

## **Aproximación del modelo CAGE para la internacionalización de los productos textiles del Ecuador**

*Approximation of the CAGE Model Aimed to Internationalization of  
Textile Products from Ecuador*

*Aproximação do modelo CAGE para a internacionalização de  
produtos têxteis do Equador*

**Christian Castillo Urco**

*Universidad Técnica de Ambato (Ecuador)*  
fabiancastillo123@yahoo.es

**Jenny Gamboa Salinas**

*Universidad Técnica de Ambato (Ecuador)*  
jgamboa12@yahoo.com

**Daniel Castillo**

*Universidad Técnica de Ambato (Ecuador)*  
danielhernancastillo@outlook.com

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.1>

Fecha de presentación: 19 de diciembre de 2018 · Fecha de aceptación: 17 de enero de 2019

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

En el presente artículo se describe la aproximación del Modelo CAGE para la industria textil ecuatoriana. Se empleó una investigación descriptiva no experimental; los datos provienen de fuentes secundarias y se utilizaron comparativamente en tres mercados internacionales, que se encuentran en el *ranking* de los mayores importadores de textiles –Unión Europea, específicamente España, Estados Unidos y México–. Los resultados demostraron que existe una menor distancia cultural administrativa con España, mientras que para la dimensión económica Estados Unidos representa un mercado atractivo debido a su extensa población y PIB per cápita; y México representa un mercado atractivo por la población y la cercanía cultural y geográfica.

**Palabras clave:** Modelo CAGE, internacionalización, textiles ecuatorianos.

**JEL:** F13 Política comercial, protección, promoción, negociaciones comerciales, organizaciones internacionales; F14 Estudios sobre comercio por países y por industria.

## Abstract

This article describes the CAGE Model approximation in the Ecuadorian textile industry. A non-experimental descriptive research was used, and the obtained data comes from secondary sources. It was used comparatively between three international markets which are in the largest textile importers –the European Union, specifically Spain, the United States and Mexico. The results showed that there is less cultural, administrative distance with Spain, while for economic dimension the United States represents an attractive market because of its large population and GDP per capita, finally Mexico represents an attractive market for the population due to the cultural and geographic proximity.

**Keywords:** CAGE model, internationalization, Ecuadorian textiles.

**JEL:** F13 Commercial policy, protection, promotion, commercial negotiations, international organizations; F14 Studies on trade by country and by industry.

## Resumo

Este artigo descreve a aproximação do Modelo CAGE para a indústria têxtil ecuatoriana. Foi utilizada uma pesquisa descritiva não experimental; os dados obtidos provêm de fontes secundárias e foram utilizados comparativamente entre três mercados internacionais, que estão no ranking dos maiores importadores têxteis –a União Européia, especificamente a Espanha, os Estados Unidos e o México. Os resultados mostraram que há menos distância cultural e administrativa com a Espanha, enquanto que, para a dimensão econômica, os Estados Unidos representam um mercado atrativo devido à sua grande população e PIB per capita, finalmente o México representa um mercado atrativo para a população e a proximidade cultural e cultural. geográfica.

**Palavras-chave:** modelo CAGE, internacionalização, têxteis ecuatorianos.

**JEL:** F13 Política comercial, proteção, promoção, negociações comerciais, organizações internacionais; F14 Estudos sobre comércio por país e setor.

## Introducción

El modelo CAGE (Cultural, Administrative, Geographic and Economic Distance Framework) fue desarrollado por el economista Pankaj Ghemawat en el año 2001 con el objetivo de que las empresas consideren el impacto de las distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas debido a que estos factores pueden hacer que mercados extranjeros sean considerablemente más o menos atractivos (Ghemawat 2004). El concepto de distancias permite comprender la esencia y el impacto de la condición transfronteriza, que se refiere a la diferencia aplicada a una amplia gama de temas que se dan entre los países (Beugelsdijk, Kostova, Kunst, Spadafora y Essen 2018).

Para determinar sus estrategias de internacionalización, las empresas consideran las cuatro características clave para identificar el destino de las exportaciones de sus productos, para lo cual se recomienda utilizar el modelo CAGE. Del análisis y del impacto de estas variables se puede realizar un estudio cualicuantitativo que determine el éxito o fracaso de las relaciones comerciales entre la empresa y los mercados internacionales a los cuales se pretende ingresar, considerando que las empresas se enfrentan a varias decisiones críticas relacionadas a: cómo, dónde y cuánto invertir y cómo administrar la empresa para maximizar beneficios y minimizando riesgos y pérdidas.

El modelo CAGE analiza de manera integrada las cuatro variables principales determinantes del éxito o fracaso en el proceso de internacionalización de una empresa (Vouga, Mendes y Ferranty 2014). Y, aunque tiene múltiples aplicaciones como la de analizar estrategias para la apertura de una nueva planta industrial o la adquisición de una empresa en el exterior, considera además estrategias de internacionalización que incluyen una serie de decisiones de preinversión como: elección de ubicación, modo de entrada ya

sea por empresa conjunta o también conocida como *joint venture*, o propiedad total (*wholly owned subsidiary*), modo de establecimiento, es decir, si se ingresa a través de adquisiciones o campo verde (*greenfield*), y tamaño de la inversión o la cantidad de capital invertido, por mencionar algunas variables (Beugelsdijk y otros 2018).

El presente estudio se centró, específicamente, en determinar las variables influyentes en la exportación exitosa de los textiles ecuatorianos en mercados internacionales bajo las dimensiones del modelo CAGE, para ello la literatura especializada en comercio internacional propone una serie de parámetros para tomar las decisiones de expansión internacional que se pueden adaptar a la industria textil nacional.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC 2012) en el sector textil se emplean 115.937 personas (68.215 mujeres y 47.722 hombres). Al comparar con la población total estimada del año 2016 del Ecuador según el Banco Mundial (2018b), existen 16'624.860 habitantes, es decir, el sector textil emplea al 0,70% de la población total; ante esta magnitud la participación de la industria textil en mercados internacionales es débil, ya que en el período 2000-2010 el sector textil solo contribuyó con un promedio del 1,3% en las exportaciones totales del Ecuador (Bravo 2012).

Un factor que determina el éxito de la internacionalización es la competitividad; para ello el primer paso es el estudio de mercados internacionales; de esta manera, se identificaron técnicamente los aspectos que una empresa debe mejorar para poder satisfacer las necesidades del mercado; según Porter (2015), las estrategias competitivas se basan en el análisis estructural de las industrias, la creación de valor, la diferenciación, la tecnología y la percepción de valor para el cliente.

La combinación de la información entre la situación de los mercados y los factores que componen la industria textil, así como los indicadores culturales, administrativos o políticos, geográficos y económicos que permitirá medir las distancias bilaterales, podrán dar respuesta a los directivos sobre qué aspectos mejorar, en qué país ofertar sus productos y qué expectativas tiene el cliente internacional.

En ese contexto, el objetivo de este documento es analizar la estructura del modelo CAGE aplicado a la internacionalización del sector textil ecuatoriano. Para ello, se conceptualizan las dimensiones incluidas en el modelo:

distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas; se describe la situación actual de la industria textil mundial y nacional; y se analiza, mediante el modelo CAGE, tres países específicos que se encuentren entre los principales importadores textiles y son de interés para la industria nacional.

## Metodología

Se realizó una investigación descriptiva no experimental, de enfoque mixto, para determinar los factores influyentes de las dimensiones del modelo CAGE aplicado a la industria textil ecuatoriana; para ello se utilizó la revisión literaria de los factores que Ghemawat (2004) considero dentro de su modelo.

Tabla 1  
Dimensiones y variables del Modelo CAGE

Cultural	Administrativo
Diferentes lenguajes. Diferentes valores. Diferentes etnias. Religiones. Normas sociales.	Ausencia de política monetaria. Hostilidad política. Instituciones financieras y legales débiles.
Geográfico	Económico
Ausencia de fronteras comunes. Ausencia de acceso fluvial. Distancias. Diferentes climas. Diferentes husos horarios.	Diferentes ingresos. Costes diferentes. Calidad de recursos naturales, financieras y humanos. Diferentes informaciones o conocimientos.

Fuente: adaptado de Ghemawat (2004).  
Elaboración propia.

A partir del modelo de Ghemawat (2004) se obtuvieron las dimensiones necesarias investigadas; para ello se utilizó información cuantitativa de fuentes secundarias oficiales encontradas en las páginas web de organismos

internacionales como el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Foro Económico Mundial, el Fondo Monetario Internacional, entre otros. Además, se revisaron artículos en catálogo Scielo y Redalyc, utilizando las palabras clave: comercio internacional, industria textil, internacionalización y competitividad.

## Revisión de literatura

### Modelo CAGE

El modelo CAGE fue elaborado por el economista Pankaj Ghemawat, en el año 2004, y se utiliza para identificar y priorizar las diferencias entre los países que las empresas deben abordar para desarrollar estrategias transfronterizas (Ghemawat 2004). Las dimensiones culturales, administrativas, geográficas y económicas se derivan del modelo CAGE, e implican medidas bilaterales en las relaciones comerciales internacionales; cada una de las dimensiones abarca muchas relaciones, algunas de las cuales son fácilmente evidentes, otras son más sutiles (Morosini 2009).

La información para la elaboración del modelo de las distancias proviene de fuentes secundarias; según Vouga, Mendes y Ferranty (2014), el modelo que analiza las distancias de forma integrada, en el intento de explicar el éxito de la empresa en su proceso de internacionalización, se compone de cuatro dimensiones elementales: distancia cultural, distancia administrativa o política, distancia geográfica y distancia económica. Para Bolívar, Cruz y Pinto (2015), el medir las dimensiones permite elaborar estrategias internacionales, evaluar oportunidades de mercado, determinar políticas monetarias o evaluar acuerdos comerciales.

1. *Distancia cultural*: la cultura es el primer factor. En la actualidad vivimos en un mundo globalizado en donde la integración y la diversidad pueden ser altamente beneficiosas para la internacionalización, ya que, si una empresa se aborda y gestiona desde una perspectiva que apunta a la integración, le permitirá reducir y disminuir las barreras culturales dentro del país al cual se va a ingresar (Vaccarini, Spigarelli, Tavoletti y Lattemann 2017).

El núcleo esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales, ideologías y los valores derivados de la experiencia y la interrelación entre miembros de una sociedad, así como las formas de discurso transmitidas de generaciones pasadas y contemporáneas (Morosini 2009). Los atributos culturales determinan cómo las personas interactúan entre la sociedad, las empresas y las instituciones (Ghemawat 2004), por lo que hay que prestar atención a aspectos que son imperceptibles, pero que tienen gran influencia en la rutina de los consumidores; las dimensiones culturales de acuerdo al modelo CAGE incluyen: idioma, diversidad de etnias, religión, normas sociales y valores.

Para medir las distancias culturales se pueden emplear diversos métodos como el gravitacional, propuesto por el economista holandés Jan Tinbergen (Bolívar Cruz y Pinto 2015); aunque originalmente fue diseñado para medir los flujos comerciales internacionales, en la actualidad tiene varias aplicaciones que incluyen: flujos comerciales, flujos migratorios, flujos de inversión extranjera directa y distancia cultural, entre otros (White 2016).

Otro método empleado es el índice de distancia cultural para las dimensiones culturales de Hofstede, desarrollado por Kogut y Singh (Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farías 2007). Las dimensiones culturales de Hofstede son: distancia de poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/femineidad, aversión a la incertidumbre y orientación a corto/largo plazo (Hofstede en Tarapuez 2016). Existe un estudio denominado GLOBE Project (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), en el que se consideran nueve dimensiones de estudio: asertividad, colectivismo I y II, evitar la incertidumbre, igualdad de género, distancia de poder, orientación al futuro, orientación al desempeño y orientación humana; este proyecto considera dentro el impacto cultural las actitudes hacia la autoridad, confianza, individualismo e importancia trabajo y familia (Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farías 2007).

2. *Distancia administrativa o política*: la distancia administrativa o política se crea por las diferencias en las leyes, políticas e instituciones gubernamentales incluidas en las relaciones internacionales y la membresía a diferentes organizaciones internacionales determina que, cuanto mayor sea la distancia, menor es la probabilidad de que se desarrollen extensas relaciones comerciales (Saylor Academy 2012). En la literatura analizada se consideran los lazos administrativos y políticos históricos causados por el colonialismo,

debido a que influye en aspectos relacionados con el idioma, la religión, las costumbres, entre otros.

Otro aspecto importante es la pertenencia al mismo bloque comercial regional y el uso de una moneda común ya que los países también pueden crear distancias administrativas y políticas a través de medidas unilaterales (Ghemawat 2004). La distancia administrativa considera también las diferencias políticas relacionadas con el impacto ejercido por diferencias en los regímenes de gobierno, como el democrático y el autocrático, así como las diferencias entre sistemas económicos como el capitalismo, comunismo o socialismo (Vouga, Mendes y Ferranty 2014).

Un factor que destacar, que las empresas deberían prestar atención, es el nivel de corrupción de un país, debido a que la corrupción no solo atrasa el desarrollo económico, sino que además inhibe la confianza entre los inversionistas y el capital social (Anheier, Glasius y Kaldor 2005). El índice de percepción de la corrupción elaborado por Transparencia Internacional califica a los países de acuerdo a los niveles de corrupción en una escala que va desde cero, que indica un alto nivel de corrupción, a cien que significa que el país está libre de corrupción; la recopilación y análisis de información se realiza a través de encuestas aplicadas a analistas de riesgos, inversionistas, empresarios y expertos en el tema en cada país que está dentro del análisis (Rodríguez y Seligson 2007).

Tomando en cuenta que el entorno político administrativo de un país constituye el marco dentro del cual individuos privados, empresas y gobiernos interactúan para generar ingresos y riqueza en la economía, este tiene una fuerte influencia en la competitividad y el crecimiento, incluyendo la toma de decisiones de inversión y en la organización de la producción (Morosini 2009). La importancia de las instituciones no se limita al marco legal de un país. Las actitudes de los gobiernos hacia los mercados y las libertades, la excesiva burocracia, el proteccionismo, el exceso de regulación, la corrupción y la falta de transparencia representan costos económicos a las empresas, por lo que se debe considerar esos factores al analizar las distancias administrativas o políticas.

3. *Distancia geográfica*: las distancias geográficas implican más que las distancias físicas entre naciones, ya que otros atributos deben ser considerados, como tamaño físico del país expresado en kilómetros cuadrados, las dis-

tancias dentro de los países hasta las fronteras, acceso a océanos, topografía, diferencias climáticas, huso horario, entre otros (Vouga, Mendes y Ferranty 2014).

No se debe considerar la integración total solo con valores comparados a la balanza comercial de cada país o el número de acuerdos comerciales realizados entre países, debido a que las distancias geográficas también representan costos de comercio superiores como el transporte y la logística. Esta situación es desfavorable para países que se encuentran alejados de los focos de producción y demanda mundial (Arribas y otros 2010). En general, cuanto más lejos está un país de otro, más difícil será realizar negocios; las distancias geográficas tienen un efecto amortiguador sobre la inversión y los comerciales. Por eso, es importante mantener la información de redes e infraestructuras de transporte y comunicación al evaluar las influencias geográficas sobre la actividad económica transfronteriza (Ghemawat 2004).

Existen varias metodologías para determinar las distancias geográficas, entre ellas el efecto iceberg, el grado de apertura, el grado de conexión y el grado de integración, todos basados en exportaciones e importaciones mundiales; sin embargo, la medida más utilizada es la distancia del gran círculo, que mide la distancia entre las capitales sobre la superficie del globo (Arribas y otros 2010).

4. *Distancia económica*: el último factor que evaluar son las distancias económicas y se consideran aspectos relacionados con el tamaño de la economía como producto nacional bruto, producto interno bruto, producto interno bruto per cápita, inflación, devaluación de la moneda, indicadores socioeconómicos: Población Económicamente activa (PEA), el índice de pobreza humana, salario mínimo, la tasa de desempleo y tasa de alfabetización (Joachim 2012). También se deben considerar los indicadores ambientales y la disponibilidad de recursos naturales como: agua, aire, bosques, fauna, así como la contaminación ambiental (Van den Berg y Pietersma 2014).

La distancia económica enfatiza la diferencia entre los niveles de desarrollo económico de los países, y puede ser negativa –relacionada con el punto anterior– la dimensión geográfica por cuanto a mayor distancia entre los países, mayores son los costos y la incertidumbre (Vouga, Mendes y Ferranty 2014). Otras dimensiones que deben considerarse y están relacionadas con el riesgo financiero son la volatilidad del desempeño macroeconómico de un

país y la capacidad del país para cumplir con sus obligaciones financieras (Saylor Academy 2012).

Mediante el modelo gravitacional, expuesto anteriormente, se puede determinar cómo el comercio está directamente relacionado y es dependiente de los flujos de varias dimensiones, entre ellas las dimensiones culturales, administrativas, geográficas y económicas (Ghemawat 2004). A continuación, se muestran las variaciones estimadas derivadas del modelo gravitacional en las dimensiones del modelo CAGE.

Tabla 2  
Modelo gravitacional aplicado al Modelo CAGE

Dimensiones de distancia / proximidad	Factor	Impacto en el comercio internacional
Cultural	Lenguaje común.	+ 42%
Administrativo o político	Bloque de comercio regional común. Enlaces colonia / colonizador. Moneda corriente. Diferencias en la corrupción.	+ 47% + 188% + 114% -11%
Geográfico	Distancia física: aumento del 1%. Tamaño físico: 1% de aumento. Sin litoral. Frontera terrestre común.	-1,1% -0,2% -48% + 125%
Económico	Tamaño económico: PIB (1% de incremento). Nivel de ingreso: PIB per cápita (aumento del 1%).	+ 0,8% + 0,7%

Fuente: adaptado de Ghemawat (2004).

Elaboración propia.

## Situación actual del mercado textil internacional

Las innovaciones en la producción de nuevos materiales textiles utilizados en los campos deportivos, militares, el diseño y la moda han generado una nueva era de desarrollo en el sector textil que se ha vinculado y fortalecido con las innovaciones industriales, tecnológicas y la globalización. La

industria textil y del vestido cuenta con segmentos de alto valor agregado en los que el diseño, la investigación y el desarrollo (I + D) son importantes factores competitivos (Kyvik 2004).

El material textil es una materia prima para la creación de un bien de primera necesidad debido al uso diario y la necesidad de vestimenta según el clima, las estaciones del año, la ropa de trabajo y las ocasiones especiales (Alonso 2015); es así que se convierte en un materialpreciado y con una alta demanda en el mercado internacional. Las transacciones mundiales generadas por la industria textil en 2017 fueron de US \$ 750 mil millones de dólares, mientras que el consumo mundial de prendas de vestir en 2017 fue de US \$ 1,8 billones de dólares aproximadamente, lo que representa alrededor del 2% del PIB mundial. La Unión Europea fue el mayor mercado de consumo de prendas de vestir con un valor de US \$ 400 mil millones de dólares, seguido de Estados Unidos, China y Japón; estos cuatro mercados constituyen aproximadamente el 59% del consumo global de ropa (Wazir Management Consultants 2018).

Según Solano, Arrieta y Mendoza (2015) las participaciones en exportaciones de prendas de vestir están dominadas en el mercado mundial por Asia con un 58%, en la cual China participa con el 37%, Europa con el 30% y América del Sur y Central con apenas un 3%. China es el principal exportador de textiles debido a la capacidad de fortalecer el sector con grandes inversiones para la producción de insumos y maquinarias, acompañado con mano de obra barata.

China se considera la potencia productora, exportadora y competidora textil internacional, en los últimos años ha estado acumulando algodón, para satisfacer la demanda de textiles a nivel mundial y, junto con países como Bangladesh, Vietnam, Indonesia y Turquía, importa el 71% de la producción mundial. Sin embargo, Bangladesh en 2017 fue el mayor importador de algodón, una de las principales materias primas del sector textil del mundo, debido a que importó 1,54 millones de toneladas, equivalente al 19% de las importaciones mundiales, arrebatándole el primer lugar a China (Guitchounts 2018).

## Ofrecer textiles de menor precio en un mercado de mayor calidad

Según el Centro de Comercio Internacional (2001), en el sector textil, ropa y telas de algodón, los países menos adelantados (PMA) tienden a exportar a mercados de países en desarrollo en donde la demanda tiende hacia textiles de menor calidad, como camisetas, camisas de hombre, telas tejidas y estampadas, cuya demanda centra su atención en los precios, es decir, no considera el estilo, la textura, la moda, la personalización y el diseño, que se ven como esenciales en mercados desarrollados, en donde ocurre lo contrario, es decir, la demanda se centra en la calidad y ropa más personalizada con un mejor un diseño. Un factor interesante encontrado en dicha publicación es que, debido al incremento en los costos laborales y a la dificultad para encontrar mano de obra, los grandes productores textiles que se analizarán posteriormente han desplazado sus unidades de producción a los PMA, permitiendo el mejoramiento de la infraestructura, el intercambio de conocimiento tecnológico, industrial, y la generación de fuentes de ingresos desde los países industrializados a los países en vías de desarrollo y los PMA.

Los PMA, según la OMC (2018c), comprenden una lista de 47 países que por el tamaño de sus economías e incipiente industrialización han sido designados como tales por la Naciones Unidas. De la lista de países de distribución geográfica de los PMA, Haití es el único país de América considerado en esa categoría; la mayoría de países se encuentran en África y Asia.

El foco de interés de la industria textil también está en la calidad de sus componentes; según Alonso (2015), la calidad de los textiles depende de características como mezclas de fibras, tintes y tinción, funcionalidad y confort, análisis y control de calidad del material terminado.

La revista *Forbes* (2016) señala que las tres empresas más grandes del mundo son: Christian Dior, la empresa francesa de ropa de alta costura más importante del mundo que posee el 40% en el conglomerado de artículos de lujo; la empresa multinacional estadounidense Nike, reconocida por la elaboración de ropa deportiva y calzado de alta calidad; y el grupo multinacional español Inditex S.A., reconocido por su principal marca Zara que oferta diseños modernos a precio asequibles.

La empresa española Inditex S.A. es una de las más importantes textiles del mundo por su rápida internacionalización e integración al comercio mundial; según Martínez (2011), Inditex S.A. ha reinventado el modelo de negocio establecido en la moda textil, acercándose más a sus mercados internacionales, asignando una parte importante de su producción a proveedores locales, lo que le permite una mayor agilidad y disponibilidad, además de menores costes de transporte y logística para responder a la demanda del mercado internacional. Según su portal web, Inditex cuenta con el 57% de las fábricas en Coruña, España, y con 7.210 fábricas distribuidas en todo el mundo.

Las plantas existentes no producen en su totalidad el producto final ya que se consideran parte de las cadenas ensambladoras en las que el proceso inicia con el corte de las piezas de tela a partir de las creaciones de la red de diseño, identificando patrones de posición, prenda y talla acompañadas de botones, cremalleras y demás complementos que se introducen en bolsas para ser remitidos a los talleres satélite donde se realizará la costura y terminado de las prendas. Así, en lugar de la fabricación en masa, el proceso productivo se adapta a las peticiones de las tiendas y se ajusta más a la demanda del mercado (Medina 2016).

## **Competitividad en el sector textil**

La competitividad es un concepto desarrollado y extendido en todas las industrias a nivel mundial en que la idea de que el precio determinaba la ventaja competitiva y el éxito en el mercado se convirtieron en un concepto obsoleto. Ahora todo depende de la capacidad de crear ventajas competitivas únicas y sostenibles frente a los competidores. La competitividad está fundamentada en la sofisticación de las operaciones y estrategias de una empresa; para ello, la tecnología, la investigación y la innovación están apoyadas en la calidad del ambiente microeconómico que establezca las reglas claras en el mercado y que permiten generar ventajas competitivas que aceleren el desarrollo corporativo y de las naciones (Lombana y Rozas 2009).

En la tabla 3 se pueden observar los países más competitivos según el Informe de Competitividad Global, elaborado por el World Economic Forum

(2017), en el cual se hace un comparativo de 140 países con respecto a los factores principales que sustentan el posicionamiento para la generación de desarrollo económico, competitividad y la atracción de inversiones.

Tabla 3

**Los países más competitivos, según el Informe de Competitividad Global 2017-2018**

<b>Economía</b>	<b>Ranking</b>	<b>Puntuación (1-7)</b>
Suiza	1	5,86
Estados Unidos	2	5,85
Singapur	3	5,71
Países Bajos	4	5,66
Alemania	5	5,65
Hong Kong	6	5,53
Suecia	7	5,52
Reino Unido	8	5,51
Japón	9	5,49
Finlandia	10	5,49
China	27	5,00
Chile	33	4,71
México	51	4,44
<b>Ecuador</b>	<b>97</b>	<b>3,91</b>

Fuente: World Economic Forum (2017).

La nación más competitiva, según el Informe de Competitividad Global en 2017-2018, es Suiza. De los países latinoamericanos, el mejor ubicado es Chile en el puesto 33, mientras que Ecuador se posicionó en el puesto 97 con una puntuación del 3,91; además, con respecto al período anterior, disminuyó la competitividad debido a que en el período 2016-2017 se ubicó en el puesto 91 con una puntuación de 3,96.

La competitividad en el sector textil, según Wazir Management Consultants (2018), está marcada por ciertos factores como los estándares globales,

la promoción de la inversión y el papel de las políticas gubernamentales, tal como se puede observar en la tabla 4.

Tabla 4  
Factores en la competitividad del sector textil

Dimensiones de la competitividad	Factores
Construyendo un ecosistema para alcanzar estándares globales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras en las prácticas de la manufactura.</li> <li>• Mejorar las habilidades laborales.</li> <li>• Cumplimiento estricto de las normativas internacionales.</li> <li>• Mejorar la logística y conectividad.</li> </ul>
Promover las inversiones en la manufactura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación de materias primas especializadas.</li> <li>• Fabricación de maquinarias textiles.</li> </ul>
Rol de las políticas gubernamentales en la mejora de la competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos a la actualización tecnológica.</li> <li>• Simplificación de leyes y procedimientos en la industria textil.</li> <li>• Promover la autorregulación y la autocertificación.</li> <li>• Incentivar la sostenibilidad.</li> </ul>

Fuente: Wazir Management Consultants (2018).  
Elaboración propia.

La construcción de un ecosistema para alcanzar estándares globales hace referencia a la construcción de una cadena de suministros compuesta por proveedores, productores y clientes que desarrollan las actividades de diseño, producción y comercialización, en las que cada actividad debe ser realizada de manera coordinada y bajo estándares de calidad internacionales, como las normas ISO 9000, 9001 y 9004. Es importante, además, la introducción de la tecnología en los sistemas de producción con el fin de obtener mejores resultados en relación con los tiempos de producción, calidad, menores costes y generación de valor añadido al producto final; para ello, es vital mantener el entrenamiento y potenciar las habilidades de los trabajadores para que puedan adoptar la tecnología en sus actividades operativas.

Se debe destacar, como factor de la competitividad textil, la logística y conectividad, ya que representan el movimiento continuo de mercancías desde el punto de producción hasta los canales de comercialización. El resultado del desempeño logístico de cada país se encuentra sistematizado desde 2007,

por el Banco Mundial, y en esta medición se consideran seis indicadores: gestión aduanera, infraestructura, envíos internacionales, competencia de servicios logísticos, seguimiento, y rastreo y puntualidad. En el año 2018 los cinco países con mejor índice de desempeño logístico en una escala de 1 a 5 fueron: Alemania, con una puntuación de 4,20; Suecia, con 4,05; Bélgica, con 4,04; Austria, con 4,03; y Japón, con 4,03 (Banco Mundial 2018b).

El rol del gobierno en el desarrollo de la industria textil es esencial para la construcción de leyes y esquemas productivos que fortalezcan al sector a través de la normativa simple y clara con el fin de que los inversionistas y las empresas tengan facilidad en llevar a cabo las operaciones productivas y comerciales. Indicadores como riesgo país, índice de la percepción de corrupción, índice de desempeño logístico e informe de competitividad global están relacionadas directamente con las acciones gubernamentales, la infraestructura de un país y la logística, que son factores que afectan la competitividad.

Los diez principales países exportadores de textiles, según la OMC (2018a) son (ver tabla 5).

Como se puede observar, China es el líder en las exportaciones por el volumen de ventas, y, por el nivel de competitividad, ocupa el puesto 27 en el *ranking*. En la actualidad China es considerada la fábrica del mundo, por su población, el nivel de manufactura y su capacidad industrial que ha logrado alcanzar un PIB en 2017 que, según el Banco Mundial (2018b), fue de US \$ 12,24 billones de dólares, ubicándola como la segunda de mayor tamaño detrás de Estados Unidos.

Por otro lado, la demanda de textiles clasificados por los diez principales países importadores de textiles según la OMC (2018a) (ver tabla 6).

Los principales importadores de textiles son la Unión Europea, los Estados Unidos y China; el único país de Latinoamérica es México, que ocupa el octavo puesto, y, de esta manera, dos países del continente americano se ubican en la lista de los mayores importadores de textiles que, deberían considerarse, por la cercanía con Ecuador, como potenciales mercados para el ingreso de textiles ecuatorianos.

China se destaca como primordial proveedor de textiles en el mercado global y se ubica como el principal competidor en el mercado, no solo por el tamaño de su industria y población, sino también porque en los últimos años ha acelerado la adaptación de nuevas tecnologías en su industria; sin embar-

Tabla 5  
Principales exportadores de textiles en 2015

Exportadores	Valor en las exportaciones mundiales			Variación porcentual anual			
	2015	1990	2000	2015	2010-15	2014	2015
China	109	6,9	10,4	37,4	47	5	-2
Unión Europea	64	-	36,7	22,1	3	4	-14
India	17	2,1	3,6	5,9	25	5	-6
Estados Unidos	14	4,8	7,1	4,8	5	3	-3
Turquía	11	1,4	2,4	3,8	24	3	-13
República de Corea	11	5,8	8,2	3,7	-3	-1	-11
Taiwán	10	5,9	7,7	3,3	-4	0	-6
Hong Kong	9	-	-	-	-7	-9	-7
Pakistán	8	2,6	2,9	2,9	13	-3	-9
Japón	6	5,6	4,5	2,1	-2	-7	-3
<b>Total exportadores</b>	<b>250</b>	<b>-</b>	<b>84,3</b>	<b>86</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\* Valor en miles de millones de dólares y porcentajes.

Fuente: Organización Mundial del Comercio (2018a).

Elaboración propia.

go, China, de acuerdo con los indicadores de competitividad, no se ubica en los primeros lugares. China en el año 2008 en el Índice de Percepción de Corrupción está en el *ranking* 87 con una puntuación de 39 sobre 100; en el Índice de Desempeño Logístico tiene una calificación de 3,61; y en el Reporte de Competitividad Global ocupa el lugar 28 con una puntuación de 72,6 sobre 100. Otro aspecto que destacar es que la economía China en los últimos años ha experimentado una disminución en el crecimiento, debido a la guerra comercial con Estados Unidos y una demanda interna débil (Vidal 2019).

Tabla 6  
Principales importadores de textiles en 2015

Importadores	Valor en las importaciones mundiales					Variación porcentual anual			
	2015	1980	1990	2000	2015	2010-15	2013	2014	2015
Unión Europea	68	-	-	35,2	22,1	3	5	6	-18
Estados Unidos	30	4,5	6,2	9,8	9,6	13	4	5	5
China	19	1,9	4,9	7,8	6,1	8	9	-6	-6
Vietnam	18	...	...	0,8	5,8	67	17	13	50
Bangladesh	10	0,2	0,4	0,8	3,2	49	9	14	48
Hong Kong	9	-	-	-	-	-9	0	-10	-9
Japón	8	3	3,8	3	2,6	11	-3	1	-8
México	7	0,2	0,9	3,6	2,1	2	3	4	2
Turquía	6	0,1	0,5	1,3	2	24	5	5	-13
Indonesia	6	0,4	0,7	0,8	1,8	35	4	0	-2
<b>Total importadores</b>	<b>171</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>63,1</b>	<b>55,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\* Valor en miles de millones de dólares y porcentajes.

Fuente: Organización Mundial del Comercio (2018a).

Elaboración propia.

## Situación de sector textil en Ecuador

La historia de la industria textil del Ecuador se remonta a la época colonial; sin embargo, la industrialización del sector se produjo en la década de 1950 con la introducción de los cultivos y el procesamiento del algodón. Actualmente, en el país se producen varios tipos de fibras textiles como algodón, poliéster, nylon, lana, acrílicos y seda; el sector textil aporta el 7% del PIB manufacturero nacional y genera empleo directo a 158 mil personas aproximadamente (AITE 2019).

El sector textil ecuatoriano está representado por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) que, en los últimos años, ha realizado grandes esfuerzos para la internacionalización del textil ecuatoriano. Tradi-

cionalmente, las ventas de productos textiles mayoritariamente han sido en el propio mercado, y siendo los principales mercados internacionales Estados Unidos, Unión Europea, Venezuela, México y Canadá.

En la actualidad, el sector atraviesa una serie de cambios enfocados en mejorar los índices de producción, capacitación del personal, e innovación en la creación de nuevos productos para satisfacer la demanda internacional; para ello, la AITE requiere que el gobierno disminuya los costos especialmente de energía eléctrica, las tarifas en combustibles y los fletes del transporte de carga. Los principales productos textiles exportados desde el Ecuador son: tejido plano (2'396.133 toneladas), hilado (743.698 toneladas), productos especiales (405.909 toneladas), prenda de puntos (304.594 toneladas), materia prima (222.448 toneladas), prendería (142.543 toneladas), mientras que los principales mercados por bloques económicos son: Comunidad Andina (importó 4'210.480 toneladas), Asia (importó 2'166.116 toneladas) y MERCOSUR (importó 1'646.722 toneladas) (Banco Central del Ecuador 2018). La industria ecuatoriana tiene un enorme potencial para el desarrollo de productos textiles de alta calidad. En los últimos años se ha evidenciado la industrialización y la adaptación de nuevas tecnologías del sector; otro aspecto favorable es el apoyo gubernamental, concediendo tarifas arancelarias favorables para la importación de algodón, como materia prima principal para los productos textiles (ver tabla 7).

De las empresas de textiles más importantes, las siguientes ya exportan sus productos a mercados internacionales, por ejemplo, Delltex industrial S.A. exporta sus productos a Colombia, Perú, Bolivia, Brasil, Chile y Estados Unidos; en este último país, está calificado para proveer a dos grandes cadenas de supermercados: Walmart y Target, además de exportar cobijas como proveedores de Walt Disney Company (revista *Líderes* 2017). France-lana S.A. exporta sus productos a Perú, Costa Rica y Colombia. Plasticaucho S.A. tiene presencia en Colombia y Perú. Medias Roland exporta sus productos a Colombia, Venezuela, Perú y Panamá, y Teimsa S.A. exporta sus productos a Colombia.

Tabla 7  
Las empresas textiles más importantes del Ecuador

Empresa	Ciudad	Ventas 2017 en dólares
Delltex Industrial S. A.	Quito	\$ 13'808.115
Fabrifame S. A.	Quito	\$ 12'899.588
Textiles Texsa S. A.	Quito	\$ 5'802.288
Francelana S. A.	Quito	\$ 4'082.835
Plasticaucho Industrial S. A.	Ambato	\$ 93'494.026
Lamitex	Guayaquil	\$ 33'720.787
Cellistechno Servicios S. A.	Quito	\$ 17'403.389
Confecciones Recreativas Fibrán Cía. Ltda.	Quito	\$ 21'182.929
Medias Roland	Quito	\$ 20'201.697
Tecnistamp Gasespol Cem	Quito	\$ 20'484.457
Garment S. A.	Quito	\$ 13'447.084
Intela Industria Textil Latinoamericana Cía. Ltda.	Quito	\$ 16'459.079
S.J. Jersey Ecuatoriano C. A.	Quito	\$ 13'856.816
Empresas Pinto S. A.	Quito	\$ 13'312.126
Pasamanería S. A.	Quito	\$ 13'191.228
Ingesa s.a.	Quito	\$ 13'031.835
Textil padilla e hijos texpadilla Cía. Ltda.	Quito	\$ 12'667.123
Enkador S. A.	Quito	\$ 12'301.547
Hiltexpoy S. A.	Quito	\$ 10'829.128
Textiles industriales ambateños S. A. Teimsa	Ambato	\$ 10'637.176

Fuente: revista *EKOS* (2018).

## Resultados

En la lista de los diez mayores importadores de textiles del mundo, y seleccionando los mercados con los que Ecuador tiene una relación económica, política, cultural y social, además de que son mercados internacionales

que la AITE ha considerado como de gran atracción para la exportación de productos textiles, está la Unión Europea, en el primer lugar; sin embargo, el país con el cual Ecuador tiene mayor proximidad es España, por compartir lazos coloniales, y ha exportado al mercado español, según The Observatory of Economic Complexity (2018), en 2017 un valor de US \$ 558 millones de dólares. Estados Unidos, debido a su proximidad, además, es el principal destino de las exportaciones ecuatorianas y principal socio comercial para Ecuador que ha exportado en 2017 US \$ 5,67 miles de millones de dólares. Finalmente, México, en la octava posición, posee relación por pertenecer a la misma región y las exportaciones a México representaron US \$ 179 millones de dólares en 2017.

## Distancias culturales

Utilizando los resultados del GLOBE Project (2016) sobre las interrelaciones entre cultura social, efectividad social y liderazgo organizacional en 98 países en todo el mundo, cuyas variables se miden en una escala de 1 a 7, en las que 1 significa muy de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo y 7 muy en desacuerdo, los datos permiten determinar las distancias culturales entre los países que se consideraron posibles para la internacionalización de los textiles ecuatorianos.

Tabla 8  
Distancias culturales de mercados internacionales seleccionados

País	Idioma	Religión mayoritaria	Resultados acumulados GLOBE Project 2004	Media GLOBE Project Escala 1 al 7 2004	Posición mundial GLOBE Project 2004
España	Español	Católica	126,22	4,67	42
Estados Unidos	Inglés	Protestante	128,48	4,76	99
México	Español	Católica	127,89	4,74	15

Fuente: GLOBE Project (2016).  
Elaboración propia.

Tabla 9  
Distancias administrativas o políticos

País	Exigencia de visa para los ciudadanos ecuatorianos	Convenios comerciales	Lazos coloniales	Moneda común	Índice de percepción de corrupción 2017 <sup>1</sup> Escala 0 a 100 0 alto nivel de corrupción, 100 libre de corrupción
España	Sí	Sí (Unión Europea) <sup>2</sup>	Sí	No (Euro)	57 <i>Ranking mundial: 42</i>
Estados Unidos	Sí	Sí (Sistema generalizado de preferencias) <sup>3</sup> *No vigente	No	Sí (Dólar estadounidense)	75 <i>Ranking mundial: 16</i>
México	Sí	Sí (Alianza del Pacífico) <sup>4</sup>	No	No (Peso mexicano)	29 <i>Ranking mundial: 135</i>

1. <[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)>.

2. <<https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>>.

3. <<https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/11/comercio-bilateral-con-Estados-Unidos.pdf>>.

4. <[https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/26\\_03\\_2018-alianza-del-paci%CC%81f-co-rev\\_6.pdf](https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/26_03_2018-alianza-del-paci%CC%81f-co-rev_6.pdf)>.

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Transparencia Internacional (2014).

Elaboración propia.

## Distancias geográficas

Tabla 10  
Distancias geográficas: mercados internacionales seleccionados

País	Superficie en km <sup>2</sup>	Población	Huso horario en la capital del país	Clima	Acceso a océanos y conexión con el océano Pacífico	Distancias entre Quito y las capitales en línea recta en kilómetros
España	505.990	46,57 millones	GMT+1 Madrid	Diversidad de climas: mediterráneo, continental, litoral, semiárido, oceánico, continental y costero.	Sí Océano Atlántico conexión por el Canal de Panamá.	8.748,62
Estados Unidos	9'147.593	325,7 millones	GMT-5 Washington D.C.	Diversidad de climas: clima mediterráneo, monzónico, oceánico, tundra ártica y continental húmedo.	Sí Océano Pacífico Océano Atlántico y Golfo de México conexión por el Canal de Panamá.	4.354,51
México	1'964.375	129,2 millones	GMT-6 Ciudad de México	Diversidad de climas: cálido húmedo, seco, templado y templado subhúmedo.	Sí Océano Pacífico Océano Atlántico y Golfo de México conexión por el Canal de Panamá.	3.135,37

Fuente: Organización Mundial del Comercio (2018b).  
Elaboración propia.

## Distancias económicas

Tabla 11  
Distancias económicas

País	PIB 2017 en dólares <sup>1</sup>	PIB per cápita 2017 <sup>2</sup>	Tasa de desempleo 2018	Tasa de Inflación IPC 2018 <sup>3</sup>	Población bajo el nivel de pobreza <sup>4</sup>
España	1,311 billones	28.156,82	15,2% agosto	1,69% noviembre	21,1%
Estados Unidos	19,39 billones	59.531,66	4,0% junio	2,18% noviembre	15,1%
México	1,15 billones	8.902,83	3,2% octubre	4,72% noviembre	46,2%

1. <<https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>>.

2. <<https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>>.

3. <<https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>>.

4. <<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/fields/221.html>>.

Fuente: Banco Mundial (2018a), CIA (2019) y Global Rates (2019).

Elaboración propia.

## Conclusiones

El modelo CAGE está compuesto por cuatro distancias: cultural, administrativa, geográfica y económica, y sirve para señalar los factores que determinan el éxito o fracaso de las importaciones, y para otras aplicaciones como: el análisis de estrategias para la apertura de una nueva planta industrial o la adquisición de una empresa en el exterior; además, sirve como herramienta para tomar decisiones de preinversión.

El sector textil mundial se destaca por la alta competitividad, la implementación de tecnología, investigación y desarrollo, calidad y costos bajos; dentro de este contexto, China se presenta como el principal proveedor de textiles a nivel mundial y ha tenido una gran evolución industrial en los últimos años. En el entorno nacional, las veinte empresas de textiles de mayores

ventas en el país se ubican en las ciudades de Quito, Guayaquil y Ambato; considerando sus valores en activos y ventas se determina que estas empresas tienen la capacidad administrativa y económica para poder expandirse a mercados internacionales y algunas ya han tenido éxito en la exportación de sus productos, generalmente a países de Latinoamérica: Colombia, Perú, Venezuela, Panamá; y en Norteamérica: Estados Unidos y Canadá.

Los mercados internacionales más atractivos para los productos textiles ecuatorianos, según los objetivos de exportación de la AITE y el *ranking* de los países que realizan más importaciones de textiles a nivel mundial, son: la Unión Europea (se seleccionó España por tener lazos históricos, económicos y migratorios), Estados Unidos (primer socio comercial del Ecuador) y México (país de la misma región). En la revisión de las dimensiones CAGE entre los mercados seleccionados para las exportaciones de textiles en la dimensión cultural, España y México poseen el español como idioma oficial. España es el único país que mantiene un lazo colonial con el Ecuador, la religión mayoritaria entre los tres países es similar, católica y protestante. España es el país que más se destaca en la dimensión cultural en relación con el Ecuador.

En cuanto al aspecto administrativo, México es el único país que no exige visa a los ecuatorianos; además, con los tres países se mantienen convenios comerciales vigentes. Estados Unidos es el único país con el cual comparte la misma moneda. Entre los tres países, según el índice de percepción de corrupción, Estados Unidos es el menos corrupto, mientras que México se ubica como el más corrupto entre los países seleccionados para el estudio.

En torno a las dimensiones geográficas, los tres países tienen mayor extensión territorial que Ecuador. Estados Unidos es el de mayor superficie, así como el de mayor número de habitantes. Otro aspecto interesante es que Ecuador posee conexión marítima con todos los países debido al canal de Panamá. Por distancia, México es el país más cercano al Ecuador con una distancia en línea recta de 3.135,37 kilómetros entre Quito y Ciudad de México.

En la dimensión económica, Estados Unidos es el que más se destaca, tiene el mayor PIB con US \$ 1,311 billones de dólares y el mayor PIB per cápita con US \$ 59.531,66 dólares. México tiene la menor tasa de desempleo con el 3,2%, y la tasa de inflación es más baja en España. En México se tiene el mayor porcentaje de personas bajo el nivel de pobreza.

Aunque en la dimensión económica Estados Unidos es un mercado muy atractivo por su dimensión territorial, poblacional y económica, además la moneda oficial común, el Ecuador no mantiene vigente un convenio comercial con los Estados Unidos para disminuir los aranceles a los textiles ecuatorianos.

España está más cerca en términos de dimensión cultural y con la que el Ecuador mantiene un convenio comercial vigente; sin embargo, la distancia geográfica es la más lejana con 8.748,62 kilómetros entre Quito y Madrid, lo que implica costos de transporte y logística superiores.

## Referencias

- Alonso, José. 2015. *Manual de control de calidad en productos textiles y afines*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Anheier, Helmut, Marlies Glasius y Mary Kaldor. 2005. *Sociedad civil global: 2004/2005*. Barcelona: Sage.
- Arribas, Iván, Francisco Pérez, Pilar Chorén, Abel Fernández y Emily Tortosa. 2010. *La medición de la integración comercial en una economía globalizada*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE). 2019. *Historia y actualidad*. Consulta: septiembre de 2018. <<http://www.aite.com.ec/industria.html>>.
- Banco Central del Ecuador. 2018. *Exportación por tipo de producto*. Consulta: agosto de 2018. <<http://www.aite.com.ec/estadisticas/2018/EXPORT.%202018%20A%20MAYO%20TIPO%20DE%20PRODUCTO.pdf>>.
- Banco Mundial. 2018a. *Índice de desempeño logístico 2018*. Consulta: agosto de 2018. <<http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/07/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2018-Final.pdf>>.
- . 2018b. *GDP (current US\$)*. Consulta: agosto de 2018. <<https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>>.
- Beugelsdijk, Sjoerd, Tatiana Kostova, Vincent E. Kunst, Ettore Spadafora y Marc van Essen. 2018. "Cultural Distance and Firm Internationalization". *Journal of Management* 44, No. 1: 89-130.
- Bolívar, Luis Miguel, Nataly Cruz y Andrea Pinto. 2015. "Modelo gravitacional del comercio internacional colombiano, 1991-2012". *Economía y Región* 9, No. 1: 245-270.
- Bravo, José. L. 2012. "Análisis sectorial de la industria textil ecuatoriana y diseño de un modelo de planeación estratégica para la empresa MODATEX, S. A.". Tesis de maestría en

- Administración de Empresas. Universidad Politécnica Salesiana, Sede Guayaquil. <<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4831/1/UPS-GT000421.pdf>>.
- Centro de Comercio Internacional. 2001. *Textiles y prendas de vestir*. Consulta: noviembre de 2018. <<http://www.forumdecomercio.org/Textiles-y-prendas-de-vestir/>>.
- EC Ministerio de Comercio Exterior. 2014. *El acuerdo comercial Ecuador-Unión Europea*. Quito. Consulta: noviembre de 2018. <<https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>>.
- . 2017. *Comercio bilateral con Estados Unidos*. Quito. Consulta: noviembre de 2018. <<https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/11/comercio-bilateral-con-Estados-Unidos.pdf>>.
- . 2018. *Viceministerio de negociaciones: Alianza del Pacífico*. Consulta: noviembre de 2018. <[https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/26\\_03\\_2018-alianza-del-paci%CC%81fico-rev\\_6.pdf](https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/26_03_2018-alianza-del-paci%CC%81fico-rev_6.pdf)>.
- Ghemawat, Pankaj. 2004. “Distance Still Matters The Hard Reality of Global Expansion”. *Harvard Business Review* 35, No. 7: 1-12.
- Global Rates. 2019. *Inflación Estados Unidos - índice de precios al consumo (IPC)*. Consulta: diciembre de 2018. <<https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>>.
- GLOBE Project. 2016. *An Overview of the 2004 Study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes*. Consulta: diciembre de 2018. <[https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007#data](https://globeproject.com/study_2004_2007#data)>.
- Guitchounts, Andrei. 2018. “El comercio mundial del algodón permanece estancado”. *Revista para el Sector Algodonero* 71, No. 12: 1-29.
- Hidalgo, Pedro, Enrique Manzur, Sergio Olavarrieta y Pablo Farías. 2007. “Cuantificación de las distancias culturales entre países: un análisis de Latinoamérica”. *Cuadernos de Administración* 20, No. 33: 258-263.
- Inditex. 2018. *Quiénes somos*. Consulta: diciembre de 2018. <<https://www.inditex.com/es/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#continent/000>>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). 2012. *Análisis sectorial*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Joachim, Hans. 2012. *Freight Forwarder's Intermediary Role in Multimodal Transport Chains: A Social Network Approach*. Viena: Springer Verlag.
- Kyvik, Hildegunn. 2004. “The Global Textile and Clothing Industry Post the Agreement on Textiles and Clothing”. Consulta: noviembre de 2018. <[https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/discussion\\_papers5\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/discussion_papers5_e.pdf)>.
- Lombana, Jahir, y Silvia Rozas. 2009. “Marco analítico de la competitividad: fundamentos para el estudio de la competitividad regional”. *Pensamiento & Gestión*, No. 26: 1-38.
- Martínez, Antonio, y María Hernández. 2015. “La competitividad del algodón colombiano frente a los principales países productores mediante el enfoque de costos de producción”. *Economía y Desarrollo Rural* 16, No. 2: 189-215.

- Martínez, Noemí. 2011. “Zara: imagen de marca internacional y debut en la venta de moda online en Europa occidental”. *Intangible Capital* 7, No. 2: 375-409.
- Medina, Jorge. 2016. “El cambio en la estructura de la industria de confección en Colombia, la subcontratación y el desarrollo de proveedores”. *Civilizar* 16, No. 30: 137-144.
- Morosini, Enzo. 2009. *Sustainability and Effectiveness in Global Logistic Systems*. Berlín: GITO-Verlag.
- Organización Mundial del Comercio (OMC). 2018a. *Cuadros estadísticos*. Consulta: noviembre de 2018. <[https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2016\\_s/wts16\\_chap9\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/wts16_chap9_s.htm)>.
- . 2018b. *Mapa de los grupos de negociación en las negociaciones de Doha*. Consulta: noviembre de 2018. <[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/negotiating\\_groups\\_maps\\_s.htm?group\\_selected=GRP007](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/negotiating_groups_maps_s.htm?group_selected=GRP007)>.
- . 2018c. *Países menos adelantados*. Consulta: noviembre de 2018. <[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/org7\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org7_s.htm)>.
- Porter, Michael. 2015. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Puig, Montserrat, Pilar Sabater y Nuria Rodríguez. 2012. “Necesidades humanas: evolución del concepto según la perspectiva social”. *Aposta: Revista de Ciencias Sociales*, No. 54: 1-12.
- Revista *Ekos*. 2018. “Guía de negocios”. *Ekos Negocios*: 32-33. Consulta: diciembre de 2018. <<http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?ids=236&n=Industria%20Textil>>.
- Revista *Forbes*. 2016. “Las marcas de moda más grandes del 2016”. *Forbes*. Consulta: diciembre de 2018. <<https://www.forbes.com.mx/forbes-life/marcas-moda-mas-grandes-2016/>>.
- Revista *Líderes*. 2017. “Textilera con metas ambiciosas”. Consulta: diciembre de 2018, <<https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-delltex-textilera-metas-ambiciosas.html>>.
- Rodríguez, Juan Carlos, y Mitchell Seligson. 2007. *Cultura política de la democracia en Colombia: 2006*. Bogotá: Centro Nacional de Consultoría.
- Saylor Academy. 2012. *Fundamentals of Global Strategy A Business Model Approach*. Hong Kong: The Open University of Hong Kong.
- Sobrinho, Luis Jaime. 2002. “Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México”. *Estudios Demográficos y Urbanos*, No. 50: 311-361.
- Solano, Elcira, Leonardo Arrieta y Dannyra Mendoza. 2015. “Comercio exportador sector textil - confecciones en Colombia y departamento del Atlántico: una aproximación a los modelos gravitacionales”. *Revista Lebre*, No. 7: 70-100.
- Tarapuez, Edwin. 2016. “Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora”. *Pensamiento & Gestión*, No. 41: 60-90.
- The Observatory of Economic Complexity. 2018. *Ecuador*. Consulta: noviembre de 2018. <<https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ecu/>>.

- Transparencia Internacional. 2018. *Corruption Perceptions Index 2017*. Consulta: noviembre de 2018. <[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)>.
- Vaccarini, Katuscia, Francesca Spigarelli, Ernesto Tavoletti y Christoph Lattemann. 2017. *Cultural Distance in International Ventures: Exploring Perceptions of European and Chinese managers*. Cham: Springer International Publishing.
- Van den Berg, Gerben, y Paul Pietersma. 2014. *Key Management Models: The 75+ Models Every Manager Needs to Know*. Nueva Jersey: Pearson.
- Vidal, Macarena. 2019. “El crecimiento chino en 2018 fue el menor en casi tres décadas”. *El País*. Consulta: noviembre de 2018. <[https://elpais.com/economia/2019/01/21/actualidad/1548052289\\_939203.html](https://elpais.com/economia/2019/01/21/actualidad/1548052289_939203.html)>.
- Vouga, Gabriel, Felipe Mendes y Maria Laura Ferranty. 2014. “Modelo CAGE e o modo de entrada das multinacionais brasileiras no exterior”. *Revista de Administração FACES Journal* 13, No. 1: 84-102.
- Wazir Management Consultants. 2018. “Building a New Age Textile Industry: Mumbai”. Consulta: noviembre de 2018. <<http://ficci.in/spdocument/23046/FICCI-WAZIR-Report-Building-New-Age-Textile-Industry.pdf>>.
- White, Roger. 2016. *Cultural Differences and Economic Globalization: Effects on Trade, Foreign Direct Investment, and Migration*. Nueva York: Routledge.
- World Bank. 2018. *Population, Total*. Consulta: noviembre de 2018. <<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>>.
- World Economic Forum. 2017. *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Ginebra: World Economic Forum. Consulta: noviembre de 2018. <<http://www3.weforum.org/docs/GCR20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>>.