internacional es el resultado de dar vía de progreso hacia la consolidación del libre comercio entre la relaciones de intercambio de los países que conforman las partes del tratado que para este caso específico son Colombia y EE.UU.

<sup>2</sup> La presente investigación analiza en cifras de exportación un pequeño conjunto del amplio universo de productos de la industria textil-confección. Anexo 1. exportaciones colombianas sector textil-confección periodos. (2002-2013)

Durante la década de los 90', Colombia buscó posicionar productos y consolidar su relación comercial con Estados Unidos. En 1991, bajo el principio de responsabilidad compartida en la lucha contra las drogas, el Congreso de ese país aprobó la Ley ATPA, a través de la cual, por 10 años, diversos productos colombianos se vieron beneficiados con la reducción, en algunos casos, y la eliminación, en la mayoría de ellos, del pago del arancel de importación a los Estados Unidos. (Knudsen, 2014, citado por Pineda, 2014)

A propósito de La ley de preferencias arancelarias andinas (ATPA) otorgada a Colombia a finales del año 1991 por parte de EE.UU. ofrecía ingreso libre de aranceles a aproximadamente 5.500 productos, sin embargo bajo éste régimen no se encontraban cobijados los textiles ni las confecciones.

En agosto de 2002, el Congreso de los Estados Unidos aprobó nuevamente un esquema preferencial de aranceles bajo la denominada Ley ATPDEA, ampliando su vigencia hasta 2006, e incluyendo productos representativos de la oferta exportadora colombiana como son las confecciones y el calzado, entre otros (Knudsen, 2014 pág. 9, citado por Pineda, 2014)

Ahora bien, con la entrada en vigencia de la ley de promoción comercial andina y erradicación de la droga (ATPDEA), por parte del Congreso de los Estados Unidos, a finales del año 2002; se prolongaron los beneficios del ATPA y se incluyeron aproximadamente 700 nuevos productos entre los nuevos productos se destacaron algunas confecciones, calzado y manufacturas de cuero.

## **TLC con EE UU**

### **Etapa Preparatoria**

A partir del lanzamiento oficial de la negociación en noviembre de 2003, e inclusive desde antes, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo inició una serie de actividades de

preparación del proceso, con miras a lograr la mejor preparación posible, que permitiera alcanzar los mejores resultados para Colombia. (Knudsen, 2014 pág.11, citado por Pineda, 2014).

Tabla 12. Proceso de Negociación TLC Colombia-EE.UU. Fuente: Proceso de Negociación Tratado de Libre Comercio Colombia- EE.UU. (Knudsen 2014, pág. 15)

Primera Ronda: Cartagena	✓ Mayo 2004
Segunda Ronda: Atlanta	✓ Junio 2004
Tercera Ronda: Lima	✓ Julio 2004
Cuarta Ronda: Fajardo	✓ Septiembre 2004
Quinta Ronda: Guayaquil	✓ Octubre 2004
Sexta Ronda: Tucson	✓ Novbre-Dicbre 2004
Séptima Ronda: Cartagena	✓ Febrero 2005
Octava Ronda: Washington	✓ Marzo 2005
Novena Ronda: Lima	✓ Abril 2005
Décima Ronda: Guayaquil	✓ Junio 2005
Undécima Ronda: Miami	✓ Julio 2005
Duodécima Ronda: Cartagena	✓ Septiembre 2005
Decimatercera Ronda: Washington	✓ Noviembre 2005
Decimacuarta Ronda: Washington	✓ Enero-Febrero 2006
<b>Firma del TLC : Noviembre 22 de 2006</b>	
<b>Entrada en Vigencia: Mayo 15 de 2012</b>	

Resultó imperativo entonces, ponerse en sintonía con la tendencia de profundización de lazos comerciales entre países desarrollados y en desarrollo y particularmente para el presente estudio, se destaca la estrategia de desarrollo del Gobierno Colombiano que paralelamente a la negociación del TLC con EE.UU., desplegó las Agendas Internas, con el compromiso de las regiones, los diversos sectores de la producción y agentes sociales para que el proceso de integración resultara fructuoso.

Luego de las negociaciones y de la ejecución legislativa para su aprobación, los gobiernos de EE. UU. y Colombia dieron vigencia al Tratado de Libre Comercio (TLC) el 15 de mayo del 2012 que, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, beneficiará al sector textil y confecciones, puesto que la mayoría de estos productos ingresan al mercado del país

norteamericano con 0% de arancel. (Legiscomex 2012 pág. 28, citado por Hernández J. D., 2014).

Ahora bien, con el fin de consolidar una amplia gama de información que sustentara la toma de decisiones adoptadas en las mesas de negociaciones del TLC entre Colombia y EE.UU, el DNP (2003, citado por Hernández J. D., 2014) desarrolló una investigación versada sobre la industria textil -confección a nivel nacional, campo de estudio para la presente investigación.

En general, el estudio es pionero en la forma en que el sector está estructurado y la importancia relativa a este, la definición de los respectivos eslabones, la evolución de sus cifras y aporta estadísticas relevantes en relación a la producción, empleo, aspectos comerciales y arancelarios y la situación competitiva del sector convirtiéndose en referente para posteriores investigaciones.

De acuerdo con este documento técnico del DNP (2003), la estructura de la cadena productiva de la industria textil se caracteriza porque tiene un amplio potencial de encadenamientos en las múltiples direcciones al ser diverso y heterogéneo en cuanto a la multiplicidad de sus productos.

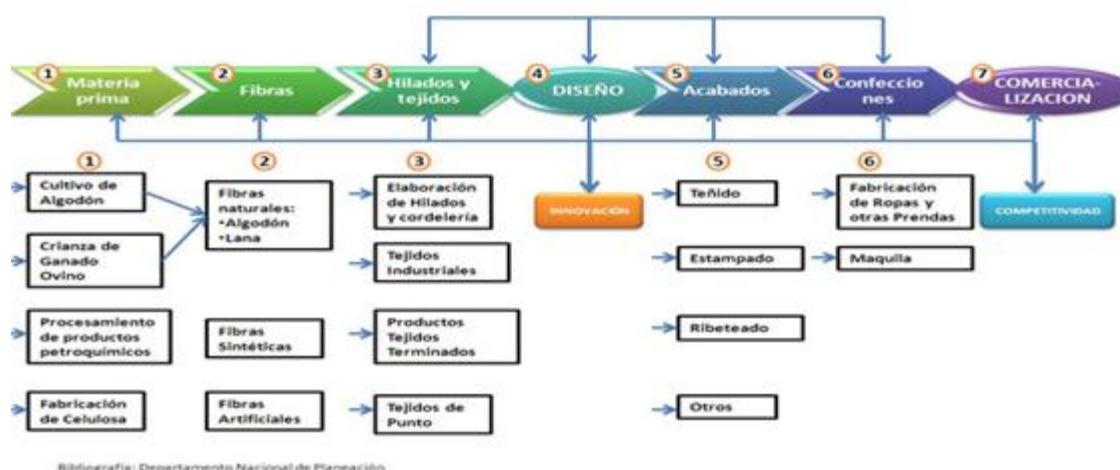
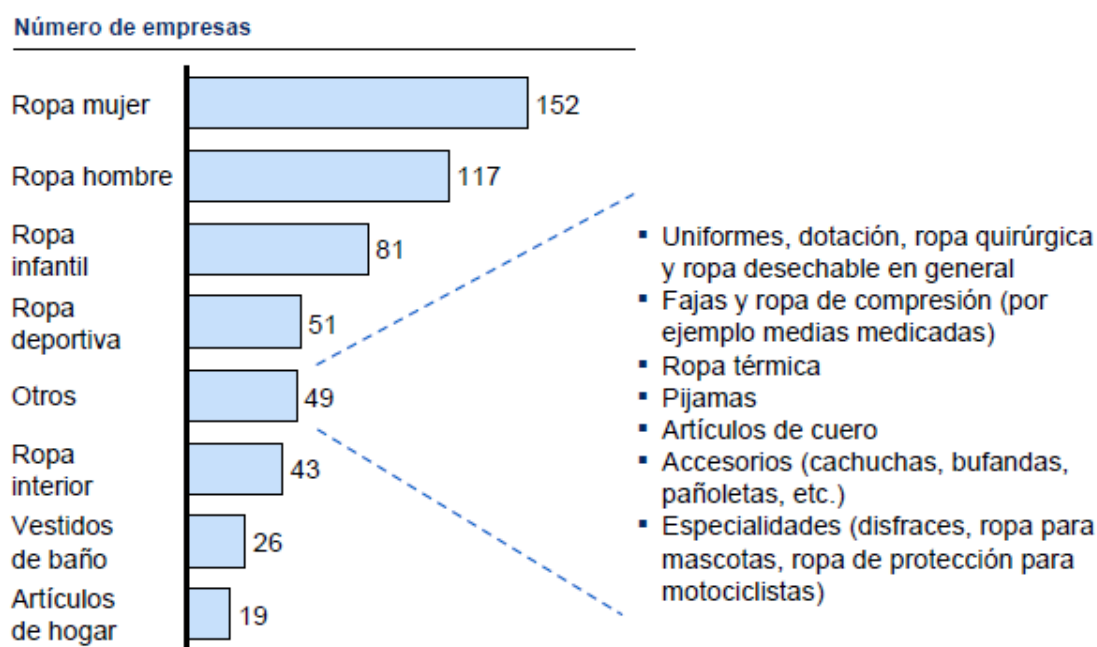


Ilustración 19. Cadena productiva textil, Fuente: DNP (2003)

Las actividades de la cadena vista de manera muy general y según su grado de transformación van desde la producción de materia prima (fibras naturales, artificiales y sintéticas) hasta la manufactura de aquella gran variedad de productos semi acabados y acabados.

Al respecto, en el marco del proyecto de Sectores de Clase Mundial liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Comercio y diferentes representantes del sector privado, (Mckinsey & Compay 2009, citado por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009) presentó un informe del sector Textil, Confección, Diseño y Moda en donde se plantea la variedad de líneas de productos con los cuenta la cadena:



*Ilustración 20. Variedad de líneas de productos en los eslabones de confección, diseño y comercialización. Fuente: Mckinsey & Compay2009 pág. 331.*

Análogamente, el análisis realizado por la CAAC<sup>3</sup> (2012) afirma que el sector cuenta con importantes oportunidades de aumentar la cantidad y el valor agregado de sus exportaciones, especialmente hacia el mercado de Estados Unidos y pese a sus debilidades, está en condiciones

<sup>3</sup> Centro de Aprovechamiento de Acuerdos Comerciales antes OATLC Oficina para el aprovechamiento del TLC EE.UU.

de expandirse gracias a los beneficios derivados del TLC. Siguiendo el estudio, “Dado el tamaño de la economía norteamericana 126 veces mayor a la colombiana, su ingreso per cápita 19 veces superior, y su posición como principal socio comercial del país, es claro que existe un mercado potencial de muchos bienes que Colombia produce en el sector textil-confección. Lo anterior sustentado además con las nuevas condiciones arancelarias del TLC con Estados Unidos.”

(CAAC, 2012, pág. 7).

*Tabla 13. Condiciones arancelarias del TLC con Estados Unidos. Fuente: Comisión de Comercio Internacional de EE.UU. USITC - United States International Trade Commission a partir de (Knudsen, 2014 pág.45).*

<b>ESTADOS UNIDOS</b>			
<b>Posición Arancelaria</b>	<b>Descripción</b>	<b>Arancel China</b>	<b>Arancel Colombia</b>
87087040	Llantas	2,50%	0%
39269090	Los demas articulos de plástico	5%	0%
42021290	Baules, maletas y maletines, incluidos los de aseo con la superficie exterior de plastico o materia textil	20%	0%
42031000	Prendas de vestir de cuero natural o cuero regenerado	6%	0%
62046900	Pantalones largos y cortos para mujer, de las demas materias textiles	7%	0%
64029900	Los demas calzados con suela y parte superior de caucho o plastico.	8%	0%
64039900	Demas calzado con suela de caucho, platico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior de cuero natural.	8%	0%

Así mismo, CAAC (2012, citado por Hernández J. D., 2014) afirma que el sector como un todo está volcado de manera importante hacia los mercados internacionales, puesto que a 2010, el 21,1% de las ventas totales se realizaron fuera de Colombia. Así mismo, proporciona evidencia de que el grueso de las importaciones de EE.UU. se concentra en prendas de vestir y otras confecciones, pero existen dinámicas en productos como sombreros, y confecciones de otros



materiales como plásticos y caucho, telas impregnadas, y fibras; que podrían significar potenciales nichos de mercado para Colombia.

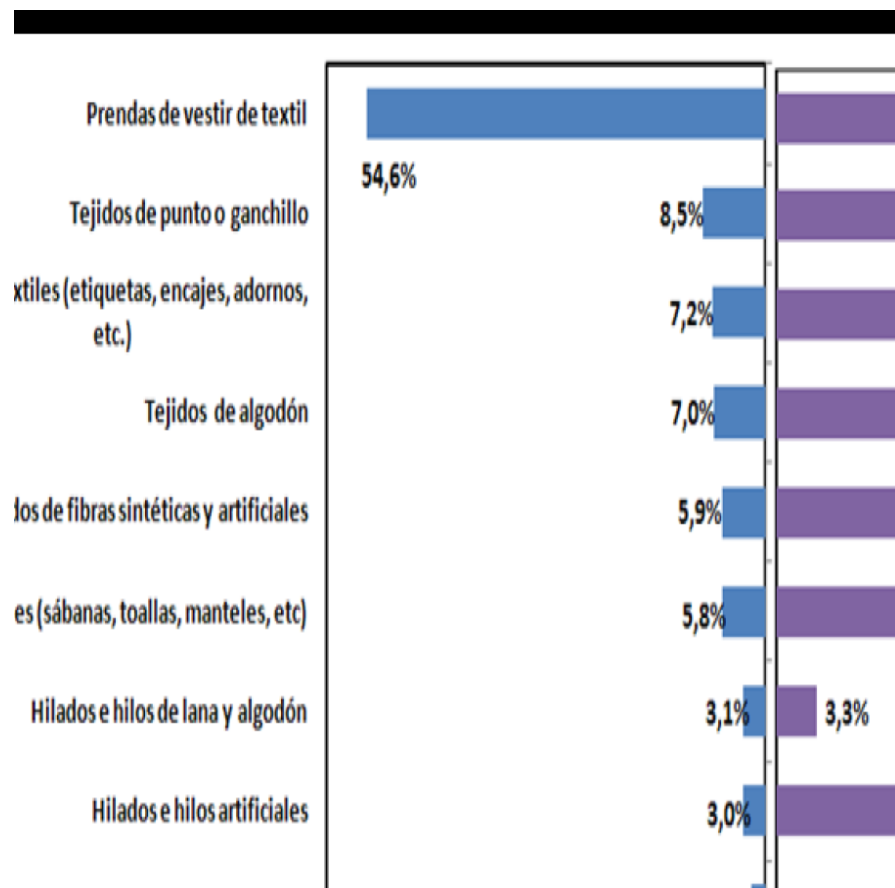


Ilustración 21. Principales Productos del Sector Textil y Confecciones, y Vocación Exportadora, 2010. Fuente: DANE (2010)

El estudio además aporta, que la experiencia exportadora del sector es una de sus fortalezas, y que dadas las ventajas arancelarias derivadas del TLC; existen más posibilidades de impulsar las exportaciones del sector hacia EE.UU. ya que la industria: 1) cuenta con una amplia cadena productiva por desarrollar, y 2) tiene “mayor diversificación en las exportaciones hacia Estados Unidos y el resto del mundo”. (CAAC, 2012, pág. 19, citado por Hernández J. D., 2014).

A mayo de 2014, la apertura comercial ya abarca cerca del 70% del comercio internacional del país. Sin embargo, no hay razones suficientes para considerar que los

respectivos desmontes arancelarios de los TLC representarán beneficios para todos los sectores de la economía, sobre todo si se reconocen debilidades en cuanto a su competitividad. (ANIF, 2014, citado por Hernández J. D., 2014).

No obstante para el caso de la presente investigación, gracias al TLC entre Colombia y EE.UU. el 99,9 por ciento de la oferta exportable colombiana obtiene acceso inmediato libre de arancel. Uno de los sectores más beneficiados por el acuerdo será el de los textiles, dado que las preferencias obtenidas van más allá de las concedidas por el ATPDEA. De igual forma, quedaron cubiertos sectores que antes no lo estaban, como las confecciones para el hogar, con lo cual serán posibles nuevas líneas de exportación. (Cancillería de Colombia, 2014)

De acuerdo con esta entidad, existen cerca de 500 productos colombianos con potencial exportador con la entrada en vigencia del TLC. La incursión de estos productos en el mercado de Estados Unidos se basará en la búsqueda de nuevos nichos y regiones comerciales, innovación, adaptación del producto, mano de obra calificada, precios competitivos, calidad y garantía. Las exportaciones colombianas, que ya vienen creciendo a tasas superiores al 21 por ciento anual, tendrían un incremento adicional de por lo menos 6 puntos.

En consecuencia a lo anterior, dentro del análisis se puede identificar que el sector textil-confecciones colombiano, antes favorecido por la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA, por su sigla en inglés), y a partir de la entrada en vigencia del acuerdo entre Colombia y EE.UU, los beneficios otorgados por la anterior ley se ratificaron y en algunos casos específicos se ampliaron como se expone a continuación:

La negociación en el TLC entre Colombia y EE UU para esta industria de acuerdo al documento Inteligencia de Mercados-Textiles y confecciones (Legiscomex 2012 pág. 28) quedó estipulada de la siguiente manera:

**Desgravación arancelaria:** se estipuló una liberación inmediata recíproca bajo la modalidad del 0x0 para el ámbito textil y confecciones. La negociación incluyó los capítulos 50 al 63 del Arancel más equipajes, sombrillas y cubrecamas. De acuerdo con lo pactado, 1.565 subpartidas arancelarias tuvieron acceso inmediato al mercado de EE UU, a partir de la entrada en vigencia del TLC.

**Cooperación aduanera:** se pactó un mecanismo de cooperación entre aduanas que permite aplicar regulaciones y procedimientos dirigidos a prevenir o combatir el fraude.

**Salvaguardia:** se aplicará cuando se compruebe perjuicio grave o amenaza al sector. Esta consistirá en restablecer el menor arancel entre el aplicado a terceros países al momento de la medida y el que esté vigente en la fecha de entrada en vigor del Acuerdo. Tendrá una duración máxima de 2 años prorrogable por 1 año adicional y no se podrá aplicar más allá del periodo de transición (5 años).

**Reglas de origen:** se estableció una regla basada en el principio de “a partir del hilado”, que permite que las fibras puedan venir de cualquier parte del mundo y los hilados/filamentos y la tela deban ser de las partes (excepto rayón viscosa). De igual forma, se acordó una regla de “cortado y cosido” para el caso de los sostenes. Estos cumplirán origen siempre que la mercancía esté cortada o tejida a forma y cosida, o de otra manera ensamblada en territorio de una o más de las partes.

En el caso de las confecciones, se pactaron las siguientes reglas de origen: Los forros visibles (excepto los de rayón cupramonioso) en trajes de hombre y mujer, chaquetas, faldas, abrigos y chaquetones deben ser formados a partir de hilados y acabados en territorio de las partes.

Hecho el análisis sobre el comportamiento de la cadena productiva en Colombia y las ventajas de oportunidad que se abren para el país por cuenta del Tratado de Libre comercio con

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

EE.UU. resulta útil dar una mirada al mercado americano, teniendo en cuenta su relevancia dentro del marco global y la nueva situación arancelaria que beneficia a ambos países.

En el 2014, según el United States Census Bureau, la población de EE UU totalizó en 320,5 millones de habitantes y presentó un incremento del 1,10%, en comparación al 2013 que mostró una población de 317,0 millones de habitantes, en relación al último censo realizado en el 2010 (Legiscomex, , 2015)

Durante el 2014, el PIB a precios corrientes de EE UU fue de USD17.416 billones, en el 2013 fue de USD16.678 billones. En los últimos cinco años la tendencia ha mostrado un constante crecimiento, según cifras del Fondo Monetario Internacional.

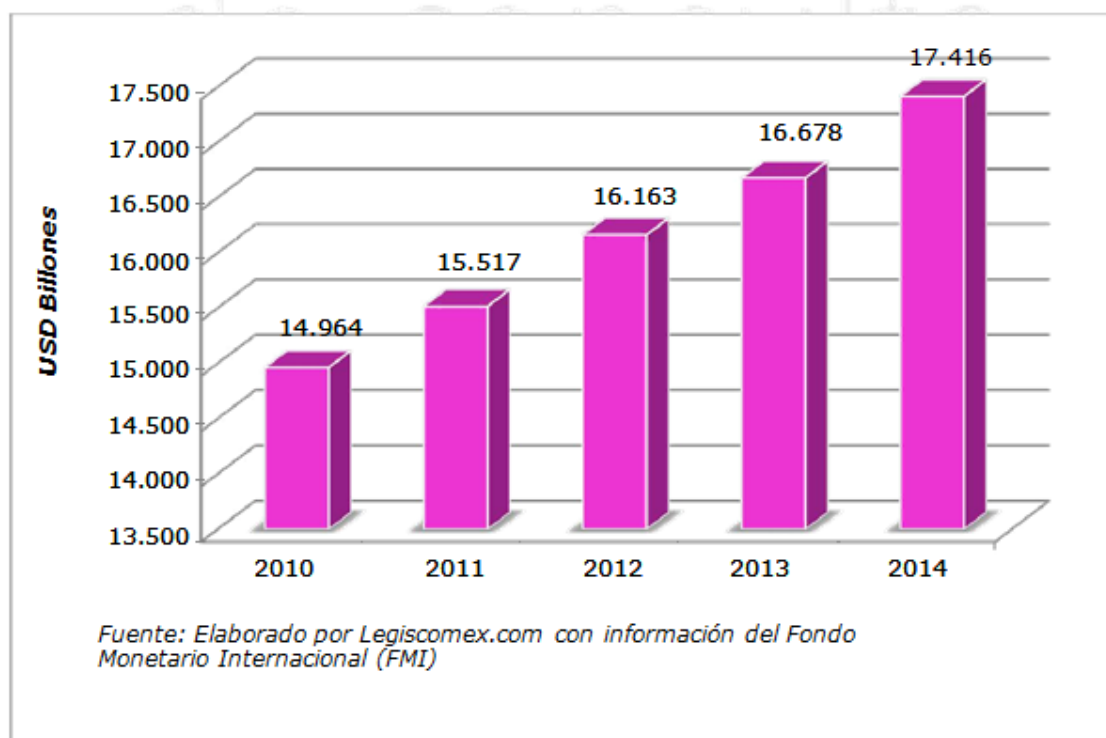


Ilustración 22. Fuente: Evolución del PIB de EE UU a precios corrientes, 2010-2014. Legiscomex (2015) perfil económico de EE.UU.

Según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento de EE UU a precios constantes fue del 2,4% para el 2014, esto se debió a un aumento en la riqueza de los

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

hogares durante el cuarto trimestre, lo que dejó a las familias en una mejor posición para consumir e invertir dado que el ingreso por persona a precios corrientes para el 2014, según del Bureau of Labor Statistics U.S. Department of Labor (BIS), fue de USD54.678 y registró un aumento del 2,8% en relación al 2013. Al comparar los últimos cinco años, se presentó un incremento promedio del 3,3%.

Por lo que podría considerarse que la economía americana está sólidamente posicionada como el cliente más importante de la cadena, como lo muestran las siguientes cifras:

Tabla 14. Productos más dinámicos en los flujos comerciales. Fuente: (Pineda, 2014)

<b>Exportaciones</b>					
Producto	Exportaciones 2012	Participación 2012	Exportaciones 2013	Participación 2013	Crecimiento 2012-2013
Prendas y complementos de vestir	84,067,207.70	34%	97,315,690.90	32%	16%
Maquinas, aparatos y material eléctrico	49,651,364.60	20%	64,931,697.70	21%	31%
Aluminio y manufacturas de aluminio	47,463,632.10	19%	56,896,438.20	19%	20%
Pescados y crustáceos, moluscos y otros	38,550,015.60	15%	42,494,075.20	14%	10%
Los demás artículos textiles y confección	29,158,234.50	12%	40,717,420.00	13%	40%

### Balanza comercial

En el 2014, las exportaciones de EE UU sumaron USD1.635.000 millones, mientras que las importaciones en este mismo periodo del año totalizaron USD2.371.929 millones, lo que dio como resultado una balanza comercial deficitaria de USD736.839 millones.

Tabla 15. Balanza Comercial de EE UU, 2010 – 2014. Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información de U.S. Census Bureau 2015

<b>Millones de USD</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Exportaciones</b>	1.853.606	1.499.240	1.561.689	1.592.784	1.635.090
<b>Importaciones</b>	1.938.950	2.239.886	2.303.785	2.294.453	2.371.929
<b>Totales</b>	<b>-85.344</b>	<b>-740.646</b>	<b>-742.096</b>	<b>-701.669</b>	<b>-736.839</b>

### **Cultura de negocios**

EE.UU. se caracteriza por ser un país complejo en donde cada grupo y/o comunidad de personas su cultura propia para realizar actividades comerciales. Por lo general, en EE.UU. se negocia bajo un esquema de gana- gana para ambas partes, lo que permite establecer relaciones comerciales de largo plazo. Sin embargo, son personas que no se dejan caer en la monotonía ya que para ellos es más importante la innovación que la tradición. Legiscomex (2015 pág. 15).

### **Situación competitiva y oportunidades de acceso**

El mercado de textiles y confecciones en Estados Unidos supera los US\$55 mil millones. Sus principales proveedores individuales son, en su orden, México, China, Hong-Kong e India. Las mayores importaciones de la cadena corresponden a confecciones de algodón en tejido plano y de punto y confecciones de fibras artificiales y/o sintéticas y en ambos grupos de productos se destaca México.

Por agrupaciones de países, Nafta –debido a la participación de México en este acuerdo comercial– es el principal proveedor del mercado de Estados Unidos y lo siguen en importancia los países de Centroamérica con los que Estados Unidos acaba de firmar un Tratado de Libre Comercio. Colombia apenas abastece 0,6% del mercado aun cuando es relativamente destacable su participación en el rubro de ropa de algodón en tejido plano, donde alcanza 1% de las compras totales que realiza Estados Unidos.

No obstante, este grupo de productos si bien concentra el mayor valor de importaciones de Estados Unidos, es también el más competido en relación con los demás eslabones de la cadena: los productos de esta agrupación procedentes de México cubren 22,5% de las compras

estadounidenses totales, Hong-Kong 7,3%, China abastece 4,3% de ese mismo mercado, los países centroamericanos 13,6% y otras naciones participantes de ALCA, en conjunto, venden a Estados Unidos 7,4%. (ProColombia, 2013, citado por Sarmiento, 2009)

### **Principales competidores externos de Estados Unidos**

Los principales competidores de la cadena de textil y confecciones dentro del eslabón final de la cadena, es decir prendas de vestir, son China (41%), Vietnam (7%) e Indonesia (5%). Dentro del mercado de fibras y tejidos, encontramos nuevamente a China (23%), seguida de Canadá e India, que participan con el 10% y el 9% respectivamente. A nivel regional, resalta la importancia de México, país que participa con el 4,8% del total en prendas de vestir y el 6,4% en fibras y tejidos, y los países centroamericanos, concentrados en la producción de confecciones.

Ahora bien, la competencia no sólo se da por cantidad. Para terminar de trazar el mapa de competidores externos, es necesario dar una mirada más detallada a la sofisticación de la canasta exportadora de los países.

Se observa que existen tres tipos de segmento de mercado, en el extremo superior encontramos países concentrados en la gama de lujo, diseño y moda de talla mundial, tales como Italia, el Reino Unido y Francia. En el extremo opuesto aparecen los países especializados en maquila como Honduras, Vietnam y China

En la posición intermedia, se evidencian dos tipos de países: los que están incursionando en la agregación de valor por medio de diferenciación de mercado y diseño, como es el caso de España, y aquellos que se dedican a productos básicos pero aún no han alcanzado la eficiencia y economías de escala de los principales maquiladores como es el caso de Malasia. (Hernández J. D., 2014)

En este sentido el caso colombiano resulta particularmente interesante, por estar ubicado en el punto medio. Esta situación es en parte gracias al esfuerzo que ha hecho el país en los últimos años en iniciativas de agregación de valor de la cadena, tales como el clúster de Total: 99.533 Total: 13.494. (ProColombia 2013, citado por Sarmiento, 2009)

### **Perspectivas económicas para el 2015**

El Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica que el crecimiento económico de EE.UU. durante el 2015 será de un 3,6%, en gran medida, gracias al robustecimiento de la demanda privada interna y al abaratamiento del petróleo el cual está mejorando los ingresos reales y el sentir de los consumidores. A esto se le suma el respaldo continuo que brinda una política monetaria flexible a pesar del aumento gradual proyectado de las tasas de interés. No obstante, El Gobierno de EE UU afirma que el crecimiento del país debería acelerarse hasta alcanzar un 3,2 % este año (a partir del 2,4% logrado el año pasado) antes de moderarse a un 3% y 2,4% en el 2016 y el 2017, respectivamente. Legiscomex (2015, pág. 16)

De esta manera, la misma dinámica del mercado norteamericano, exige a la industria textil y de confecciones a explorar nuevos nichos de mercado en busca de diversificación, a favor del crecimiento de las empresas del sector Colombiano y la internacionalización de la economía, reforzando el tejido empresarial tradicional, a través de la incorporación de nuevos procesos productivos para ser más competitivos a nivel internacional a la luz del TLC entre Colombia y EE.UU. con relación al sector objeto de análisis.



## 5. METODOLOGIA

La presente investigación tiene como diseño metodológico de acuerdo a Tamayo el planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación y que indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. (Tamayo, 1999, pág. 71).

En esa medida, los procesos desarrollados en este proyecto, tuvieron como referente el enfoque de tipo descriptivo; dado que se buscó describir situaciones y acontecimientos que permitieron inicialmente realizar un diagnóstico e identificar la situación actual del sector textil confección, teniendo en cuenta sus características y dinámica. De esta forma, se logró conceptualizar la realidad con el propósito de obtener una perspectiva que facilitara la interpretación y representación fiel del objeto de estudio (Tamayo, 1999); a su vez, la investigación es de tipo explicativo pues “va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos y su interés se centra en explicar por qué ocurre fenómeno y en qué condiciones se da éste” (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997).

En la investigación se utilizaron los métodos tanto deductivo como inductivo. Deductivo puesto que a partir de un componente teórico general se llegó a una conclusión particular, e inductivo, porque a partir del análisis de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, se pudo llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. Se eligió un tema significativo a la luz de la literatura existente y de estudios previos en cuanto las teorías y su aplicación, lo cual revela una mezcla de la inducción con la deducción características propias del estudio de caso.

El proyecto se asumió desde del campo cualitativo y cuantitativo, con un enfoque mixto, lo que permitió el desarrollo de forma secuencial, posibilitando comparar diferentes contextos

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

(local, nacional e internacional) y teorías económicas, que permitan una perspectiva más amplia y profunda para una integración y discusión conjunta; de tal manera que se logró 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 fue una estrategia metodológica desarrollada en esta investigación, útil en la generación de resultados que posibilitaron 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) )

De manera similar Eisenhardt (1989, citado por Martínez, 2006) concibe un estudio de caso como “Una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recolección de evidencia cualitativa y cuantitativa, con el fin de describir, verificar y analizar el comportamiento de un fenómeno específico que para el presente trabajo fue el comportamiento del sector textil confección a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos.

Análogamente, Chetty (1996, citado por Martínez, 2006) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa ya que permite estudiar fenómenos en los que se busca dar

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

respuesta a cómo y por qué ocurren, es adecuado porque permite estudiar un tema determinado desde múltiples perspectivas, explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno.

Por su parte, Pérez define al estudio de casos como "Una descripción intensiva, holística y un análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social. Los estudios de casos son particularistas, descriptivos y heurísticos y se basan en el razonamiento inductivo al manejar múltiples fuentes de datos" (1994, pág. 85) Así mismo, desde una perspectiva interpretativa, esta autora afirma que "su objetivo básico es comprender el significado de una experiencia".

La potencia y justificación investigadora de un estudio de caso se basa en el supuesto de que lo global se refleja en lo local (Hamel et,al 1993, citado por Martínez, 2006); es decir, en la naturaleza holográfica de la realidad, describiendo cualquier proceso de una unidad de vida en sus diversas interrelaciones con su escenario cultural.

Según Stake (2005, citado por Barrio, y otros, s.f.), la nota distintiva del estudio de casos está en la comprensión de la realidad objeto de estudio: "El estudio de casos es el análisis de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes".

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.

Primer paso. Se realizó la selección del objeto de análisis, una postura teórica y disciplinar sobre el mismo a través de la obtención y lectura de documentos de diversa índole, para el posterior registro sistemático.

Segundo paso. Se desarrolló un pre análisis, es el primer intento de organización de la información propiamente, en esta fase se establece una forma de hacer las cosas con respecto al contenido a analizar; este paso técnico implica tres objetivos: el primero es coleccionar los documentos o corpus de contenidos, el segundo es formular guías al trabajo de análisis y, el tercero establecer indicadores que den cuenta de temas presentes en el material analizado.

Tercer paso. Se definieron las unidades de análisis que corresponden a los fragmentos de contenido sobre los cuales se comenzó a elaborar los análisis, estos representan el alimento informativo principal para procesar, pero ajustándolo a los requerimientos de quien analiza la información; Se reconocen dos tipos de unidades de análisis de base gramatical: los vocablos o palabras y las frases, el párrafo o tema, las unidades de análisis de base no gramatical son los documentos íntegros, el espacio el tiempo y los caracteres.

Cuarto paso. Se establecieron las reglas de análisis y los códigos de clasificación, las condiciones para codificar y, posteriormente categorizar un determinado material. Sin embargo, dado el carácter cualitativo del análisis de contenido que aquí se expone, estas reglas están abiertas a modificación en la medida en que el material es procesado.

(Mayring, 2000, citado por Cáceres, 2003).

De esta manera, el proceso de codificación consiste en agrupar la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso (Rubin y Rubin, 1995, citados por Fernández, 2006)

Una vez que los datos se segmentaron y agruparon conforme a las reglas de análisis, se brindó un identificador a cada grupo, los cuales reciben el nombre de códigos, adoptando la forma de un concepto conocido o una palabra cualquiera de carácter distintivo. Existe un código por cada grupo de datos y por la clasificación.

Los códigos son etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información descriptiva o inferencial compilada durante una investigación. En otras palabras, son recursos mnemónicos utilizados para identificar o marcar los temas específicos en un texto. (Fernández, 2006)

Quinto paso. Se desarrollaron las categorías, definiéndolas como los cajones o “casillas” en donde el contenido previamente codificado se ordenó y clásico de modo definitivo, para lo cual se siguió, al igual que en el caso de la codificación, un criterio; pero en esta oportunidad, dicho criterio depende mucho más de elementos inferenciales, fundamentalmente por los razonamientos del investigador y elementos teóricos, que permiten consolidar la categorización. Esto significa, que las categorías representan el momento en el cual se agrupa o vincula la información incorporando la perspectiva crítica en el estudio y por consiguiente, el paso primordial para establecer nuevas interpretaciones y relaciones teóricas. (Hernández, 1994).

Sexto paso. Se realizó la integración final de los hallazgos, donde se evidencia todo el desarrollo analítico y cualitativo del contenido.

Altheide & Michalowski (1999, citados por Cáceres 2003), explica que toda síntesis final hará uso de las categorías y, si los memos y los códigos axiales han sido utilizados productivamente, se podrán entrever nuevos vínculos entre clases, o entre sus propiedades, permitiendo encuadrar el resultado analítico sobre la comparación y relación de énfasis temáticos de interés para el estudio.

De acuerdo con lo anterior, para este ejercicio investigativo se estableció como documentos oficiales los presentados a continuación (Ver anexo 2), a razón del interés de las investigadoras y cuyos resultados fueron examinados con el análisis de contenido (Ver anexo 4).

El análisis de contenido para esta investigación sirvió de herramienta para comprender mejor las realidades plasmadas en los documentos oficiales, dado que es un método que busca descubrir la significación de un mensaje, ya sea este un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un texto académico, un decreto ministerial, entre otros, se trata de un método que consiste en clasificar y/o codificar los diversos elementos de un mensaje en categorías con el fin de hacer aparecer de la mejor manera el sentido. (Gómez, 2000)

Tabla 16. Lista de documentos oficiales y detalle de la fuente. Fuente: Elaboración propia a partir de las consultas bibliográficas realizadas para la investigación.

NOMBRE DEL DOCUMENTO OFICIAL	DETALLE DE LAS FUENTES
Cartilla Abecé del TLC Colombia-Estados Unidos (Documento en físico)	<b>Fuente de Origen:</b> <b>Edición patrocinada por:</b> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia www.mincomercio.gov.co <b>Con el apoyo técnico, operativo y conceptual de Proexport Colombia</b> <b>Año: 2012</b>
Cartilla Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos Fascículo 1 (Documento en físico)	<b>Fuente de Origen:</b> <b>Edición patrocinada por:</b> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo., mediante el <i>Programa de Transformación Productiva (PTP)</i> www.mincomercio.gov.co BANCOLDEX Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A <b>Con el apoyo técnico, operativo y conceptual de Proexport Colombia</b> <b>Año: 2012</b>
Cartilla Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos Fascículo 2 Manufacturas.	<b>Fuente de Origen:</b> <b>Edición patrocinada por:</b> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo., mediante el <i>Programa de Transformación Productiva (PTP)</i> www.mincomercio.gov.co BANCOLDEX

(Documento en físico)	Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A <b>Con el apoyo técnico, operativo y conceptual de Proexport Colombia</b> <b>Año: 2012</b>
Cartilla El mercado de prendas de vestir en Estados Unidos (Documento digital)	<b>Fuente de Origen:</b> <b>Edición patrocinada por:</b> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo., mediante el <i>Programa de Transformación Productiva (PTP)</i> <a href="http://www.mincomercio.gov.co">www.mincomercio.gov.co</a> BANCOLDEX Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A <b>Con el apoyo técnico, operativo y conceptual de Proexport Colombia</b> <b>Año: 2012</b>
Informe Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos Textil y Confecciones Oficina para el aprovechamiento del TLC con EE.UU. Vigente hasta el 30de Junio del 2013 (Documento digital)	<b>Fuente de origen:</b> <b>Edición patrocinada por:</b> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo., mediante el <i>Programa de Transformación Productiva (PTP)</i> <a href="http://www.mincomercio.gov.co">www.mincomercio.gov.co</a> BANCOLDEX Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A <b>Con el apoyo técnico, operativo y conceptual de Proexport Colombia</b> <b>Año: 2012</b>
Cartilla Colombia saca Provecho con el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. (Documento digital) Oficina para el aprovechamiento del TLC con EE.UU. Vigente hasta el 30de Junio del 2013	<b>Fuente de origen:</b> <b>Edición patrocinada por:</b> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo., mediante el <i>Programa de Transformación Productiva (PTP)</i> <a href="http://www.mincomercio.gov.co">www.mincomercio.gov.co</a> BANCOLDEX Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A <b>Con el apoyo técnico, operativo y conceptual de Proexport Colombia</b> <b>Año: 2012</b>
Programa de Transformación Productiva PTP Sectores de Clase Mundial Textil, confección, diseño y moda Líder en nicho globales (Documento digital)	<b>Fuente de origen:</b> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo., mediante el <i>Programa de Transformación Productiva (PTP)</i> <a href="http://www.mincomercio.gov.co">www.mincomercio.gov.co</a> sf
Manual de acceso a mercados del sector textil-confección diseño y moda colombiano.	<b>Fuente de origen:</b> <b>Edición patrocinada por:</b> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. mediante el <i>Programa de Transformación Productiva (PTP)</i> <a href="http://www.mincomercio.gov.co">www.mincomercio.gov.co</a> <b>Proexport Colombia</b> <b>Con el apoyo técnico, operativo y conceptual de Inexmoda</b>

(Documento digital)	<a href="http://www.inexmoda.org.co">www.inexmoda.org.co</a> <b>Año: 2010</b>
Las Reglas de Juego del TLC Alcances Legales del tratado con Estados Unidos. (Documento en físico copia del original)	<b>Fuente de origen:</b> <b>Categoría:</b> Economía <b>Editorial:</b> Grupo Planeta <b>Autor:</b> <a href="#">Santiago Rojas Arroyo</a> , <a href="#">María Eugenia Lloreda</a> <b>ISBN:</b> 9789584235459 <b>Año de edición:</b> 2013

Para iniciar con el análisis del contenido se elaboró un libro de códigos (Ver anexo 3), que contiene la información detallada de cada punto desarrollado desde la recolección de la información hasta el análisis de la misma.

Se construyó una matriz de codificación con las unidades de análisis (Ver anexo 5) y los códigos definidos en el libro de códigos.

Después de realizar la matriz por subcategorías, se avanzó a combinar la información en las categorías que son Caracterización del sector textil-confección, Oportunidades competitivas, TLC entre Colombia y Estados Unidos que obedecen al objetivo general y específicos de la investigación. (Ver anexo 6)

*Tabla 17. Lista de siglas y definiciones matriz de unidades de análisis. Fuente. Elaboración propia a partir del proceso de la Investigación*

<b>CÓDIGO</b>	<b>DEFINICIÓN CORTA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
ING	INSTITUCIONES NO GUBERNAMENTALES	Conjunto de entidades que son de carácter privado, cívico y académico.
IG	INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	Conjunto de entidades que hacen parte del gobierno nacional.
GT	GREMIO TEXTIL	Tipo de asociación, cuyo fin es unir o reunir a todos aquellos empresarios de la cadena textil- confección, diseño y moda, su objetivo controlar o influir de una manera determinante en la producción de la actividad, organizan o intervienen en la demanda del producto o servicio que se ofrece y a su vez garantizan la sostenibilidad del sector.
PE	PLATAFORMA ESTRATEGICA	Herramienta gerencial para la toma de decisiones y la optimización del uso de los recursos y los resultados obtenidos, integrando y alineando la estrategia de la empresa, las potencialidades identificadas y los objetivos institucionales.
CH	CAPITAL HUMANO	Es la inversión acumulada en educación, capacitación y salud que eleva la capacidad productiva de la gente.
MD	MODELO DE NEGOCIO	En términos generales se suele usar para definir como un negocio o empresa genera valor a través de la utilización de la cadena de valor.



<b>CÓDIGO</b>	<b>DEFINICIÓN CORTA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
CAM	CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO	Como parte de la validación del potencial de la oferta en los mercados internacionales, es fundamental conocer los requerimientos de acceso que un producto pueda tener. Cada país define los requerimientos de entrada a los productos con el fin de proteger la salud, el medio ambiente y en general que se cumplan con las normas mínimas de calidad y protección aceptadas por el consumidor.
AF	APALANCAMIENTO FINANCIERO	La utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa.
PC	POLITICA COMERCIAL	Conjunto de estrategias de comercio que establece un país y que supone, coadyuvarán al cumplimiento de las metas económicas.
BE	BENEFICIO ECONOMICO	Resultado de las actividades económicas que producen incrementos en el ingreso real de una nación y por ende, aumentan el crecimiento y desarrollo económico
PE	POLITICA ECONOMICA	Se refiere a la aplicación de determinadas medidas macroeconómicas por parte de las autoridades para conseguir determinados fines.
RS	RETOS DE SOSTENIBILIDAD	Desafíos a los que se enfrentan las entidades involucradas con el sector Textil - Confección.
CI	COMERCIO INTERNACIONAL	Intercambio de mercancías (bienes y servicios) realizado entre diferentes países que buscan obtener beneficios económicos; a través de la exportación e importación.
VC	VENTAJA COMPETITIVA	Son las características o atributos que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.
RO	REGLAS DE ORIGEN	Son disposiciones específicas desarrolladas a partir de los principios establecidos por la legislación nacional o por convenios internacionales (criterios de origen), aplicados por un país a fin de determinar el origen de las mercancías.
OE	OFERTA EXPORTABLE	La oferta de una empresa es asegurar los volúmenes solicitados por un determinado cliente o contar con productos que satisfacen los requerimientos de los mercados destino. La oferta exportable tiene que ver con la capacidad económica y financiera y de gestión de la empresa.

Tabla 18. Matriz de Codificación. Fuente. Elaboración propia a partir del proceso de investigación ejemplo de la matriz. Ver Anexo5

ING	IG	GT	PE	CH	MD	CAM	AF	POL-COM	BE	POL-ECO	RS	CI	VC	RO	OE
Universidad Autónoma de Colombia sede Manizales	Ministerio de Industria y comercio	Inexmoda	La estructura organizacional, en un mercado conformado en su mayoría por microempresas informales, propiciando actividades de planeación estratégica a mediano y largo plazo.	Formación en gestión empresarial	Las empresas realizan pocas actividades de investigación y desarrollo, debido al modelo del negocio (Maquila).	El Precio, el producto y la productividad siguen siendo la clave del éxito, los consumidores americanos están acostumbrados a escoger lo mejor y más barato	Acceder a diferentes mecanismos de financiación que brinden un apalancamiento para inversiones en tecnología e infraestructura, de forma tal que se pueda migrar hacia un modelo de negocio con mayor valor agregado y más rentable financieramente	Arancel	Para los empresarios de manufacturas, incluyendo prendas de vestir se abren nuevas oportunidades de negocio, gracias al cero arancel	Mantenimiento permanente del proceso de modernización del aparato productivo.	Tendencias Globales	El Tratado con Estados Unidos ofrece un acceso preferencial para los colombianos al mercado más grande del mundo. Este país tiene una población de más de 310 millones de habitantes, un PIB superior a los 15 billones de dólares y un PIB per cápita de 49.601 dólares <sup>1</sup> . En el 2011, el 38% de las exportaciones colombianas se dirigieron a Estados Unidos, haciendo a este país el principal socio comercial de Colombia. Con el TLC se fortalecerán aún más los lazos comerciales entre los dos países	Posicionarse como un productor Fairtrade	Artículo 3.1: Medidas de Salvaguardia Textil Es el mecanismo de defensa comercial, para restitución del arancel nación más favorecida (MMF, que es el arancel que se le cobra a todos los países que son parte de la OMC y que no tiene preferencia arancelaria), que se puede aplicar cuando exista daño o amenaza de daño en el mercado doméstico. El período máximo de aplicación de la medida es de 3 años (2+1) a partir de la invocación de la misma. La salvaguardia textil podrá invocarse únicamente durante los primeros 5 años de vigencia del Tratado (período de transición).	Tendencias: Fuerte crecimiento en la categoría de ropa deportiva alcanzando los US\$50 mil millones en ventas de minoristas en los Estados Unidos. Este incluye aquellos productos con tratamientos especiales como: anti-humedad, anti-bacterial, anti-solar, En el caso de jeanswears, las ventas superan los US\$13 mil millones en producto de valor agregado
Universidad de Manizales	ProColombia	ASCOLTEX	La estructura de costos en las empresas para conocer el margen de utilidad.	Coordinación con la academia la formación del personal que responda a las necesidades de la industria, principalmente en cuanto a diseño de modas	Incremento de demanda por las actividades relacionadas con la maquila y tercerización a grandes empresas.	Calidad y volumen es una característica indispensable para este mercado	Apropiación de la tecnología existente y desarrollo de nuevas tecnologías que coadyuvan a diversificar la línea de productos en nuevos modelos de negocios	Los subsidios	Es tratado la oportunidad para crecer, para consolidarse en los mercados a los que tiene acceso y de explorar y conquistar nuevos nichos	La lucha en contra de la marginación y la pobreza a través de programas de acción permanente, procurando elevar los niveles de bienestar de la población.	Cambio en percepción de valor: mayor calidad a menores precios.	Gracias al TLC el 99,9 por ciento de la oferta exportable colombiana obtiene acceso inmediato libre de arancel. Uno de los sectores más beneficiados por el acuerdo será el de los textiles, dado que las preferencias obtenidas van más allá de las concedidas por el ATPDEA. De igual forma, quedaron cubiertos sectores que antes no lo estaban, como las confecciones para el hogar, con lo cual serán posibles nuevas líneas de exportación	Desarrollo de productos verdes, orgánicos a partir de fibras naturales.	Artículo 3.2: Cooperación aduanera y verificación de origen Las autoridades competentes de las partes cooperarán para efectos de: Aplicar o colaborar en la aplicación y prevenir la evasión de las leyes, regulaciones y procedimientos de cada parte, y acuerdos internacionales, que incidan sobre el comercio de mercancías del sector textil confección; y Asegurar la veracidad de las solicitudes de origen para las mercancías	California: Región que alberga una importante población hispana y en donde se encuentran nichos de mercado alto, medio y bajo. El 85% de las oportunidades están enfocadas a empresas que ofrecen paquete completo, Donde los principales productos demandados son: jeans, ropa interior, deportiva, vestidos de baño, ropa de playa y accesorios en cuero. El 15% de las oportunidades restantes está dirigido a empresas productoras de ropa interior, vestidos de baño, deportiva y accesorios en cuero con marca colombiana"

Tabla 19. Matriz de Categorías y Subcategorías. Fuente. Elaboración propia a partir del proceso de investigación ejemplo de la matriz. Ver Anexo 6

SUBCATEGORIAS	CODIGOS	CATEGORIAS		
		CARACTERIZACION DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCION	OPORTUNIDADES COMPETITIVAS	DINAMICA EXPORTADORA
INSTITUCIONALIDAD	ING	Universidad Autónoma de Colombia sede Manizales Universidad de Manizales		
	IG	Ministerio de Industria y comercio. ProColombia la Cámara Sectorial de la ANDI Gobernación de Caldas Alcaldía de Manizales DIAN Cámara de Comercio de Manizales SENA FENALCO		
	GT	Inexmoda ACOLTEX Clúster Textil y Confección Comité sectorial Textil-Confección -Diseño y Moda ACD Moda Textilgrupo		

## Hallazgos

Para dar respuesta al primer objetivo específico, caracterizar el sector Textil- confección a nivel Internacional, Nacional y Local, los datos fueron obtenidos de diferentes fuentes de información, tanto cualitativas como cuantitativas, como informes del sector, documentos a nivel académico y gubernamental, documentos y estadísticas relacionadas con el fenómeno abordado en la investigación, artículos de revistas especializadas y literatura en general.

Para identificar los factores de competitividad y analizar las oportunidades y amenazas para el sector textil-confección, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos, que correspondió al segundo y tercer objetivo específico del proyecto, a partir de las fuentes teóricas consultadas, investigaciones realizadas que sirvieron como antecedentes , cuyos resultados fueron presentados a través de publicaciones en revistas y libros especializados, permitieron el desarrollo y dieron respuesta a estos objetivos específicos donde se pudo obtener una perspectiva general y particular para encontrar una interpretación a partir de los rasgos que caracterizan la situación actual del sector objeto de este estudio.

Como muestra del análisis realizado se construyó la siguiente información:

*Tabla 20. Matriz DOFA Sector Textil-Confección. Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de investigación ejemplo de la matriz.*

	<b>DOFA</b>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas realizan pocas actividades de investigación y desarrollo, debido al modelo del negocio (Maquila).</li> <li>• Insuficientes actividades del Mercadeo que impiden identificar oportunidades de negocio a nivel local o internacional.</li> <li>• Poca estandarización de los procesos de producción, que impide a acceder a certificados de calidad.</li> <li>• Alta participación de pymes informales que reducen la competitividad del sector.</li> <li>• Estructura de costos elevada principalmente en cuanto a mano de obra, lo que influye en el precio de los productos.</li> <li>• No existe un gremio o asociación que contribuya a la consolidación del sector.</li> </ul>

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la masa crítica de empresarios del sector.</li> <li>• La importación de materias primas ha contribuido a la reducción significativa en el precio de insumos.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de demanda por las actividades relacionadas con la maquila y tercerización a grandes empresas.</li> <li>• Explotar un sector con alto potencial de crecimiento en mercados de alta gama.</li> <li>• El acceso de nuevas empresas para fortalecer las economías de aglomeración y fortalecer competitivamente al sector.</li> <li>• Los acuerdos comerciales permitirán ingresar a nuevos mercados y ampliar el potencial de los clientes.</li> <li>• Existe una creciente tendencia para exportar a España ropa casual principalmente para la temporada de primavera.</li> <li>• Realizar alianzas con los empresarios del clúster textil, confección, moda de Antioquia y Risaralda.</li> <li>• Articular las escuelas de diseño y talleres de oficio con las empresas del sector, para el desarrollo de nuevas líneas de productos.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa oferta académica dirigida a la formación de las competencias o habilidades requeridas por el sector.</li> <li>• Oferta de productos importados de menor precio.</li> <li>• La reducción significativa de las exportaciones de confecciones pone en peligro la permanencia de las empresas con vocación exportadora.</li> </ul>

Tabla 21. Necesidades del sector por áreas Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de investigación

<b>SECTOR TEXTIL – CONFECCIONES</b>	
<b>Administrativa y financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la estructura organizacional, en un mercado conformado en su mayoría por microempresas informales, propiciando actividades de planeación estratégica a mediano y largo plazo.</li> <li>• Establecer la estructura de costos en las empresas para conocer el margen de utilidad.</li> <li>• Desarrollar procesos de asociatividad para los empresarios del sector, con el fin de que represente los intereses y fortalezca las alianzas con otros sectores.</li> </ul>
<b>Comercio exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento y asesoría en cuanto a la identificación de condiciones de acceso (arancelarias y no arancelarias) trámites aduaneros y logísticos que le permitan acceder a nuevos mercados.</li> </ul>
<b>Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer apoyo especializado en aspectos relacionados a la distribución física internacional que permite la eficacia en el despacho y entrega de los productos.</li> <li>• Desarrollar una infraestructura de producción adecuada, que permita la estandarización de los procesos.</li> </ul>
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con la academia la formación del personal que responda a las necesidades de la industria, principalmente en cuanto a diseño de modas.</li> <li>• Formación dirigida hacia la incorporación y apropiación de prácticas de investigación e innovación que permitan el desarrollo competitivo del sector.</li> </ul>
<b>Normatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el marco normativo y regulatorio definido en los TLC para facilitar el acceso de materias primas a costos competitivos.</li> <li>• Fortalecer la lucha al contrabando.</li> <li>• Promover estrategias específicas dirigidas a lograr la formalización laboral y empresarial en la industria.</li> </ul>

<b>Financiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a diferentes mecanismos de financiación que brinden un apalancamiento para inversiones en tecnología e infraestructura, de forma tal que se pueda migrar hacia un modelo de negocio con mayor valor agregado y más rentable financieramente.</li> </ul>
<b>Investigación e innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropiación de la tecnología existente y desarrollo de nuevas tecnologías que coadyuven a diversificar la línea de productos en nuevos modelos de negocios.</li> <li>• Gestionar el análisis e implementación de nuevos mecanismos que llevan a reducciones competitivas en el costo de los servicios públicos (energía, agua y gas).</li> </ul>
<b>Inteligencia de Mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar una cultura empresarial que tome en consideración la realización de estudios de mercados, para caracterizar el perfil de los clientes y ofrecer productos que se ajustan a las tendencias de los mercados.</li> </ul>
<b>Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar los canales de comercialización para acceder a nuevos segmentos de mercado.</li> <li>• Promover la cooperación entre empresarios para llevar a cabo de manera eficiente procesos de comercio y cooperación entre los diferentes eslabones de la industria, otros sectores y entidades de apoyo.</li> <li>• Brindar apoyo en ventas a través de campañas de publicidad y promoción que permita el posicionamiento de productos en aras de mejorar el nivel de ingresos.</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos proveedores a nivel nacional o internacional, en aras de acceder a materias primas en mejores condiciones de costos.</li> </ul>

El cuarto objetivo específico, analizar los efectos y oportunidades que tiene el TLC entre Colombia y Estados Unidos en la dinámica exportadora del sector textil- confección en Manizales específicamente en la empresa INDUDISE como estudio de caso, representó una

herramienta importante de investigación, Pues Shaw (1999, citado por Martínez, 2006) indica que “la investigación conducida dentro del paradigma cualitativo está caracterizada por el compromiso para la recolección de los datos desde el contexto en el cual el fenómeno social ocurre naturalmente y para generar una comprensión que está basada en las perspectivas del investigador”

En esta etapa de la investigación, se procedió de la siguiente manera para elaborar el estudio de caso que de acuerdo con Pérez (1994, págs. 116-118) plantea que la elaboración de estudio de casos conlleva valiosas potencialidades formativas para la persona que lo realiza, tales como:

1. Adquisición de experiencia en el diagnóstico de problemas concretos.
2. Una comprensión más completa y realista de la realidad.
3. Desarrollo de la capacidad de análisis y de síntesis.
4. Capacidad para pensar de forma lógica y rápida.
5. Integración -interrelación- de conocimientos y vivencias.

De acuerdo a lo anterior, para realizar este estudio se diseñó un caso con información obtenida a partir de la técnica de entrevista, que de acuerdo con López & Deslauriers, (2011) la entrevista se define como la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto específico.

Las fases que sirvieron de soporte para el proceso de la técnica de entrevista para este estudio fueron: el diseño, ejecución y el análisis.

La planificación de la entrevista siguiendo a (Flick, 2004) se ajustó a los objetivos de la entrevista y éstos, a su vez, con los objetivos globales de la investigación. Así mismo la guía de entrevista se vinculó con el problema, la pregunta de investigación y la literatura.



Bajo este escenario, el propósito del instrumento fue identificar los factores competitivos asociados a las actividades relacionadas con la dinámica exportadora determinando cómo está reaccionando la empresa INDUDISE ante las presiones relacionadas con la globalización en el marco del TLC entre Colombia y EE.UU.

Así mismo, el problema de investigación como lo plantea Restrepo, (2007) es el que orienta la entrevista en el sentido de que establece qué se pretende conocer, qué información es pertinente y necesaria para el investigador.

Y para el caso específico de esta investigación se formuló la siguiente pregunta de investigación, ¿Cuáles son las oportunidades del sector textil confección de la ciudad de Manizales para incursionar en el mercado Norteamericano de forma competitiva, a la luz del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos?

En esta medida, la técnica de entrevista (Díaz, 2005) desde la perspectiva del presente estudio cualitativo tuvo por finalidad reunir la mayor cantidad de datos posibles durante el encuentro de carácter privado y cordial en las instalaciones de la empresa INDUDISE el 20 de diciembre del 2013, donde el Gerente General y Comercial el Dr. José Fernando Giraldo respondió preguntas relacionadas sobre el tema específico, el TLC entre Colombia y EE.UU. y dio su opinión con respecto a la dinámica exportadora de la empresa INDUDISE, así mismo durante la visita guiada a las diferentes áreas de la planta de producción proporcionó información sobre las diversas actividades que la empresa adelanta en el proceso de internacionalización.

Lo anterior permitió en primera instancia comprender y analizar cómo se define la realidad y los vínculos que se establecen entre los elementos del fenómeno que se estudia y la literatura abordada, cómo se muestra a continuación:

Tabla 22. Dimensiones y categorías de análisis. Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de la investigación

Dimensión	Categorías	Preguntas
<b>Caracterización del sector textil confección</b>	<b>Descripción general de la empresa</b>	Cómo inicio en la empresa
		Año en que inicio la empresa
		Qué tamaño tiene la empresa
		Personal Ocupado
		Volumen y cubrimiento del mercado
		Desarrollo administrativo
		Capital invertido
		Modelo de negocio
	<b>Productos, Procesos, Materia Prima e insumos</b>	Portafolio de productos ofrecidos, se especializan en alguna línea en particular
		Venden al por mayor, al detal
		Hay productos en el mercado sustitutos, de existir, cuáles son
		Cómo los afecta los productos sustitutos
		Quiénes son sus proveedores
		Los proveedores son fijos, o son ocasionales
		Cómo se negocia: Por precio, calidad, contratos
		Calidad del producto percibida por el consumidor
		Que tanto recibe retroalimentación de sus clientes en cuanto a detalles, diseño, calidad, desempeño del producto, cumplimiento con las fechas de entrega, costos.
		Como cuantifican el impacto de sus productos en el desempeño por parte de sus clientes
		Qué porcentaje de los productos que vende la empresa son producidos para el cliente de acuerdo al portafolio o la lista estándar de productos
		Qué porcentaje de los productos que vende la empresa son hechos sobre pedido bajo requerimientos específicos del consumidor
Qué porcentaje de los productos que vende la empresa son producidos para el inventario de producto terminado aunque no haya pedidos		
Tiempos de entrega		
		Número de clientes y que tipo de clientes, particulares / corporativos.
		Hay algún nivel de especialización de un cliente a otro.
		Cuántos competidores tiene la empresa detectados
		Cuántos de los competidores representan una amenaza

<b>Oportunidades competitivas</b>	<b>Mercado</b>	Compiten por precio, calidad u otro
		Ante la eventual entrada de un competidor han pensado en estrategias para enfrentar la situación
		En comparación con sus competidores, cual es el desempeño promedio en calidad, diseño, precio Otros.
		Habilidad para ofrecer requerimientos especiales del cliente
		La empresa indaga sobre las necesidades de los clientes y consumidores para hacer ajustes en el producto o servicio y así ser más competitivos en el mercado.
<b>Oportunidades competitivas</b>	<b>Gestión Técnica /Tecnológica /innovación</b>	Tiempo de diseño de un nuevo producto
		Qué Inversión en tecnología ha hecho la empresa en los últimos 3 años
		Cuál de las inversiones adquiridas han causado impacto en la productiva de la empresa
		En los últimos tres años, ha desarrollado la empresa algún componente o combinación de productos y/o procesos en la parte de innovación
		La capacidad generar ideas innovadoras que permitan disminuir los costos, mejorando los tiempos de productos o alcanzar una mayor participación en el mercado.
		Desarrollo de nuevos productos con una propuesta de valor diferenciadora.
	<b>Gestión Administrativa / Planeación Estratégica</b>	Qué factores económicos, políticos, han interferido con el logro de los objetivos de su empresa con respecto a crecimiento
		Cómo es la relación con el sector textil-confección de la ciudad de Manizales
		Existe algún tipo de asociación (clúster) Han pensado en hacerlo o definitivamente no les interesa
		Existen economías de escala fuertes
		Las personas de la empresa están alineadas con la estrategia empresarial
		El enfoque estratégico de la organización incluye la exploración de nuevos mercados
		La empresa proyecta su futuro a partir de las nuevas tendencias
		Qué tipo de estrategias planea el área comercial
La empresa constituye su plan estratégico de acuerdo a la visión de negocio de la gerencia		

		general y comercial involucrando a sus colaboradores.
<b>Dinámica exportadora</b>	<b>Internacionalización</b>	Qué factores económicos, políticos, han interferido con el logro de los objetivos de su empresa con respecto a crecimiento y diversificación
		Que medios utiliza la empresa para incursionar en nuevos negocios.
		Cuáles son las fuentes de presión en su empresa para considerar aspectos económicos, políticos, comerciales.
		Que efecto en la diversificación potencial de su empresa tendría el cumplir con
		El tratado de libre comercio con Estados Unidos específicamente con el sector textil-confección favorece o desfavorece la empresa
		Identifica alguna oportunidad u amenaza frente a esta nueva etapa
		Cuáles son las ventajas y desventajas que ustedes enfrentan con el tratado de libre comercio con Estados Unidos
		la logística de la empresa está en capacidad de atender mercados internacionales
		La diversidad cultural es importante al desarrollar productos para mercados externos
		Tener acceso privilegiado al mercado o arancel
		Registro de marca a nivel nacional e internacional.

De acuerdo a lo anterior fue así como se estructuró la entrevista, y para conducirla, se elaboró un protocolo (Ver anexo 7) que permitió generar a través de la ejecución, información sobre las capacidades adicionales que ha ido desarrollando la empresa INDUDISE para satisfacer las demandas de producción de sus clientes internacionales y mejorar su servicio, en esta etapa se tomaron en cuenta los siguientes elementos para el desarrollo de esta fase del proceso.

La entrevista consideró preguntas abiertas, precisas y redactadas previamente, una guía dirigida que seguía un orden previsto sugerido por las investigadoras, garantizando de cierta forma contemplar todos los aspectos que a razón de la investigación eran importantes y que permitió además, aprovechar al máximo el tiempo del que se dispuso, no obstante el proceso fue

flexible dado que se dio una cierta libertad en la forma de llevar la entrevista, como en la forma de responder del gerente pero dentro del marco de la pregunta formulada con el propósito de estar abiertos a la posibilidad de que surgieran nuevas dimensiones vinculadas con el tema de interés generando la creación de nuevo conocimiento. (López & Deslauriers, 2011).

La entrevista fue grabada, previa autorización del gerente, transcrita y analizada por separado por las dos autoras de este trabajo como recurso para validar la interpretación de la información recopilada. Los dos análisis fueron discutidos e integrados, las interpretaciones confusas o discordantes se corrigieron verificando las transcripciones y notas que ambas autoras tomaron durante la entrevista para proceder a su respectivo análisis.

De esta manera, la estructura dada a la guía de entrevista permitió identificar la dinámica, la realidad y la naturaleza de la empresa INDUDISE que da razón de su comportamiento y manifestación frente a este fenómeno objeto de estudio, de aquí los datos obtenidos para elaborar el estudio de caso, integran y sistematizan la información haciéndola comparable con la teoría desarrollada y favoreció la comprensión al delimitar, dimensionar y categorizar los aspectos que serán tratados y se verán reflejados en el logro de los resultados que apuntaban al desarrollo del tercer objetivo específico del presente estudio.

Además de la entrevista, se analizaron documentos proporcionados directamente por la gerencia comercial e información disponible a través de su página Web. Esta información secundaria se utilizó para completar el caso, cuyo análisis está en función de la evolución de la empresa en términos de las estrategias y los proyectos de inversión que ha implementado para adaptarse a las condiciones de mercado que ha exigido el nuevo escenario internacional.

## 6. CASO DE ESTUDIO

### 6.1 INDUDISE:

La empresa INDUDISE empezó su funcionamiento en marzo del año 2001, con el nombre de Industrias & Diseños C.I. INDUDISE S.A., fruto de la idea de un empresario manizaleño que se dedicaba a la comercialización y distribución de ropa interior masculina y femenina de marcas de gran trayectoria y reconocimiento en el país. La experiencia y el interés en este sector fueron piezas claves para que este empresario iniciara la producción de ropa interior con sus propias máquinas de coser y personal capacitado en esta área, quien haría el proceso de confección. En la actualidad, la empresa está ubicada en el Km 10 Vía al Magdalena, Manizales, Caldas.

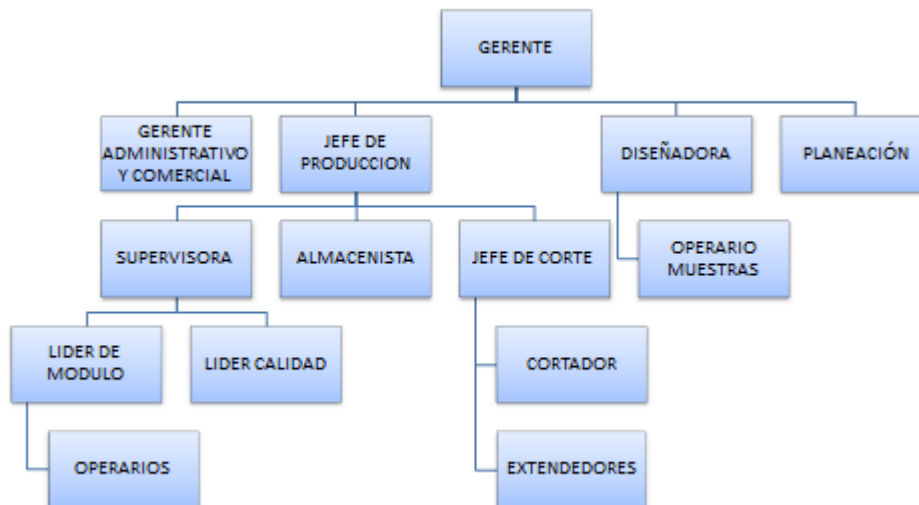
INDUDISE (2014).

INDUDISE, como reza su misión, es una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir de las líneas formal e informal, brindando calidad y cumplimiento a sus clientes a través de una planta de producción completamente dotada con excelentes equipos, con tecnología de punta y personal altamente calificado para el manejo de los mismos.

El entorno empresarial, del cual hace parte la empresa INDUDISE objeto de este estudio, se clasifica en dos categorías principales: la primera correspondiente a dotaciones industriales, incluida ropa deportiva y bordados empresariales, y la segunda denominada como otros, en donde se encuentran confección, ropa infantil, pijamas, accesorios, alta costura, vestidos de baño y lencería femenina, de acuerdo con un estudio realizado por La Fundación Universidad Empresa Estado Eje cafetero denominado “Agendas de innovación en las cadenas productivas de la ciudad de Manizales” (Fundación Universidad Empresa, 2014).

Tabla 23. Clasificación de la empresa INDUDISE. Fuente: (Quintero, 2012)

Según su Naturaleza Jurídica	Sociedad Anónima	Constituida inicialmente por 1 empresario.
Según su Dimensión	Pyme	TAMAÑO: Mediana con 160 empleados, con una inversión entre 5000 y 30000 S.M.M.L.V en activos
Según la Titularidad del Capital	Privada de capital cerrado	Es de carácter cerrado ya que su inversión fue hecha por particulares y no entes del Estado.
Según la Acumulación Tecnológica	Dependiente de proveedores	Debe atenerse a los requerimientos de sus proveedores y a sus pedidos.



Gráfica 4. Estructura Organizacional INDUDISE Fuente: INDUDISE (2014)

De acuerdo con el gerente comercial, el Sr. Diego Fernando Giraldo, la empresa tiene claridad en su función empresarial básica y filosofía de negocio en cuanto a ser una comercializadora internacional de confecciones en prendas de vestir para damas, caballeros y niños. Ha presentado innovaciones en diseño y productos para mantenerse en el mercado local y diversificarse a mercados extranjeros. Se identifica adicionalmente que la propuesta de valor está fundamentada en los desarrollos a la medida, la buena calidad de los productos y las telas, el servicio y el precio, elementos que más que agregar valor son indispensables en cualquier oferta exportable.

La Gráfica 5, resume el modelo de Negocio de INDUDISE en el ambiente empresarial en que desarrolla sus actividades principales y los recursos y capacidades que la empresa consolidó como estrategias para mantenerse en el mercado local, regional y nacional e incursionar en el mercado norteamericano a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos.



Gráfica 5. Modelo de Negocio INDISUDE Fuente: Mapa Conceptual Industria Textil Colombia Picture (2014)



La dinámica de su modelo de negocio, le ha permitido a INDUDISE a pesar de la situación coyuntural de la ciudad y el mercado, seguir generando utilidades, gracias también a su direccionamiento estratégico y a que no están limitados a mercados netamente locales, habiéndose permitido explorar otros horizontes y nichos que les reportan dividendos.

Tabla 24. Modelo de negocio Canvas INDUDISE. Fuente: elaboración propia con base en INDUDISE (2013)

<b>Instituciones de formación universitaria y técnica (Universidades Privadas) Instituciones públicas (ProColombia, SENA)</b>	<b>Actividades de diseño. Actividades productivas. Maquila y Paquete completo Marca propia</b>	<b>Propuesta de Valor enfocada en el uso de telas inteligentes y diseños exclusivos. Materia prima con componentes de hidratantes, antibacteriales, anti UV, entre otros los cuales son factores dinamizadores y diferenciadores.</b>	<b>Relaciones estables en el tiempo, basadas en la satisfacción del cliente, en la calidad de las telas, el valor agregado en diseño y en el producto.</b>	<b>Clientes institucionales como industrias del sector textil, industria general. Cliente final. Gef, Éxito, Pronto, Fuerzas Militares.</b>
	<b>Talento Humano capacitado. Maquinarias y equipos. Tecnologías de punta.</b>		<b>Comunicación por punto de venta directa. Comunicación vía telefónica y por correo electrónico a través de los contactos de la plataforma de ProColombia.</b>	
<b>Los costos se concentran en el talento humano, en la maquinaria y equipos tecnológicos.</b>		<b>Venta directa en punto de venta en el Km 10 Vía al Magdalena, Manizales, Caldas. Comercialización de los productos con clientes internacionales.</b>		

En este análisis del modelo de negocio, se puede apreciar que INDUDISE está enfocada al cumplimiento de acciones o funciones particulares a su objeto social en la cual la innovación en materia prima es una prioridad y donde hay conceptualización diferenciadora en sus diseños y en su propuesta de valor, lo que incluye el manejo de la información en las tendencias de moda internacional, en el soporte tecnológico para el desarrollo de nuevos procesos y productos exigencias de los mercados extranjeros, como lo expresa la coordinadora de diseño Paola Daza.

Con referencia a la capacidad de innovación, INDUDISE es una empresa con participación y reconocimiento a nivel nacional e internacional por su modelo de negocio de Maquila<sup>4</sup> con el 85% de su producción y Paquete Completo<sup>5</sup> con el 15% con gran potencial para seguir satisfaciendo las necesidades del mercado local y diversificarse al mercado internacional.

Tabla 25. Alineación estratégica con el mercado y Desarrollo de recursos. Fuente: elaboración propia con base en INDUDISE (2014)

INFRAESTRUCTURA	ACTIVIDADES	RECURSOS Y CAPACIDADES <sup>6</sup>
Desarrollo tecnológico	Maquinaria y equipos de tecnología de punta.(Adquisiciones y cambios del bien)	Mejoramiento de medios tecnológicos Nueva inclusión en telas mejoradas(inteligentes) Innovación en diseños Sostenibilidad y Calidad.
El área comercial	Participación en ferias y macroruedas. Incurción del producto en nuevos nichos de mercado. El servicio al cliente le permite saber el estado de sus pedidos y producciones haciéndole un permanente seguimiento a sus órdenes de producción. Los costos le permiten al cliente obtener respuesta pronta sobre sus solicitudes de cotizaciones.	ProColombia Los leadtimes (Plazos de entrega) que se ofrece la empresa INDUDISE son los siguientes: Desarrollo de muestra y prototipos: 5 días. Producción: 60 días dependiendo capacidad disponible. Reprogramaciones: 30 días dependiendo capacidad disponible.
Patronaje & Escalado	En la unidad de desarrollo del producto (UDP) se elaboran todas las muestras y prototipos solicitados por los clientes, elaborando sus respectivas fichas técnicas y hojas de ruta de cada diseño nuevo.	Agilización del procesos productivo. Nuevas técnicas de diseños y acabado.
Corte	El proceso de corte utiliza trazo y patronajes generados en equipos GERBER, mediante el cual se garantiza consumos óptimos de tela, con esta información se procesan los modelos que se utilizan para ser cortados de forma manual.	Capacidad en corte es de 10.000 prendas diarias entre tejido de punto y tejido por personal altamente capacitado optimizando resultados en eficiencia y exactitud, lo que permite cumplir con las altas demandas de producción a los clientes.
Confección	Proceso mediante el cual se ensamblan las telas.	INDUDISE cuenta con un selecto personal, entrenado para producir calidad y

<sup>4</sup> Maquila: Proceso cuya actividad se concentra en el ensamblaje, transformación de componentes destinados a otras empresas, las maquilas suelen pertenecer a pequeñas empresas locales, las cuales son subcontratadas por grandes corporaciones multinacionales, por lo que producen para estas últimas.

<sup>5</sup> Paquete Completo: En el sistema full package o paquete completo, la empresa que confecciona un producto para una marca internacional pone todo: el diseño, la tela, la costura, las hebillas, el acabado.

<sup>6</sup> **Capacidad (habilidad)** Lo que una empresa necesita hacer para posicionarse estratégicamente en el mercado. Estas habilidades consisten en la ejecución, cumplimiento, mejora y creación de actividades en la empresa.

**Recurso:** Lo que una empresa necesita tener para desarrollar esas habilidades. Los recursos pueden ser tangibles (personas, capital, ubicaciones, plantas productivas, procesos) o intangibles (marcas, imagen.).

INFRAESTRUCTURA	ACTIVIDADES	RECURSOS Y CAPACIDADES <sup>6</sup>
	INDUDISE cuenta con 14 líneas de producción correctamente estructurados bajo el sistema modular permitiendo estar preparados para atender pedidos de diversos estilos con rapidez y versatilidad.	eficiencia, y con maquinaria de última generación que les permite satisfacer las demandas de los clientes más exigentes en tiempo óptimo.
Acabados	En esta área se hacen los procesos de terminación y un riguroso control de calidad de los mismos, según las instrucciones de los clientes.	Vaporizado Etiquetado Embolsado Empacado Auditoria de prendas Lectura de prendas por código de barras Embalaje
Maquila	Maquila: Proceso cuya actividad se concentra en el ensamblaje, transformación de componentes destinados a otras empresas, las maquilas suelen pertenecer a pequeñas empresas locales, las cuales son subcontratadas por grandes corporaciones multinacionales, por lo que producen para estas últimas. ▪ Requiere integración mínima hacia delante o atrás ▪ Solamente compite en bajo precio basado en bajo costo laboral	Ficha técnica del cliente, una muestra física, los insumos, la materia prima y materiales de empaque, tiempos de producción, Auditoria.
Producción de Paquete completo	Paquete Completo: En el sistema full package o paquete completo, la empresa que confecciona un producto para una marca internacional pone todo: el diseño, la tela, la costura, las hebillas, el acabado. Tiene competencias técnicas de producción y de compras, sin embargo capacidades de marketing y distribución no completamente desarrolladas.	Diseño de la colección Valor de insumos y materias primas Minutos de confección Auditoria.
Control de Calidad	El área cuenta con personal altamente calificado que revisa minuciosamente desde el corte, costura, hasta el proceso de acabado, el cumplimiento de las especificaciones técnicas de cada estilo.	Se cuenta con tres tipos de controles: Control de calidad flotante en las líneas de producción. Control de calidad en el final de los módulos. Y una auditoría después del empacado de la prenda.
Marca Propia	Propuesta de Valor enfocada en el uso de telas y diseños exclusivos en vestidos de baño. La apuesta Colombiana para penetrar exitosamente este mercado consiste en ofrecer soluciones y colecciones de valor agregado, a través de marcas nacionales y formatos de	Marca Akua (Vestidos de baño) La producción y diseño de las telas, como uno de los principales componentes del proceso de creación de colecciones, es fundamental para esta categoría, los avances tecnológicos (componentes de hidratantes, antibacteriales, anti UV, entre otros) son

INFRAESTRUCTURA	ACTIVIDADES	RECURSOS Y CAPACIDADES <sup>6</sup>
	producción a terceros (Full package-private label.) en general. La empresa al pertenecer al sector textil-confección está relacionada con las tendencias de moda, Indudise está en la necesidad de mantenerse a la vanguardia respecto a la maquinaria y a los procesos utilizados, para cumplir satisfactoriamente con las demandas de sus clientes actuales y potenciales.	factores dinamizadores y diferenciadores.
Responsabilidad social	Indudise por su parte tiene una fuerte política de cuidado al medio ambiente, reduciendo en gran medida el consumo de energía eléctrica, mediante la implementación de sistemas alternos, lo cual favorece al ambiente y a los clientes disminuyendo costos en producción.	Las tendencias del sector en este mercado obedecen al cuidado del medio ambiente (fibras orgánicas y producción limpia) generando el surgimiento de certificaciones internacionales en materia de sostenibilidad y trato digno de los empleados dentro de la cadena de valor.

A partir de la tabla anterior, se describe a continuación a detalle la forma en que la empresa INDUDISE, ha respondido a los cambios del mercado a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos y cómo además determinó el despliegue de recursos y de capacidades.

En lo relacionado al desarrollo Tecnológico, INDUDISE para el desarrollo óptimo de sus actividades, utiliza tecnología para incrementar el valor percibido de sus productos enfocados al mercado local e internacional, dentro de las propuestas de innovación en este aspecto ha estructurado el desarrollo y apropiación de tecnologías dirigidas a incrementar la propuesta de valor a los productos ofrecidos al mercado internacional.

El gerente comercial de INDUDISE, el Sr. José Fernando Giraldo Ospina, gracias a su visión estratégica, ha hecho posible que la empresa se haga presente en el mercado norteamericano mediante la utilización de los varios servicios ofrecidos por ProColombia, facilitando todo el proceso exportador, desde el análisis de tendencias orientados al aprovechamiento de oportunidades en este mercado específico hasta la participación en macrorruedas de negocio.

La Vicepresidencia de Promoción de Exportaciones, por medio de sus gerencias (Agroindustria, Manufactura e Insumos, Prendas de vestir y Servicios) ayuda a la promoción y oferta de los bienes y servicios en el exterior, para esto organiza ruedas y macrorruedas de negocios, hace alianzas con ferias y exhibiciones; promueve la participación en eventos internacionales, misiones exploratorias, programas de capacitación para adecuar la oferta, seminarios de divulgación de oportunidades entre otras actividades, en donde INDUDISE ha participado activamente.

En cuanto a la estrategia basada en tiempo, las empresas reconocen que la competencia basada en procesos de manufactura y diferenciación del producto es cada vez más difícil “Agendas de innovación en las cadenas productivas de la ciudad de Manizales” (2012), por lo que la inclinación a competir es en tiempo de entrega, e INDUDISE no es ajeno a dicha estrategia. El tiempo requerido para tener el producto en el punto de venta o al cliente final, no solo depende del tiempo para fabricarlo sino también del servicio de distribución. Para apoyar a sus clientes en la disminución del tiempo de distribución INDUDISE ha establecido *leadtimes*

(Plazos de entrega) de la siguiente manera:

- Desarrollo de muestra y prototipos: 5 días
- Producción: 60 días, dependiendo capacidad disponible.
- Reprogramaciones: 30 días, dependiendo capacidad disponible.

El propósito mejorar los tiempos de entrega, reducir costos e incrementar el servicio al cliente hasta un 95% en términos de órdenes correctas (en tiempo y calidad) como lo manifiesta el líder de logística, el sr. Alexander Giraldo, a través del despliegue de este recurso, del desarrollo de capacidades para la distribución eficiente, incluyendo tecnologías de información

para automatizar órdenes, controlar mejor su inventario y hacer una consolidación eficiente de pedidos para sus clientes y la subcontratación del transporte hasta la aduana. INDUDISE ha fortalecido su posición competitiva como proveedor de clientes internacionales como se verá más adelante en cifras.

Debido a la proyección empresarial de sus propietarios, INDUDISE está próxima a realizar su registro de marca propia AKUA (Vestidos de baño) gracias a las condiciones de uso de los productos tanto por sus diseños como por la aceptación y receptividad del mercado, como se puede apreciar según cifras de ProColombia (2013)

Las exportaciones de prendas de vestir no son ajenas al buen comportamiento registrado después de la puesta en marcha del TLC con Estados Unidos; entre mayo de 2012 y febrero de 2013 alcanzaron US\$251.9 millones, lo que representó un crecimiento de 3,9%. Los productos que han jalonado positivamente este comportamiento son confecciones con un crecimiento de 2,6% y ventas externas por US\$183 millones, textiles con un incremento de 20,2% y ventas por US\$17.3 millones. Así mismo, la venta de vestidos de baño creció 111% al totalizar US\$4.6 millones (US\$2.4 millones más que en el período mayo 2011- febrero 2012).

Tabla 26. Clasificación de Tecnología implementada por la empresa INDUDISE Fuente: Quintero (2012)

POR DISPONIBILIDAD	LIBRE	Tecnologías que están en el proceso productivo de la empresa			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas de codo</li> <li>• Devanadoras</li> <li>• Máquina plana</li> <li>• Máquinas collarines</li> <li>• Asentadora</li> <li>• Decoradora</li> <li>• Segasadora</li> <li>• Presilladora</li> <li>• Desdobladora de cama cilíndrica</li> </ul>
	NO LIBRE	Programa GERBER, es un software de diseño			
POR LOCALIZACIÓN EN LA FUENTE	TECNOLOGÍAS INCORPORADAS	Maquinaria incluida en el proceso de cada producto.			
	TECNOLOGÍAS DESINCORPORADAS	Los conocimientos del manejo de los elementos			
POR IMPACTO AMBIENTAL	TECNOLOGÍAS LIMPIAS	Solo producen residuos sólidos poco contaminantes del medioambiente			
POR ESCALA DE MODERNIDAD	TECNOLOGÍA PRIMITIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijeras</li> <li>• Metro</li> </ul>	POR GRADO DE INNOVACIÓN		TECNOLOGÍA DE PUNTA  TECNOLOGÍA DINÁMICA TECNOLOGÍA ESTABLE
	TECNOLOGÍA MODERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plotter</li> <li>• Filete adora</li> <li>• Resortadora</li> <li>• Desdobladora de cama plana</li> <li>• Prendedoras de expuestos</li> <li>• Ojaladoras</li> <li>• Botonadoras</li> <li>• Fusionadoras</li> <li>• Cortadoras de sesgo</li> <li>• Cortadoras de tela</li> <li>• Presilladora</li> <li>• Zigzag doras</li> </ul>			
			POR NATURALEZA DEL CONOCIMIENTO APLICADO		El modelo de los artículos están en constante modificación  No hay cambio constante en las máquinas.
					Gerencia Logística Tecnología del producto Tecnología del proceso Tecnología de equipo
					Tecnología de sistemas de información Tecnología de Calidad Salud Ocupacional
					Semiótica
					Simbología
					Moda
					PAQUETE TECNOLÓGICO
					Distingue una amplia gama de tecnologías

INDUDISE cuenta con adecuadas instalaciones que le permiten, de acuerdo con las necesidades de los clientes, cumplir con sus exigencias en cuanto a condiciones de uso de los productos tanto por sus diseños como por la aceptación y receptividad del mercado. En lo referente al proceso de empaque y logística INDUDISE cumple con su cometido, siendo práctico, útil y con una presentación adecuada por cada referencia de producto. La figura 3 a continuación refleja el ideograma del proceso.



Gráfica 6. Ideograma Indudise Fuente: Quintero (2012)

En cuanto a su propuesta de valor, INDUDISE está centrada en ofrecer a la población local, nacional e internacional productos de buena calidad con buenos precios, diseño y servicio postventa, en donde la innovación de sus diseños se fundamenta en los desarrollos a la medida y se ve reflejada en las materias primas empleadas (tela inteligente), la buena calidad de los productos, los colores y las funcionalidades de cada uno de las líneas de productos anteriormente mencionadas, elementos que más que agregar valor son indispensables en cualquier oferta, así lo señala el coordinador de producción de INDUDISE, el sr. Ricardo Hoyos.

En términos de rentabilidad de los negocios en esta cadena, y de acuerdo con el estudio desarrollado por la Fundación Universidad Empresa Estado Eje Cafetero (2012, Cámara de Comercio de Manizales , 2014), un 12% de empresas están generando pérdidas que atribuyen a la situación coyuntural de la ciudad, a la capacidad de compra de las personas y al estancamiento

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos



empresarial, un 61% plantea que se encuentra en punto de equilibrio en algunos meses aunque en otros es difícil lograrlo, un 27% de las empresas reportan que a pesar de la situación coyuntural de la ciudad y el mercado, ellos siguen generando utilidades; caso en el que se encuentra INDUDISE.

Por sus dimensiones y experiencia en el sector, INDUDISE ha podido trascender el mercado local, regional y nacional como se observará más adelante; esto se debe fundamentalmente a la visión estratégica de su gerente comercial, el señor José Fernando Giraldo, a la calidad de los productos y al apalancamiento financiero con que cuenta.

INDUDISE ha sido una empresa interesada en crecer, posicionándose en el mercado local y regional, e incursionar en nuevos mercados como puede apreciarse en la trayectoria exportadora que ha tenido la empresa entre los años 2009 y 2014. Ha explorado diversos nichos internacionales dentro de su oferta exportable como se puede evidenciar en las tablas 6,7,8,9,10 y 11; presentando elementos diferenciadores o generadores de valor perceptibles a los clientes, como producto fuerte de exportación son las camisetas con telas inteligentes en 100% poliéster, caracterizadas por secado rápido, químicos que absorben el sudor, telas térmicas que mantienen caliente a las personas, impermeables, telas repelentes al agua, con protector solar, y telas de estiraje bidireccional.

Tabla 27. Líneas y referencias de productos. Fuente: elaboración propia a partir de TRADE (2014)

LINEAS Y REFERENCIAS DE LOS PRODUCTOS Y OFERTA DE EXPORTACIÓN INDUDISE		
Tejido de punto	61.09.90.00	T-shirts y camisetas de punto de las demás materias textiles
	61.07.11.00	Calzoncillos (incluidos los largos y los slips), camisones, pijamas, albornoces de baños, batas de casa y artículos similares de punto de algodón.
	61.06.10.00	Camisas, blusas y blusas camiseras para mujeres y niñas.
	61.17.90.10	Los demás accesorios de vestir confeccionados, de fibras sintéticas o artificiales.
Tejido plano	61.04.22.00	Trajes de sastre, conjuntos, chaquetas (sacos) vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos, conjuntos de algodón.
	61.03.23.00	Trajes (ambos o ternos) conjuntos de fibras sintéticas para hombres y niños.
	61.12.41.00	Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chándales), monos (overoles) y conjuntos de esquí y bañadores de punto de fibras sintéticas.

Tabla 28. Oferta de Exportación Fuente: elaboración propia a partir TRADE (2014)

LINEAS Y REFERENCIAS DE LOS PRODUCTOS Y OFERTA DE EXPORTACIÓN INDUDISE			
TEJIDO DE PUNTO		TEJIDO PLANO	
<b>CAMISETAS, T-SHIRTS</b>	61.09.90.00	TRAJES SASTRE	61.03.23.00
<b>CALZONCILLOS</b>	61.07.11.00	PANTALONES	
<b>BOXERS</b>		CHAQUETAS	
<b>PIJAMAS, CAMISIONES, BATAS</b>		SACOS	
<b>CONJUNTO MULTISUSOS</b>	61.12.41.00		61.04.22.00
<b>ACCESORIOS DE VESTIR CONFECCIONADOS</b>	61.17.90.10	VESTIDOS	
<b>CAMISAS, BLUSAS Y BLUSAS CAMISERAS DE ALGODÓN</b>	61.06.10.00		

Tabla 29. Trayectoria de Exportación INDUDISE Año 2009. Fuente: elaboración propia a partir de CIPROEXPORT Quindío (2014)

AÑO /MES/DIA	PAIS DESTINO	Ciudad importador	POSICION	DESCRIPCION ARANCEL	TOTAL VALOR FOB
2009/11/05	Estados Unidos	Orlando	61.083.200	Camisones y pijamas	669.00
			61.061.100	Camisas-blusas y camiseras	582.00
2009/11/05	Puerto Rico	San Juan	61.061.100	Camisas-blusas y camiseras	2,450.00
2009/11/04	Venezuela	Maracaibo	61.0422.00	Conjuntos de punto	30,000.00
2009/08/08	Venezuela	Maracaibo	61.061.100	Camisas-blusas y camiseras	72,664.50
			61.04.22.00	Conjuntos de punto	55,015.80
			61.061.100	Camisas-blusas y camiseras	4,648.10
			61.04.62.00	Pantalones largos	155,083.20
			61.04.22.00	Conjuntos de punto	39,222.40
2009/07/03	Venezuela	Maracaibo	61.04.22.00	Conjuntos de punto	76,593.40
			61.061.100	Camisas-blusas y camiseras	24,752.00
			61.04.62.00	Pantalones largos	54,050.60
2009/05/13	Venezuela	Maracaibo	61.04.22.00	Chaquetas (sacos)	110,260.00
			61.06.10.00	Camisas-blusas y camiseras	87,300.00

Tabla 30. Trayectoria de Exportación INDUDISE Año 2010 Fuente: elaboración propia a partir de CIPROEXPORT Quindío (2014).

AÑO /MES/DIA	PAIS DESTINO	Ciudad importador	POSICION	DESCRIPCION ARANCEL	TOTAL VALOR FOB
2010/12/01	Panamá	Ciudad de Panamá	61.12.41.00	Bañadores de punto	11,893.16
2010/05/13	Venezuela	Maracaibo	61.04.22.00	Conjuntos de punto	56,325.00
2010/03/13	Venezuela	Maracaibo	61.09.90.00	T-Shirts y Camisetas	81,410.00
			61.07.11.00	Calzoncillos	24,220.00
			61.03.23.00	Conjuntos de punto	79,450.00
2010/03/12	Venezuela	Maracaibo	61.06.10.00	Camisas, blusas y camiseras	76,800.00

Tabla 31. Trayectoria de Exportación INDUDISE Año 2011 Fuente: elaboración propia a partir de CIPROEXPORT Quindío (2014).

<b>AÑO /MES/DIA</b>	<b>PAIS DESTINO</b>	<b>Ciudad importador</b>	<b>POSICION</b>	<b>DESCRIPCION ARANCEL</b>	<b>TOTAL VALOR FOB</b>
2011/01/17	Estados Unidos	Orlando	61.07.11.00	Calzoncillos	3,499.50

Tabla 32. Trayectoria de Exportación INDUDISE Año 2012 Fuente: elaboración propia a partir de CIPROEXPORT Quindío 2014.

<b>AÑO /MES/DIA</b>	<b>PAIS DESTINO</b>	<b>Ciudad importador</b>	<b>POSICION</b>	<b>DESCRIPCION ARANCEL</b>	<b>TOTAL VALOR FOB</b>
2012/11/19	Ecuador	Pichincha	61.12.41.00	Bañadores de punto	8,080.92
2012/11/02	Estados Unidos	Portland	61.09.90.00	T-Shirts y Camisetas	11,999.98

Tabla 33. Trayectoria de Exportación INDUDISE Año 2013 Fuente: elaboración propia a partir de CIPROEXPORT Quindío (2014).

<b>AÑO /MES/DIA</b>	<b>PAIS DESTINO</b>	<b>Ciudad importador</b>	<b>POSICION</b>	<b>DESCRIPCION ARANCEL</b>	<b>TOTAL VALOR FOB</b>
2013/07/05	Ecuador	Guayaquil	61.06.20.00	Camisas-blusas y camiseras	5,670.00
2013/12/16	Estados Unidos	Atlanta	61.04.63.00	Pantalones largos	8,624.00
2013/12/26					6,831.00
2013/11/20	Estados Unidos	Atlanta	61.17.99.10	Partes de prendas	2,257.00
2013/12/16					397.50
2013/12/26					397.50
2013/12/26					408.00
2013/11/20	Estados Unidos	Atlanta	61.09.90.00	T-Shirts y Camisetas de punto	4,991.40
2013/12/26					7,118.72
2013/12/16					5,264.90

Tabla 34. Trayectoria de Exportación INDUDISE Año 2014 Fuente: Elaboración propia a partir de CIPROEXPORT Quindío (2014).

<b>AÑO /MES/DIA</b>	<b>PAIS DESTINO</b>	<b>Ciudad importador</b>	<b>POSICION</b>	<b>DESCRIPCION ARANCEL</b>	<b>TOTAL VALOR FOB</b>
2014/07/02	Estados Unidos	Atlanta	61.09.90.00	T-Shirts y Camisetas	2,650.00
2014/07/01	Ecuador	Quito	61.04.63.00	Pantalones largos	10,638.82
			61.04.33.00	Chaquetas (sacos)	2,904.67
			61.04.63.00	Pantalones largos	2,984.96
2014/06/16	Estados Unidos	Atlanta	61.09.90.00	T-Shirts y Camisetas	6,023.98
2014/05/30			61.04.63.00	Pantalones largos	10,879.00
2014/05/29			61.09.90.00	T-Shirts y Camisetas	6,000.00
			61.04.63.00	Pantalones largos	1,529.50
2014/05/20	Ecuador	Quito	61.09.90.00	T-Shirts y Camisetas	4,660.89
			61.04.33.00	Chaquetas (sacos)	3,194.64

			61.04.63.00	Pantalones largos	8,596.73
2014/03/31	Estados Unidos	Atlanta	61.04.63.00	Pantalones largos	7,072.50
			61.09.90.00	T-Shirts y Camisetas	14,471.92

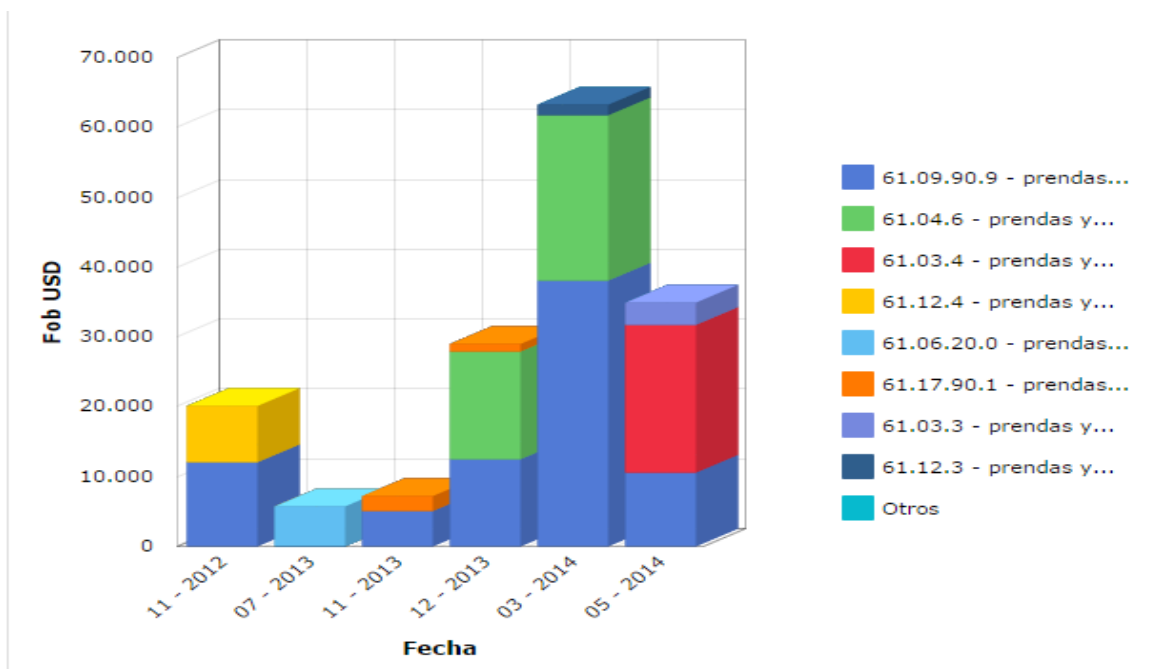
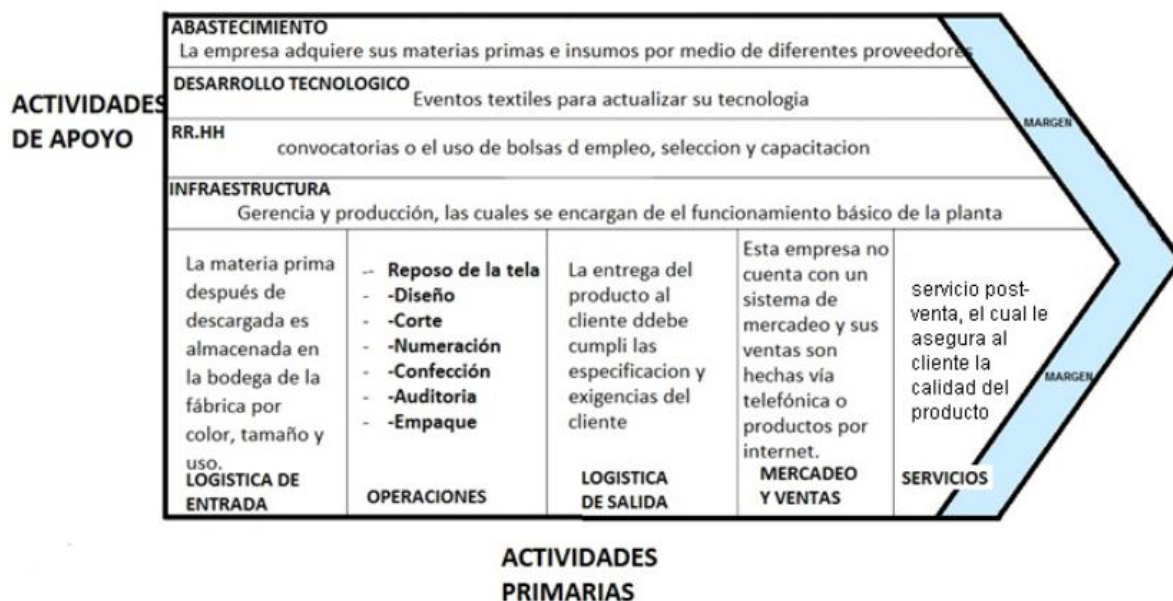


Tabla 36. Reporte mensual de exportaciones INDUDISE. Fuente: TRADE (2014)

Exportación Mensual FOB USD							
Posiciones	Fecha	11 - 2012	07 - 2013	11 - 2013	12 - 2013	03 - 2014	05 - 2014
	61.09.90.9 - prendas...		12.000		4.991	12.384	38.018
61.04.6 - prendas y...					15.455	23.784	
61.03.4 - prendas y...							21.005
61.12.4 - prendas y...		8.081					
61.06.20.0 - prendas...			5.670				
61.17.90.1 - prendas...				2.258	1.203		
61.03.3 - prendas y...							3.195
61.12.3 - prendas y...						1.348	
Otros							00
<b>Total</b>		<b>20.081</b>	<b>5.670</b>	<b>7.249</b>	<b>29.042</b>	<b>63.151</b>	<b>34.861</b>

Como se muestra en el gráfico anterior, el reporte mensual de las exportaciones de INDUDISE se ha venido incrementando en términos generales una vez puesta en marcha la firma de TLC entre Colombia y Estados Unidos, el cual tiene su mayor pico en el mes 3, del año 2014, por un monto de 63. 151 millones de Dólares (precio FOB). Resultado de la exportación a países como Venezuela, Puerto Rico, Ecuador, Panamá y en mayor proporción a Estados Unidos a la luz del Tratado de libre comercio.

La cadena de valor de una empresa de confecciones, como es el caso de INDUDISE, se puede apreciar a continuación:



Gráfica 8. Cadena de valor INDUDISE. Fuente: Quintero (2012).

La cadena de valor muestra el conjunto de actividades que se desarrollan al interior de la organización y la integración entre las diferentes áreas, generando valor al producto final. Cuando una empresa compite en una industria realiza una serie de actividades de creación de valor que son discretas pero están interconectadas que, de acuerdo con (Porter M. 2000) estas actividades poseen puntos de conexión con las actividades de los proveedores, los canales de distribución y los clientes.

La construcción de la cadena de valor, permite visualizar las actividades primarias y de apoyo, vitales para cualquier empresa, según Porter (1998, citado por Sandra & Boscán, 2004) el abastecimiento, el desarrollo tecnológico y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas. La infraestructura, por su parte, apoya la cadena entera y se identificaron como las actividades de apoyo más importantes, en el caso de la industria de la confección, específicamente de la empresa INDUDISE, la logística de entrada, las

operaciones, la logística de salida y el servicio postventa se consideran actividades primarias más relevantes.

La cadena la preside el eslabón de abastecimiento, INDUDISE adquiere sus materias primas e insumos por medio de diferentes proveedores fuera de la ciudad, estos se encuentran ubicados en Medellín y Bogotá principalmente.

En cuanto al desarrollo tecnológico, es posible afirmar que es un factor que tiene gran influencia en el desarrollo de las actividades y de la producción de INDUDISE, pues su utilización garantiza facilidad y rapidez en los procesos aumentando la productividad de la empresa.

Seguido al eslabón anterior, se encuentra el área de recursos humanos, en la cual se pretende alinear las políticas de RRHH con la estrategia planteada por la empresa. En esta área se realiza un seguimiento continuo del personal se realizan evaluaciones y seguimientos periódicos para garantizar el cumplimiento por parte de las otras áreas de la organización, así mismo se llevan a cabo las actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación e inducción de personal.

En relación al eslabón infraestructura, se compone de las áreas de Gerencia y Producción aquí en donde se coordinan y controlan las actividades realizadas por las otras áreas de la empresa, se formula y ejecuta el desarrollo de planes y estrategias con base en un flujo de información eficiente.

Dentro de la cadena de valor de INDUDISE se muestra claramente el proceso para la obtención del producto final, iniciando con la obtención de materias primas, seguido del diseño y la confección de las prendas ligado a la generación de valor cumpliendo las exigencias del cliente hasta llegar a la distribución y venta, y por último el servicio postventa en cual le genera al cliente confiabilidad en la calidad de los productos.



## 7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el objetivo 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 Norteamericano 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 triangulación de la información adquirida 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. (Ver Anexo 8)

## **7.1 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 37. Análisis del ambiente competitivo del sector textil – confección. Fuente: Adaptación a partir de Porter (1997)

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

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 para la ventaja competitiva nacional o regional.

Por lo tanto, los factores avanzados y especializados son fuente de ventaja competitiva, esta solo 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.

Por consiguiente se identifican para el sector textil-confección a partir de los factores productivos las siguientes ventajas competitivas, comparativas y absolutas.

Tabla 38. Modelo comparativo del modelo de competitividad sector textil-confección Colombiano. Fuente: <http://blogeertextil.blogspot.com/> 2012.

VENTAJAS COMPETITIVAS	VENTAJAS COMPARATIVAS	VENTAJAS ABSOLUTAS
Trayectoria de más de 100 años Diseños Tendencias/colecciones Capital Humano altamente calificado. Productos de Calidad y de Alta Gamas Excelentes soluciones de abastecimiento Producción flexible y líneas de producto de reacción rápida Excelente trabajo de costura, empleados altamente capacitados, gerencia especializada Capacidades de manufactura Eco-amigables Una industria con responsabilidad social Experiencia y desempeño competitivo Excelentes tiempos de entrega que permiten entregas internacionales justo a tiempo.	Especialización en el sector. Tecnología Capacidad de producción.	Gran demanda en exportaciones Calidad Creación e investigación en telas funcionales (diferenciadoras) Cercanía geográfica al mercado de EE.UU.

**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 solo grande sino exigente. Compradores sofisticados y con capacidad adquisitiva presionan las organizaciones para que innoven con rapidez y así adelanten a la competencia.

De acuerdo a Porter (1997) la condición de una demanda interna exigente es una condición necesaria para consolidar el carácter competitivo de un sector, pues 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.

Tabla 39. Modelo comparativo del modelo de competitividad sector textil-confección Colombiano. Fuente: <http://blogeertextil.blogspot.com/> 2012.

CAPACIDADES CLAVES	COMPETENCIAS
Tecnología	Observatorio de moda
Posicionamiento	Escenarios de vitrina (eventos nacionales )
Diferenciación	Generación de valor por medio de la
Sobrevivencia	construcción, análisis y difusión económica
Capacidad	especializada del sistema de moda.
Alta producción	
Diversificación	
Generación de necesidades	
Gran potencial de exportación	
Innovación y mejoras productivas.	
Mejoramiento servicio al cliente.	

Según 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 40. Modelo comparativo del modelo de competitividad sector textil-confección Colombiano. Fuente: Elaboración propia con base en: <http://blogeertextil.blogspot.com/> 2012.

ACTORES CENTRALES <sup>7</sup>	ACTORES INTERMEDIOS	ACTORES PERIFERICOS
Ministerio de Industria, comercio y Turismo. ProColombia la Cámara Sectorial de la ANDI Inexmoda ACOLTEX Clúster Textil y Confección Cámara de comercio de Manizales Alcaldía de Manizales Gobernación de Caldas ANALDEX	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

**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.

<sup>7</sup>El sector cuenta con entidades de apoyo: ver <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>

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 41. Estrategias empresariales. Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.*



## **7.2 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. (Ver anexo. Matrices de evaluación externa).

*Tabla 42. Análisis de la estructura del sector textil-confección. Fuente: Adaptación a partir de Porter (1980)*

<b>5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER</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.

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

Con base en lo anterior, para el análisis estructural del sector se tomaron como referencia los puntos básicos propuestos por el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, 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 poco los productos exclusivos. (Aristizábal, 2005, págs. 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 págs.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, pág. 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 de 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 págs.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 proceso de producción se realiza en las propias fábricas, subcontratando solo para algunas fases de dicho proceso, 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 insumos básicos lo que indica que esta variable no es primordial para el proveedor. El mercado de los insumos 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 págs.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, en cuanto a la distribución minorista de ropa, la competencia entre rivales es muy alta, dado 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, productos con altos márgenes comerciales.

Debido a la internacionalización de la producción en los países low-cost, 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 tienden a cambiar 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, 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 anteriormente expuesto, y realizada la descripción de los resultados en términos generales 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 y por último fundamental para el análisis resultó importante proponer estrategias mediante proyectos que permitan potenciar las Oportunidades y enfrentar las Amenazas. **(Ver anexo 4)**

### **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 **(Ver anexo 4)** corresponde ahora establecer estrategias y proponer acciones para potencializar cada factor estratégico identificado en el análisis general del sector textil-confección:

*Tabla 43. Proyectos para potenciar las oportunidades y enfrentar las amenazas. Fuente: Elaboración propia a partir del documento “Agendas de innovación en las cadenas productivas de la ciudad de Manizales” (2012).*

<b>FACTOR</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES PROPUESTAS</b>
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.

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

		Estructurar la identificación de necesidades en el mercado, para crear propuestas de valor diferenciadoras.
		Definición de productos diferenciadores con la impronta local y/o regional
	Desarrollo de eventos promocionales y de comercialización	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.
TECNOLOGÍA	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.
ADMINISTRACION	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.
TALENTO HUMANO	Formación en gestión empresarial	Estructurar la formación en, modelos de negocio, finanzas, mercadeo y gestión empresarial.
FINANCIERA	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 condonables.
MARCO LEGAL	Propiedad Intelectual	Diseñar e implementar estrategias conjuntas para implementar la propiedad intelectual y registro de marcas.

## 8. 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.

Dentro del análisis expuesto acerca del entorno internacional del sector textil-confección se destacan algunas de las oportunidades y ventajas que dentro de este campo en el mercado norteamericano están dadas, entre las cuales están:

El acceso preferencial a un mercado con un potencial de demanda de más USD\$ 67,109 millones, una de las mayores oportunidades para competir con otras economías y la posibilidad de poder acceder al mismo con una tarifa arancelaria del 0%. (Hernández J. D., 2014).

El mercado de textiles y confecciones de EE.UU. supera los USD80.000 millones. La mayor parte de las importaciones que efectúa corresponden a confecciones de algodón en tejido plano y de punto y de fibras artificiales o sintéticas.

El mercado de prendas de vestir estadounidense está básicamente compuesto por importaciones, 97% de la ropa comprada en EE.UU es hecha fuera del país pues la producción nacional es muy escasa. En 2010, Estados Unidos importó US\$83,4 billones en prendas de vestir

Cifra 13,4% mayor a la registrada en 2009 (US\$73,6 billones) registrándose como sus principales proveedores: China, Vietnam, India, Indonesia, México y los países del Triángulo Norte, Honduras, El Salvador y Guatemala. (Legiscomex, 2012, pág. 2)

El perfil de los consumidores estadounidenses es tan diverso como la población misma, sin embargo, el común denominador para competir en dicho mercado, es ofrecer productos con altos estándares de calidad a precios competitivos, esto debido a la gran oferta de productos existentes en el mercado estadounidense provenientes de todas partes del mundo. (Legiscomex, 2015, pág.2)

De acuerdo con un reporte de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el problema más grande que enfrenta la industria de confecciones de EE. UU es el alto costo de la mano de obra, lo que promovió que las empresas estadounidenses empezaran a trasladar sus operaciones a Japón, Hong Kong, Corea del Sur y Taiwán, mediante contratos de paquete completo. (Chacón, s.f.).

En EE. UU sobresalen tres modelos de competencia en el sector de prendas de vestir, El modelo del Este Asiático, el modelo mexicano y el modelo de la Cuenca del Caribe.

Igualmente, en este mercado participan diferentes tipos de empresas: detallistas, comercializadoras de marca y productores integrados de prendas de marca.

Los productos que quieran ingresar al mercado estadounidense podrán utilizar los siguientes canales de distribución: Canales Mayoristas, Canales minoristas, Importadores y distribuidores.

En cuanto a la caracterización del sector textil confección a nivel nacional, Colombia por su parte, en términos generales presenta de acuerdo a las observaciones expuestas en el documento, un diagnóstico del panorama del sector textil -confección, lo que permitió identificar aquellos aspectos que requieren fortalecimientos que en materia de política económica y

comercial que se deben asumir frente al TLC entre Colombia y EE.UU. Análisis que amplió el grado de comprensión que se tiene acerca del potencial exportador del sector hacia el mercado estadounidense y el grado de internacionalización que este ha alcanzado en el nuevo escenario, que si bien no se observó la significativa participación que tiene el sector, el país viene haciendo esfuerzos importantes para concretar su potencial exportador en este frente, al incluir entre sus apuestas productivas con posibilidades exportadoras diversas actividades de la cadena.

En línea con lo anterior, a través de diferentes estudios sobre la caracterización del sector textil-confección de la ciudad de Manizales, se analizó la capacidad de adaptación y creación de ventajas competitivas por parte de esta industria ante las amenazas planteadas por la globalización y apertura económica con la firma de los tratados de libre comercio, específicamente con el de EE.UU. y se evidenció la importancia del direccionamiento estratégico como estrategia primordial en la consecución de los objetivos corporativos de las empresas ubicadas en este sector.

Los aspectos que resaltan la caracterización del sector textil a nivel local son:

- Existe un alto índice de maquila.
- La estructura del sector es micro-empresarial.
- Las empresas no tienen segmentado su mercado de manera que pueden confeccionar y diseñar tanto para hombres como para mujeres y niños de manera indistinta.
- Las empresas del sector textil- confección de Manizales se orientan más a la confección que al diseño, trabajando dentro de una economía mixta.
- Dotaciones, uniformes, vestidos de baño, ropa deportiva.
- En términos de propiedad intelectual, se resalta el registro de marca.
- Poco acercamiento a la banca.
- La baja capacidad empresarial.

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos



La apertura de nuevos mercados, le ha permitido al sector textil-confección el fortalecimiento de esta industria en el mercado competitivo, a través de la renovación de tecnologías y procesos, y el incipiente apoyo a la investigación e innovación, situación que se materializa en los factores determinantes de competitividad asumidos en la investigación, paralelamente a los estudios internacionales descritos sobre los factores determinantes de competitividad, investigaciones nacionales han establecido otros factores de competitividad tanto internos a través de los cuales la empresa busca distinguirse de sus competidores, como externos que si bien no son de control total de la empresa están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta; y a partir de los ya propuestos, han sido definidos por expertos en el caso específico para el sector textil-confección a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos entre los cuales se encuentran los siguientes: Innovación, Capital intelectual (equipo humano), Calidad, Tecnología, Conocimiento del mercado, Investigación y desarrollo, Asociatividad (cooperación con otras empresas), Estrategias empresariales, Diferenciación, Productividad, Precios, Gestión financiera, Cultura organizacional y Servicio.

Estudios analizados en la presente investigación establecieron que existen factores endógenos y exógenos que determinan la factibilidad de que una empresa aproveche las ocasiones favorables que se le presentan (oportunidades), una de ellas el TLC entre Colombia y Estados Unidos para el sector textil-confección.

A partir de allí, 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 consecuencia, un mayor aprovechamiento de estas oportunidades implicaría, en primera instancia y en tanto se ajustan las condiciones de la oferta exportable, desplegar esfuerzos para aumentar la participación de ese mercado en los flujos comerciales.

El proceso de internacionalización busca no solamente un acceso preferencial, estable y de largo plazo para los productos del sector textil-confección, sino también, posibilita una mayor inserción y posicionamiento en el mercado norteamericano.

En este marco de ideas, esta situación no es ajena a la empresa INDUDISE pues, es a través de esta oportunidad, en el aprovechamiento del TLC entre Colombia y EE.UU. puede encontrar ventajas competitivas que le permitan tomar decisiones con un enfoque de valor agregado, diferenciación y sostenibilidad de la empresa en el mercado estadounidense, que, de acuerdo al análisis del estudio de caso se concluye lo siguiente:

El modelo empresarial de la empresa INDUDISE, el esfuerzo de la gerencia comercial por conocer el mercado internacional específicamente el de Estados Unidos a través de las macrorruedas propuestas por ProColombia, su desarrollo estratégico a través de la innovación en el diseño y el producto, a su esquema comercial, su modelo de negocio (maquila, paquete completo y marca propia en vestidos de baño) por nombrar algunos aspectos importantes en el

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

proceso del TLC entre Colombia y EE.UU, han sido oportunidades y fortalezas que INDUDISE no ha dejado pasar inadvertidas en el sector empresarial donde desarrolla sus actividades, siendo un comportamiento que ha representado crecimiento y participación en mercados internacionales específicamente en el de Estados Unidos evidenciado en la Figura 4. Informe estadístico C.I. INDUDISE Exportación Mensual FOB USD.

INDUDISE cuenta con una capacidad instalada ajustada a la demanda presente y futura exigida por el mercado de Estados Unidos, además de la infraestructura y tecnología necesaria y requerida para responder a tal fin, como se evidencia en la Clasificación de Tecnología implementada por la empresa INDUDISE, potencialidades que junto con el modelo de negocio de INDUDISE han marcado la pauta en el desarrollo de nuevas líneas de productos y servicios que les generen recursos por su propuesta de valor.

Las capacidades identificadas en la empresa INDUDISE en su esquema de negocio estructurado, le ha permitido gestionar y generar innovación, el mercado de Estados Unidos está exigiendo constantemente un complemento en calidad, servicio y un elemento determinante en el precio. Conjugados estos elementos más la propuesta de valor innovadora le ha permitido a la empresa diferenciarse, atraer y capturar a la población objetivo e incluso desarrollar nuevos nichos de mercado.

En términos de la propiedad intelectual, se resalta el registro de marca, que es un tema que va en alza donde la empresa INDUDISE que tiene clara su proyección estratégica ha venido avanzando en el tema, con su marca propia AKUA, para vestidos de baño.

Es de destacar que INDUDISE es una de las empresas del sector confección en Manizales que es fuerte en el mercado regional y va en aumento en el mercado nacional y extranjero, debido a su estrategia, su estructura empresarial, la diferenciación de sus productos por el diseño y los materiales todo esto articulado en su modelo de negocio (maquila, paquete

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

completo y próximamente marca propia) que generan, capturan y transmiten valor de una forma fluida para sus clientes.

En lo referente a la propuesta, se concluye que las diferentes acciones que se plantearon (Ver anexo9) buscan, hacer más eficiente y eficaz la gestión organizacional para la empresa que para la investigación 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.

En el horizonte del tema abordado en el ámbito de la Administración, la competitividad, el TLC entre Colombia y EE.UU. no en vano, contribuyen a fortalecer la Maestría en Administración de Negocios de la UAM, dado que aportan a la línea de investigación mercadeo y de negocios internacionales del grupo de investigación de Empresariado.

La caracterización del sector objeto de estudio, la identificación de oportunidades competitivas, el análisis de los efectos del acuerdo comercial vigente desde hace tres años, dieron luces que apuntan a fortalecer al valor misional de contribuir al desarrollo regional, ya que representa una línea base que permite proponer acciones conjuntas entre la triple hélice, tendientes a disminuir la brecha existente entre la situación actual y la ideal para que las empresas migren del Siglo XX al XXI en su enfoque estratégico. Adicionalmente, se aporta conocimiento en Administración que permita transverzalizar los currículos de formación en los diferentes niveles de formación en la UAM con temas que contribuyan al fortalecimiento de la disciplina, específicamente en el proceso de toma de decisiones, liderazgo organizacional e innovación empresarial, componentes claves de éxito en un mundo empresarial competitivo.

## 9. RECOMENDACIONES

El desarrollo de este proyecto de investigación reveló que fue importante identificar y más aún aprovechar las oportunidades que brindan los acuerdos comerciales, específicamente el TLC entre Colombia y Estados Unidos para el sector textil confección e incluso otros sectores y para aprovechar dichas oportunidades verdaderamente es transcendental proponer estrategias que permitan vislumbrar una situación ideal en materia de competitividad comprendiendo la situación actual.

Es por ello que al hablar de competitividad, en la dinámica del comercio exterior, la firma del TLC entre Colombia y Estados Unidos permitió realizar una contrastación entre lo teórico y la realidad empresarial describiendo y analizando el comportamiento del sector textil confección y su posición frente a este nuevo escenario internacional.

En este orden de ideas, producto de esta investigación se recomienda la construcción de un plan de gestión y acción en torno a mesas sectoriales para el aprovechamiento del acuerdo comercial entre Colombia y Estados Unidos, que involucre la participación de empresarios, académicos, funcionarios públicos y representantes de entidades regionales y nacionales, desde la perspectiva de las ocasiones favorables que se le presenta a la industria regional (TLC), dichas oportunidades identificadas en el informe regional: “Caldas y el aprovechamiento del acuerdo comercial con Estados Unidos”, se caracterizaron por ser de corto plazo y se refieren a los productos que ya exportan a Estados Unidos y que con ajustes de la oferta, tienen posibilidad de crecer y potenciar su participación en ese mercado.

En línea con esto, y aunado a lo anterior se hace necesario hacerle frente a las oportunidades de mediano plazo que incluyen los productos que se exportan a algún mercado

internacional pero no a los Estados Unidos, y a los cuales podría exportarse a ese mercado potencial a partir de incrementos de producción o ajustes productivos.

Así mismo, las perspectivas de revitalizar las exportaciones, abarcan los productos demandados por ese país y que la región no exporta a ese mercado ni a otro pero que cuentan con producción y requieren generar oferta exportable o transformar su producción lo que significa oportunidades a largo plazo.

La lógica del argumento anterior ratifica la recomendación de materializar las oportunidades competitivas analizadas en la presente investigación en el marco del TLC entre Colombia y EE.UU para la empresa INDUDISE, a través de una hoja de ruta enmarcada en un plan de acción a partir de los factores de competitividad (Ver anexo 9)

Así mismo, a través de estudios posteriores al propuesto, involucrar otros sectores de la economía, o incluso otras regiones del país, así mismo, abordar temas como diversificación de la canasta exportadora, los productos y cadenas incluidos en las apuestas productivas de la región propuestas por los Planes Regionales de Competitividad y los sectores identificados por el Programa de Transformación Productiva (PTP) a nivel regional.

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.

Adicionalmente, se recomienda socializar e integrar otros grupos de investigación de la UAM para que contribuyan a sentar las bases para un ejercicio conjunto y dinámico a partir de los aportes del campo de acción soportadas en las líneas de investigación de cada programa y a partir de allí generar el desarrollo de investigaciones, proyectos y estudios locales, regionales, sectoriales, impulsados a través de la articulación de la triple hélice.

Finalmente, se recomienda a la Maestría en Administración de Negocios, proponer estudios de esta naturaleza, sin importar el sector de actividad económica a la cual pertenezcan las empresas a nivel local y regional, con el ánimo de dar cobertura a una mayor parte de la población empresarial, a fin de responder a los desafíos y retos del mundo de los negocios y proponer soluciones a los problemas actuales y futuros de las empresas en escenarios globales, complejos y de incertidumbre, comprometiendo al sector empresarial, las cadenas productivas y demás fuerzas vivas del territorio.

## 10. BIBLIOGRAFIA

- Andi. (2010). Sector textil y de confecciones informe. . *Coyuntura Económica*.
- 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)
- Barrio, I., González, J., Padín, L., Peral, P., Sánchez, I., & Tarín, E. (s.f.). *El estudio de casos*. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid :  
[https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est\\_Casos\\_doc.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf)
- Benzaquen, J., del Carpio, L. A., Zegarra, L. A., & Valdivia, C. A. (2010). Un Índice Regional de competitividad para un país. *Revista Cepal*(102), 69-86.
- 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.
- Bonilla, M. J., & Martínez, M. A. (2009). *Análisis de la metodología para evaluar la competitividad: Caso foro económico mundial y realidad empresarial colombiana*. Bogotá: Universidad del Rosario.



- 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>
- Celedón, N. (17 de agosto de 2012). *Pymes son las que más exportan en el país: Confecámaras*. Recuperado el 14 de octubre de 2013, de Vanguardia Liberal: <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/170140-pymes-son-las-que-mas-exportan-en-el-pais-confecamaras>
- Chacón, F. (s.f.). Comercio internacional de los textiles y el vestido: reestructuración global de las fuentes de oferta en EEUU durante la década de los años noventa. *Impacto del TLCAN en las exportaciones de prendas de vestir de los países de América Central y República Dominicana*, 19-53. Obtenido de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1562/S33847677B932I\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1562/S33847677B932I_es.pdf?sequence=1)
- 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.
- Díaz, G. (octubre de 2005). *La entrevista cualitativa*. Obtenido de [https://www.academia.edu/10611726/Universidad\\_Mesoamericana\\_Cultura\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_universitaria](https://www.academia.edu/10611726/Universidad_Mesoamericana_Cultura_de_investigaci%C3%B3n_universitaria)
- Fernández, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca*(Ficha 7), 1-13.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Fundación Universidad Empresa. (2014). *Caracterización sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales*. Manizales: Fundación Universidad Empresa. Obtenido de <http://manizales.gov.co/RecursosAlcaldia/201507291436169801.pdf>
- 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.
- Gómez, M. A. (2000). Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología. *Revista de Ciencias Humanas - UTP*(20).
- 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)
- Hernández, J. D. (2014). *Reflexiones sobre el TLC entre Estados Unidos y Colombia: Exportaciones del sector de textiles y confecciones colombiano (1995-2013)*. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia. : McGraw-Hill .

IMD. (2010). *World Competitiveness Yearbook 2010*. Suiza: IMD.

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>

Krugman, P. (marzo-abril de 1994). *Competitiveness: A Dangerous Obsession*. Recuperado el 18 de octubre de 2013, de Foreign Affairs: <http://www.foreignaffairs.com/articles/49684/paul-krugman/competitiveness-a-dangerous-obsession>

Legiscomex. (18 de julio de 2006). *Inteligencia de mercados - Resumen ejecutivo*. Obtenido de Legiscomex.com: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/resejecprendaseeuu2parte.pdf>

Legiscomex. (5 de septiembre de 2012). *Estudio de mercado sector textil confecciones Colombia 2012*. Recuperado el 14 de marzo de 2015, de Legiscomex: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legiscomex.pdf>

Legiscomex. (abril de 2015). *Inteligencia de Mercados – Perfil Económico y Comercial de EE UU*. Recuperado el 16 de marzo de 2015, de Legiscomex.com: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-demografico-eeuu-2015.pdf>

- Llisterri, J. J. (2012 de 2002). *Competitividad y desarrollo económico local. Nuevas oportunidades operativas*. Obtenido de York University :  
<http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO14.pdf>
- Lombaerde, P., & García, J. G. (2002). *Sistema de indicadores de competitividad departamental (SICD)*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- López, A. M., Méndez, J. J., & Dones, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: Innovación e intangibles. *Aspectos territoriales del desarrollo: pPresente y futuro*(848), 125-140.
- López, P. A., & Guerrero, G. M. (27 de junio de 2008). *La competitividad empresarial, una revisión desde la perspectiva conceptual y metodológica*. Recuperado el 18 de octubre de 2013, de Fundación Universitaria Los Libertadores: <http://bit.ly/1B0QLVj>
- López, R. E., & Deslauriers, J.-P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen*(61), 1-19.
- Maldonado, L. G. (2011). *Caracterización del sector textil, confección diseño y moda de la ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales - UAM.
- 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>
- Millán, F. (1999). *Competitividad Internacional de las Regiones*. Cali: Camara de Comercio de Cali.

Mincomercio. (2 de septiembre de 2011). *Política Nacional de Emprendimiento*. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de Ministerio de Industria y Comercio:

<http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=16435>

Mincomercio. (27 de septiembre de 2013). *Sistema Nacional de Competitividad e Innovación*. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de Ministerio de Industria y Comercio:

<http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=5305>

Mincomercio. (s.f.). *Textil , confección, diseño y moda líder en nichos globales* . Bogotá: El Ministerio.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. Bogotá: El Ministerio, Analdex. Obtenido de <http://bit.ly/1xrEHbI>

Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa I: Retos e interrogantes : Métodos* . España: La Muralla.

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.

Porter, M. (2000). *Ser competitiva*. España: Ediciones Deusto. Harvard Business School Publishing Corporation.

Porter, M. E. (2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Ediciones Deusto.

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)

Quintero, S. (22 de noviembre de 2012). *C.I INDUDISE S.A Trabajo de aplicación de taller de*

*fundamentos*. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de Prezi:

[https://prezi.com/gqpnmeh\\_hpcu/ci-indudise-sa/](https://prezi.com/gqpnmeh_hpcu/ci-indudise-sa/)

Restrepo, E. (2007). *La entrevista como técnica de investigación social: Notas para los jóvenes*

*investigadores (2007)*. Obtenido de [http://www.ram-](http://www.ramwan.net/restrepo/documentos/entrevista.doc)

[wan.net/restrepo/documentos/entrevista.doc](http://www.ramwan.net/restrepo/documentos/entrevista.doc)

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.

Ruiz, L. (2006). *Prácticas administrativas y de producción en redes empresariales del sector de*

*la confección*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

Ruíz, L. (2006). Prácticas administrativas y de producción en redes empresariales del sector de la

confección. *UCPR*, 101-145.

Ruiz, L., & Galvis, J. A. (2004). El sector de la confección en el departamento de Risaralda.

*Revista Académica Institucional de la U.C.P.R.*(69), 118-144.

Ruíz, L., & Sarache, W. (2005). Las redes empresariales como potenciadoras del desempeño

competitivo. Un estudio comparativo en las empresas de la confección de Tolima,

Risaralda y Antioquia. En G. Calderón, & G. A. Castaño, *Investigación en*

Oportunidades Competitivas para la empresa INDUDISE, a la luz del TLC entre Colombia y Estados Unidos

*Administración en América Latina: Evolución y resultados* (págs. 220-232). Colombia:

Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

Salguero, K. (2011). *Diseño de un sistema de costos estándar para la empresa Confecciones*

*Macar Ltda.* Bogotá: Universidad de La Salle.

Sandrea, M., & Boscán, M. (2004). La cadena de valor del sector confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(26), 336-353.

Sarmiento, Y. (2009). *Análisis de las exportaciones del sector textil colombiano, en las ciudades de Bogotá y Medellín 2000 – 2007.* Bogotá: Universidad de La Salle.

Superintendencia de Sociedades. (agosto de 2013). *Desempeño del sector textil confección 2008-2012.* Recuperado el 3 de marzo de 2015, de

<https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

Tamayo, M. (1999). *Metodología de la Investigación. Módulo 2. Aprender a investigar.* Bogotá: ICFES.

## 11. ANEXOS

- Anexo Número 1. Exportaciones e Importaciones colombianas hacia EE.UU. Textiles y Confecciones (2002 – 2013)
- Anexo Número 2. Documentos oficiales digitales TLC Colombia-EE.UU
- Anexo Número 3. Libro de códigos
- Anexo Número 4. Análisis de Contenido
- Anexo Número 5. Matriz codificación
- Anexo Número 6. Matriz de Categorías y Subcategorías
- Anexo Número 7. Formato entrevista.
- Anexo Número 8. Matriz análisis las cinco fuerzas de Porter y el Diamante Competitivo.
- Anexo Número 9. Plan de Acción para la empresa INDUDISE a partir de las de las oportunidades competitivas.