



PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Opción de Grado

Monografía

Ruta Estratégica para el Análisis de la Competitividad y la Sofisticación del Aparato Productivo Nacional en el Marco del TLC con Estados Unidos (2012–2025)

1-2026

Nelson Enrique Cely Cuellar

Código: 2194778

Docente:

Juan Carlos Olaya Molano

Universidad Santo Tomás

Ciencias Económicas y Administrativas

(Facultad de Administración De Empresas)

(Bogotá)

2026

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincera gratitud a todas las personas e instituciones que hicieron posible la culminación de este trabajo. Agradezco, en primer lugar, a Juan Carlos Olaya Molano por su acompañamiento académico y por las valiosas orientaciones brindadas durante este proceso.

Mi reconocimiento especial a la Universidad Santo Tomás de Colombia y a la Facultad de Administración de Empresas, por ofrecer no solo una sólida formación académica, sino también una formación humana integral que me ha permitido desarrollar una visión más amplia y responsable de la sociedad. Gracias a esta experiencia educativa, hoy me siento una persona más íntegra, capaz de analizar los problemas con criterio profesional, serenidad y compromiso, con la firme convicción de aportar a la construcción de un entorno más justo y solidario.

Este camino no estuvo exento de dificultades. Las limitaciones económicas, los problemas técnicos derivados del acceso restringido a internet en la región donde residía y las complicaciones de salud, incluyendo haber superado en dos ocasiones el COVID-19 que representaron grandes retos. Sin embargo, con la ayuda de Dios, la fortaleza de mi familia y mi propia perseverancia, logré sobreponerme a cada obstáculo y mantener firme mi propósito académico.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a quienes han sido mi faro en los momentos de oscuridad y mi impulso en los días de duda. A mi madre, por enseñarme que la perseverancia vence cualquier obstáculo; por su apoyo incondicional, a mi familia, por su presencia constante y silenciosa que me sostuvo sin condiciones; y a mi hijo, cuya existencia da sentido a cada paso que doy. Este logro es tan suyo como mío.

A Jessica madre de mi hijo, gracias por estar presente en los momentos que más lo requerían. Su generosidad y disposición permitieron que este logro fuera posible, aunque nuestros caminos se separaron, su presencia fue un impulso emocional que me sostuvo en momentos clave. Desde la humildad, supimos ayudarnos, y ese gesto humano merece reconocimiento.

También dedico esta monografía a quienes caminaron a mi lado en este proceso académico: compañeros con quienes compartí proyectos, y a todos aquellos amigos y voces que, con sus ideas y apoyo, enriquecieron mi camino. A todos los que creyeron en mí, incluso cuando yo titubeaba, gracias por ser parte de esta historia y contribuir a que este esfuerzo académico se hiciera realidad.

Tabla de contenido

Agradecimientos	2
Dedicatoria	3
Abstrac	10
Introducción	14
Planteamiento del Problema.....	15
Pregunta de la investigación	17
Antecedentes del estudio.....	17
Justificación.....	18
Objetivos	
Generales.....	19
Objetivos específicos	20
Marco metodológico	20
Tipo de estudio y alcance.....	21
Fuentes	21
Variables.....	22
Herramientas de análisis (Matriz PESTEL (Análisis del macroentorno, Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Análisis de Competitividad)).....	23
Resultados esperados	23
Limitaciones	24

Capítulo 1. Diagnóstico del Macroentorno y Fundamentos Estratégicos del TLC (Colombia – Estados Unidos)

Conceptualización y arquitectura normativa del TLC.	25
Dimensión contable y macroeconómica – mapa conceptual.	26
Dimensión comercial y financiera – mapa conceptual.	27
Dimensión jurídica y normativa – mapa conceptual.	28
Arquitectura normativa y pilares operativos del acuerdo.	29
Comercio de Bienes y Acceso a Mercados.	29

Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF).....	29
Reglas y Procedimientos de Origen.	30
Defensa Comercial e inversión.....	31
Reglas de competencia e inversión.....	31
Comparativa técnica: TLC Tradicionales vs. Última Generación.	31
Evolución del comercio global y transición de Colombia hacia el TLC como respuesta estructural.	33
Del mercantilismo al liberalismo económico.	33
Ventaja comparativa y competitividad sistémica.	34
Estructuralismo, modelo ISI y límites del proteccionismo en Colombia.	34
Apertura económica y transformación del entorno competitivo.	35
Integración comercial con Estados Unidos y consolidación del TLC.	37
Dependencia exportadora y desafíos estructurales.	38
Ejes Estratégicos del TLC y Fortalecimiento Empresarial.	39
Competitividad Empresarial y Convergencia Normativa.	40
Seguridad Jurídica, Gestión del Riesgo y Confianza Inversionista.	40
Análisis de la Dinámica Competitiva (Porter).	41
Erosión del margen de protección.	42
Asimetría en la productividad Total de los Factores (PTF).	43
Índice de Complejidad Económica y Especialización.	44
Dinámica de Asignación de Recursos y "Empresas Zombi.	45
Análisis PESTEL: Diagnóstico estructural del macroentorno 2006-2025.	45

**CAPÍTULO 2: Estructura, Compromisos y Desempeño Sectorial del TLC
(Colombia-EE. UU)**

Alcance operativo del TLC y sus implicaciones empresariales.	51
Compromisos asumidos y estándares de cumplimiento.	52
<i>Materia Laboral.</i>	52
<i>Ámbito ambiental.</i>	52
<i>Propiedad intelectual.</i>	53
Análisis de Sectores Sensibles y Cambio de Paradigma.	53
Agroindustria: La última línea de defensa.	54
Contingentes arancelarios.	54
Desgravación.	54
Vulnerabilidad del agro.	56
Manufacturas: Sector Textil y Confecciones: Retos de competitividad.....	58
(Reglas de origen, Plan Vallejo, costos, Innovación)	58
Propiedad Intelectual y Sector Farmacéutico.	59
Evolución reciente del déficit comercial farmacéutico.	60
Caso colombiano: VaxThera y los desafíos del sector farmacéutico nacional.....	62
Oportunidades comerciales farmacéuticas y acceso al mercado estadounidense.....	6
Impacto en la competitividad empresarial farmacéutica.	63
Barreras de entrada.	62
Dependencia Tecnológica.	63
Limitación del mercado genérico y Sostenibilidad del Sistema.	63
Incertidumbre operativa	63
Concentración de valor.	63

Retos estratégicos para la consolidación empresarial farmacéutica	64
---	----

CAPÍTULO 3: Diversificación, Sostenibilidad y Propuestas Estratégicas

3.1. Estrategias de Sofisticación Productiva para la Diversificación Exportadora.....	68
<i>Potencial exportador de Colombia.</i>	68
Escalabilidad y eficiencia estructural: tecnología, logística y transformación de valor.	69
cumplimiento normativo como activo competitivo.	69
Integración vertical y transformación agroindustrial.	70
Digitalización y trazabilidad como gobernanza exportadora.	70
Industrialización intensiva en conocimiento y tecnología.	71
Manufactura intermedia y especializada.	71
Innovación y Propiedad Intelectual como Reducción de Dependencia Tecnológica.....	71
Diversificación hacia servicios intensivos en conocimiento.	74
Principales TLC con Colombia – oportunidad de diversificación geográfica.....	75
Sistema de Indicadores de Gestión y Seguimiento Estratégico (Proyección 2026-2030).	77
Análisis FODA del sector empresarial colombiano frente al TLC con Estados Unidos.	79
Diagnóstico FODA del sector empresarial colombiano en el marco del TLC con Estados Unidos.	80
Factores estructurales del entorno nacional.	81
Inestabilidad Sociopolítica y Seguridad.....	81
Vulnerabilidad Climática y Territorial.....	81
Contexto de Conflicto Global.....	81
Conclusiones.	83

Lista de Tablas

Tabla 1. Tipos básicos de criterios de origen identificados en las normas de origen productos específicos	31
Tabla 2. Diferencias entre TLC Tradicionales y de Última Generación.....	33
Tabla 3. Matriz PESTEL: Diagnóstico del Entorno y Competitividad del Tejido Empresarial (2006–2025).	47
Tabla 4. <i>Cronograma de desgravación y contingentes de exportación: Año 14 del Acuerdo Comercial Colombia-EE. UU.</i>	55
Tabla 5. Principales Productos exportados a Estados Unidos – Miles USFOB.	56
Tabla 6. Balanza comercial farmacéutica de Colombia (2015–2024).	61
Tabla 7. <i>Cuadro comparativo farmacéutica nacional vs Estados Unidos 2025</i>	64
Tabla 8. Matriz de Sofisticación Productiva y Exportadora.	74
Tabla 9. <i>Principales TLC con Colombia - oportunidad de diversificación.</i>	76
Tabla 10. Matriz de Indicadores Sugeridos para el Fortalecimiento de la Competitividad y el Desempeño Exportador.	78
Tabla 11. Análisis FODA Detallado del TLC Colombia – EE. UU.	79

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa conceptual de los principales conceptos contables, comerciales, financieros y jurídicos asociados a los Tratados de Libre Comercio (TLC)	27
Figura 2. Mapa conceptual: Conceptos comerciales y financieros en la internacionalización.	28
Figura 3. Mapa conceptual: Conceptos jurídicos y marco legal de los TLC	29
Figura 4. Arancel promedio en Colombia (1905-2018)	37
Figura 5. Evolución del comercio bilateral Colombia – Estados Unidos (1996-2024)	38
Figura 6. Comportamiento de las exportaciones de Colombia hacia los Estados Unidos (Minero energéticas y no minero energéticas 1991-2024.	39
Figura 7. Análisis de la dinámica competitiva: Cinco Fuerza de Porter en el Contexto del TLC Colombia – Estados Unidos.	43
Figura 8. Análisis de la Fuerza Competitiva: Amenaza de Productos Sustitutos y Desplazamiento de Mercado.	45
Figura. 9 Análisis estratégico: Potencial exportador y brechas estructurales (Proyección 2025-2030).	71

Resumen

Esta investigación evalúa el impacto del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos sobre la competitividad estructural y la dependencia de materias primas del tejido empresarial colombiano durante el periodo 2006–2025. Bajo un enfoque metodológico mixto de carácter descriptivo y analítico, se emplearon marcos de diagnóstico estratégico como la matriz PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para determinar las condiciones del macroentorno y la intensidad competitiva sectorial.

Los hallazgos demuestran una persistente concentración de la canasta exportadora en bienes primarios y minero-energéticos, los cuales representan más del 54% de las transacciones con el mercado estadounidense. Esta condición evidencia una limitada sofisticación en los procesos productivos y una elevada vulnerabilidad financiera ante las fluctuaciones de los precios internacionales.

El estudio integra indicadores técnicos para cuantificar el desempeño estratégico, resaltando un Índice de Complejidad Económica de -0,14 y un retroceso en la Productividad Total de los Factores (PTF) del -1,56% al cierre de 2024. Asimismo, se identifica una brecha en la resiliencia corporativa, donde la tasa de supervivencia a cinco años de las sociedades (44%) supera ampliamente a las personas naturales (30%). En el ámbito logístico, aunque los costos sobre ventas se sitúan en el 12,6%, esta cifra aún duplica los estándares de la OCDE, limitando la capacidad de escalamiento de las Pymes.

Como propuesta de lineamientos estratégicos, se sugiere la transición hacia modelos de industrialización basados en activos intangibles y el estricto cumplimiento de criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza), los cuales configuran barreras no arancelarias para el 25% de las pymes exportadoras. Se concluye que, ante la desgravación total del acuerdo en 2026 con especial énfasis en sectores sensibles como el lácteo, es imperativo fortalecer los mecanismos de salvaguardia, impulsar la asociatividad cooperativa y capitalizar las

oportunidades del nearshoring para integrar a la industria nacional en eslabones de mayor valor dentro de las cadenas globales de valor.

Palabras clave: competitividad, TLC Colombia-EE. UU., pymes, diversificación exportadora, sofisticación productiva

Abstract

This monography analyzes the impact of the Free Trade Agreement (FTA) between Colombia and the United States on the trade balance and the strategic challenges of the Colombian business sector from 2006 to 2025. From a Business Administration perspective, the study evaluates if the agreement has helped to improve competitiveness and export diversification or if it has increased structural dependence on primary goods. The central question focuses on how the agreement influenced the concentration of raw materials and what management tools are necessary to strengthen the national industry.

The research uses a mixed methodology with a descriptive and analytical approach. Administrative diagnostic tools, such as the PESTEL matrix and Porter's Five Forces, are applied to examine the macroeconomic environment and the competitive position of Colombian companies. The study makes a special emphasis on the structural vulnerabilities of small and medium-sized enterprises (SMEs), analysing the barriers that limit their transition toward products with higher value-added and technological content.

The diagnosis shows that the FTA has produced asymmetric results. While certain sectors like flowers and coffee have succeeded, the overall export basket remains highly concentrated in primary goods. This situation makes the economy vulnerable to the volatility of international prices. Technical indicators, such as the negative growth of Total Factor Productivity (PTF) at -1.56% in 2024 and the low business survival rates of individuals (30%) compared to corporations (44%), highlight the need for a productive transformation. Furthermore, the end of the protection periods for sensitive products in 2026 creates an urgent challenge for operational stability.

The strategic proposal suggests a "dual-board" policy. The first board focuses on deepening the relationship with the United States through *nearshoring* and *friendshoring*, integrating SMEs into regional supply chains that demand high quality and ESG standards. The second board proposes a planned diversification toward emerging markets, especially in Asia. This expansion must avoid the "coal trap" and focus on sophisticated goods like specialized services and biotechnology

Historia de la conversation]. Finally, these guidelines aim to reduce operational risks and ensure the long-term sustainability of the Colombian business fabric.

Keywords: competitiveness, Colombia-US FTA, SMEs, export diversification, productive sophistication.

INTRODUCCIÓN

En un escenario global caracterizado por la creciente interdependencia económica, los países enfrentan el desafío de integrarse estratégicamente a un sistema comercial internacional cada vez más dinámico y competitivo. Con el propósito fortalecer su inserción en los mercados externos y dinamizar sus economías, han recurrido a distintos mecanismos de integración económica. En este contexto, la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1995 marcó un punto de inflexión al consolidar un sistema multilateral basado en normas que regulan el comercio internacional, promueven la reducción de barreras arancelarias, facilitan la solución de controversias y preponderantemente deben velar por la estabilidad en las relaciones comerciales estableciendo acuerdos multilaterales que beneficien a todas las partes involucradas (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2025).

A partir de este marco institucional, los tratados de Libre Comercio (TLC) se consolidaron como instrumentos de integración bilateral y regional orientados a ampliar el acceso a mercados, atraer inversión extranjera y fortalecer la competitividad. Sin embargo, la experiencia internacional evidencia que sus resultados no han sido homogéneos, ya que el aprovechamiento de estos acuerdos depende en gran medida de la estructura productiva y de la capacidad estratégica de cada país.

En el caso colombiano, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, firmado en 2006 e implementado en 2012, representa uno de los acuerdos más relevantes debido a la importancia de ese país como principal socio comercial. Desde su entrada en vigor, el acuerdo ha generado transformaciones en la dinámica exportadora, el entorno competitivo y las condiciones de acceso a mercados, lo que plantea interrogantes sobre su incidencia en la balanza comercial y en la consolidación de ventajas competitivas sostenibles para el sector empresarial.

La presente monografía tiene como propósito analizar la incidencia del TLC entre Colombia y Estados Unidos en la balanza comercial y en los desafíos estratégicos del sector empresarial colombiano durante el periodo 2006–2025. Desde la perspectiva de la Administración de Empresas, el estudio examina si el acuerdo ha contribuido al fortalecimiento competitivo y a la diversificación exportadora, o si, por el contrario, ha profundizado dependencias estructurales en el comercio bilateral.

El documento se organiza en tres partes. En la primera se presentan los fundamentos teóricos del libre comercio y el contexto histórico del comercio exterior colombiano. En la segunda se analiza el TLC Colombia–Estados Unidos, sus compromisos y la evolución de la relación comercial bilateral. Finalmente, la tercera parte aborda los retos estratégicos y de sostenibilidad para el sector empresarial, formulando recomendaciones orientadas a mejorar el aprovechamiento del acuerdo en un entorno internacional cambiante.

Planteamiento del problema

Colombia inicio su proceso de apertura económica a principios de la década de 1990, basado en la reducción unilateral de aranceles y la desregulación para promover la competitividad. Sin embargo, fue a partir de la década del 2000 que el país consolidó una estrategia activa de integración a través de la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) bilaterales, orientada a promover el crecimiento, la productividad empresarial y la competitividad (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022). El TLC con Estados Unidos, en particular, ha sido uno de los acuerdos más relevantes por su incidencia en los flujos comerciales, la estructura productiva y los desafíos que ha implicado para el tejido empresarial colombiano, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (Ministerio de Comercio, 2023; Banco de la República, 2022).

Aunque se proyectaba que este acuerdo impulsara la modernización productiva, la innovación y la diversificación empresarial, los resultados han sido heterogéneos. Sectores como

agroindustria, confecciones y manufacturas tradicionales han enfrentado retos de competitividad, mientras que otros como servicios empresariales y productos agroexportables especializados han mostrado crecimiento (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2021; Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022). Desde la perspectiva de la Administración de Empresas, persiste la duda sobre si las organizaciones colombianas han logrado desarrollar capacidades estratégicas, tecnológicas y de gestión del talento acordes con las nuevas condiciones de competencia internacional (Portafolio, 2023; Confecámaras, 2022).

En este contexto, las cifras recientes revelan una paradoja comercial que merece atención estratégica. Por un lado, las exportaciones totales de Colombia al mundo alcanzaron aproximadamente USD 49.552 millones FOB en 2024, lo que representó una leve caída del 0,4 % frente a 2023 (Analdex, 2024). Por otro lado, el comercio bilateral con Estados Unidos mostró un crecimiento en ese mismo año, con exportaciones colombianas hacia ese mercado por USD 17,9 mil millones, un aumento del 10,9 % respecto al año anterior (Office of the United States Trade Representative [USTR], 2024). Sin embargo, este dinamismo se ha concentrado en bienes primarios, lo que evidencia desafíos persistentes en diversificación productiva, sofisticación de la oferta exportable y consolidación de ventajas competitivas sostenibles.

Además, la balanza comercial del país cerró 2024 con un déficit estimado de USD 10.881 millones, un incremento del 11,7 % comparado con 2023, mientras que las importaciones totalizaron alrededor de USD 64.104 millones, aumentando un 2,1 % respecto al año anterior (La República, 2025). La sensibilidad del comercio bilateral frente a factores externos, especialmente en relación con Estados Unidos como socio comercial estratégico, plantea interrogantes sobre la resiliencia del empresariado colombiano y su capacidad de adaptación a escenarios cambiantes.

Aunque existen análisis macroeconómicos y sectoriales, evaluaciones recientes sugieren que los beneficios del TLC no han sido homogéneos y que persisten retos en competitividad y diversificación empresarial. En particular, el Centro de Estudios del Trabajo (Cedetrabajo, 2025)

señala que, tras más de una década de vigencia, Colombia mantiene un déficit comercial significativo con Estados Unidos y resultados dispares en sus sectores productivos. De manera complementaria, Analdex (2024) indica que, aunque algunas actividades han logrado un mejor acceso al mercado estadounidense, el acuerdo no se ha traducido plenamente en innovación, diversificación exportadora ni fortalecimiento empresarial sostenible, dimensiones fundamentales para la competitividad de las organizaciones colombianas.

La escasez de estudios que integren el análisis del TLC en la gestión empresarial y el desarrollo de capacidades estratégicas, tecnológicas y organizacionales evidencia un vacío investigativo relevante. En este sentido, resulta necesario examinar si el acuerdo ha contribuido al fortalecimiento del sector empresarial colombiano o si, por el contrario, ha profundizado brechas entre empresas con diferentes niveles de preparación para competir en mercados internacionales.

Por lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de resolver el siguiente interrogante que guía la presente investigación:

Pregunta de Investigación

¿Cómo ha incidido el TLC entre Colombia y Estados Unidos en la dependencia de bienes primarios dentro de la balanza comercial colombiana y qué desafíos estratégicos plantea para el fortalecimiento del valor agregado y la competitividad del sector empresarial durante el periodo 2006–2025?

Antecedentes del estudio

Del análisis de los efectos de los Tratados de Libre Comercio (TLC) en economías en desarrollo ha sido un eje central en la literatura académica reciente, destacando impactos asimétricos en la competitividad y la diversificación productiva. En el ámbito regional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023) ha señalado que la apertura comercial, por sí sola, no garantiza una transformación estructural si no existen políticas de acompañamiento que mitiguen la dependencia de sectores primarios.

Para Colombia, el TLC con Estados Unidos representa un hito coyuntural de alta relevancia, dado que este país se mantiene como el principal socio comercial, concentrando aproximadamente el 26% de las exportaciones totales y siendo el mayor emisor de Inversión Extranjera Directa (MINCIT, 2024). No obstante, investigaciones locales como las de García y López (2022) en la Universidad Santo Tomás, resaltan que esta importancia estratégica contrasta con la debilidad en la planeación prospectiva de las Pymes colombianas, lo que limita su capacidad de respuesta ante la volatilidad de los acuerdos.

Esto se complementa con los hallazgos de Martínez (2023), quien subraya que la rigidez en la estructura de costos de las pequeñas manufactureras impide una adaptación ágil frente a cambios en las políticas económicas del socio comercial. Ambos estudios coinciden en que el sector empresarial de menor escala enfrenta desafíos críticos relacionados con la baja sofisticación de la oferta y una limitada capacidad de absorción de riesgos financieros ante alteraciones en las reglas de juego.

Finalmente, la literatura técnica actual —incluyendo los análisis de la OCDE (2024) y la gestión de riesgo propuesta por Rodríguez (2024)— describe un escenario donde el éxito de la integración económica está condicionado por la capacidad de las organizaciones para gestionar la incertidumbre operativa. Según estos autores, la vulnerabilidad estructural se manifiesta con mayor severidad en las Pymes cuando ocurren giros inesperados en la política exterior del socio dominante, lo cual sitúa a la inestabilidad normativa como un factor crítico para la sostenibilidad del manejo comercial internacional en el país

Justificación

La presente investigación se justifica desde tres dimensiones fundamentales para la Administración de Empresas:

En primer lugar, desde la relevancia económica y estratégica, resulta imperativo analizar la balanza comercial de Colombia, la cual cerró el año 2024 con un déficit aproximado de USD 10.881 millones. Este indicador evidencia desafíos significativos en la configuración de la oferta

exportable nacional, la cual mantiene una alta concentración en sectores tradicionales. Examinar este fenómeno desde la Administración de Empresas permite identificar las brechas de competitividad que inciden en la capacidad de las organizaciones para adaptarse a un entorno internacional volátil, transformando el análisis de datos en inteligencia estratégica para la toma de decisiones frente al mercado estadounidense.

En segundo lugar, desde la pertinencia académica y profesional, el estudio integra herramientas de diagnóstico administrativo como la Matriz PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter al análisis del comercio internacional. Este enfoque interdisciplinario amplía la comprensión del fenómeno más allá del análisis macroeconómico tradicional, incorporando variables estratégicas y competitivas que inciden en la capacidad de las empresas colombianas para insertarse exitosamente en mercados globales.

Finalmente, en términos de utilidad práctica, la monografía propone estrategias orientadas a la diversificación y sofisticación de la oferta exportable. Si bien el análisis se basa en datos sectoriales consolidados, los hallazgos permitirán formular lineamientos estratégicos aplicables especialmente al segmento de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Esto es fundamental dado que, como motor del tejido empresarial colombiano, este segmento requiere de herramientas de gestión que mitiguen la vulnerabilidad externa y fortalezcan su capacidad de respuesta frente a los desafíos del mercado estadounidense hacia el 2025

Objetivos

Objetivo General

Analizar la incidencia del TLC entre Colombia y Estados Unidos en la dependencia de las exportaciones de bienes primarios y su impacto en la competitividad del sector empresarial colombiano durante el periodo 2012–2025, mediante herramientas de diagnóstico administrativo que permitan formular lineamientos estratégicos orientados a la diversificación productiva y al fortalecimiento del valor agregado.

Objetivos Específicos:

1. Analizar el entorno macroeconómico y normativo del TLC Colombia – Estados Unidos mediante la matriz PESTEL, identificando los factores políticos, económicos y regulatorios que han favorecido la concentración de exportaciones en bienes primarios y las barreras para la sofisticación del tejido empresarial.
2. Evaluar el desempeño de la balanza comercial y la posición competitiva del sector empresarial colombiano, mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, para identificar las limitaciones estructurales que perpetúan la dependencia de bienes primarios.
3. Analizar el marco normativo y los compromisos técnicos pactados en el TLC Colombia – Estados Unidos, con el fin de identificar las sensibilidades sectoriales y las limitantes regulatorias que condicionan el margen de maniobra de la empresa colombiana en los sectores agroindustrial, manufacturero y farmacéutico
3. Diseñar lineamientos estratégicos de gestión orientados a la transición de una economía de bienes primarios hacia una oferta de alto valor agregado, con el fin de reducir la vulnerabilidad operativa de las organizaciones frente a las asimetrías del acuerdo comercial.

Marco Metodológico

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto con predominio cualitativo, al integrar el análisis interpretativo de fuentes normativas y académicas con la revisión descriptiva de indicadores estadísticos del comercio exterior. Este enfoque permite no solo examinar el comportamiento de la balanza comercial bilateral, sino también comprender las variables estratégicas que perpetúan la dependencia de bienes primarios y limitan la competitividad del tejido empresarial colombiano frente al TLC con Estados Unidos durante el periodo 2006–2025.

A partir de este marco, se definen el tipo de estudio, las fuentes de información y las herramientas de diagnóstico administrativo como la matriz PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter empleadas para evaluar el impacto del acuerdo y formular lineamientos orientados a la diversificación productiva y al fortalecimiento del valor agregado.

Tipo de estudio y Alcance

La investigación se define como un estudio de tipo descriptivo y analítico, bajo un diseño documental.

- **Descriptivo:** Caracteriza las condiciones del entorno sectorial (industrial y agrícola) dentro del marco del TLC, identificando los factores que han mantenido la dependencia de la oferta exportable en bienes primarios.
- **Analítico:** Utiliza herramientas de diagnóstico administrativo para evaluar cómo las variables del entorno inciden en la operatividad de las empresas. Se hace especial énfasis en la identificación de vulnerabilidades estructurales del segmento de las Pymes, analizando las barreras que han limitado su transición hacia productos con mayor valor agregado.
- **Alcance:** El estudio es de corte transversal y abarca el periodo 2006–2025. Se enfoca en la recopilación y análisis de datos secundarios para interpretar tendencias, cambios estructurales y desafíos estratégicos derivados del proceso de integración comercial. El análisis de las Pymes se aborda desde una perspectiva sectorial y estructural, considerando las barreras competitivas y las limitaciones de escala que afectan su capacidad de diversificación productiva en mercados internacionales.

Fuentes

Para el desarrollo de la presente investigación se emplearán fuentes secundarias de carácter académico, institucional y estadístico, con el propósito de garantizar la validez, confiabilidad y actualidad de la información analizada.

En el ámbito estadístico, se utilizarán bases de datos oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Banco de la República y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), las cuales permitirán reconstruir la evolución de la balanza comercial bilateral entre Colombia y Estados Unidos durante el periodo 2006–2025.

En cuanto al análisis estratégico y sectorial, se consultarán informes de organismos internacionales como la CEPAL, reportes gremiales de entidades como la ANDI y la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), así como artículos de investigación académica y literatura especializada en comercio internacional y administración. Estas fuentes permiten identificar barreras competitivas, limitaciones estructurales y desafíos empresariales asociados al aprovechamiento del TLC.

Asimismo, se revisarán documentos normativos, tratados comerciales, portales institucionales y repositorios académicos que faciliten el acceso a estudios recientes y normativa vigente, asegurando el uso de información verificable y pertinente para el análisis.

Variables de análisis del entorno empresarial

Para examinar el impacto del TLC Colombia–Estados Unidos en el entorno empresarial, se definieron variables de análisis a partir de información secundaria, orientadas a evaluar dimensiones regulatorias, comerciales, competitivas y estructurales del sector empresarial colombiano.

- **Variable institucional–regulatoria:** condiciones normativas derivadas del TLC, incluyendo estructura arancelaria, reglas de origen, medidas sanitarias y barreras técnicas al comercio que inciden en el acceso a mercados.
- **Variable comercial:** comportamiento de exportaciones, importaciones y saldo de la balanza comercial bilateral, como indicadores de la dinámica del intercambio y del nivel de dependencia comercial.
- **Variable competitiva:** nivel de diversificación de la oferta exportable, participación de bienes con valor agregado y fortalecimiento de capacidades estratégicas empresariales, especialmente en innovación, calidad y adaptación a estándares internacionales.
- **Variable estructural:** Grado de dependencia de las exportaciones colombianas en bienes primarios, concentración sectorial de la oferta exportable y nivel de inserción del

sector no minero-energético en cadenas de valor, como factores que condicionan la competitividad y sostenibilidad del sector empresarial.

Herramientas de análisis

Para el diagnóstico estratégico del impacto del TLC Colombia–Estados Unidos en el sector empresarial, se emplean herramientas propias de la administración de empresas que permiten analizar el entorno macro con la realidad la competitividad organizacional.

- **Matriz PESTEL (Análisis del Macroentorno):** Se utiliza para identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que han condicionado el desempeño del tratado. Este análisis es fundamental para comprender qué variables regulatorias y de mercado han fomentado la concentración en bienes primarios y qué barreras impiden la sofisticación del sector empresarial colombiano.
- **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Análisis de Competitividad):** Se aplica para evaluar la estructura competitiva de los sectores objeto de estudio. Este enfoque permite determinar la posición estratégica del productor nacional frente a la competencia estadounidense, analizando si el bajo poder de negociación y la amenaza de sustitutos han limitado la transición hacia productos de mayor valor agregado.

Resultados esperados

Como producto de la presente investigación, se espera generar aportes técnicos orientados a la dirección estratégica del sector no minero-energético, especialmente en actividades industriales y agroindustriales, destacando:

- **Diagnóstico estratégico del entorno y la competitividad empresarial:** Identificación de los factores críticos del macroentorno y la estructura competitiva que han perpetuado la concentración de exportaciones en bienes primarios y las barreras que han limitado la sofisticación del tejido empresarial.

- **Caracterización de la dependencia comercial:**

Descripción analítica de la evolución de la balanza comercial bilateral evidenciando la brecha entre la exportación de materias primas y la importación de bienes con alto contenido tecnológico.

- **Lineamientos de gestión estratégica:**

Formulación de orientaciones administrativas para la diversificación productiva, orientadas a que las organizaciones con énfasis en las Pymes transiten hacia modelos de negocio basados en el valor agregado, la innovación y la sostenibilidad competitiva.

Limitaciones

La presente investigación presenta algunas limitaciones que es importante reconocer para contextualizar el alcance de los resultados obtenidos. En primer lugar, el estudio se fundamenta en el análisis de fuentes secundarias de carácter documental y estadístico, por lo que no incorpora información primaria proveniente de encuestas o entrevistas a empresarios, lo cual podría aportar percepciones directas sobre el impacto del TLC en la gestión organizacional.

En segundo lugar, el enfoque descriptivo–analítico permite interpretar tendencias y comportamientos estructurales del comercio bilateral, pero no establece relaciones causales de carácter econométrico entre el tratado y las variables económicas analizadas. Por tanto, los resultados deben entenderse como aproximaciones interpretativas sustentadas en información oficial y literatura especializada.

Asimismo, la disponibilidad y actualización de algunos datos estadísticos sectoriales pueden presentar rezagos temporales o diferencias metodológicas entre fuentes, lo que podría limitar la comparación homogénea de ciertos indicadores a lo largo del periodo 2006–2025.

Finalmente, el análisis se centra en el impacto del TLC con Estados Unidos, sin profundizar en la interacción simultánea con otros acuerdos comerciales vigentes, lo cual podría influir de manera complementaria en la dinámica exportadora y en la competitividad del sector empresarial colombiano.

Capítulo 1

Diagnóstico del Macroentorno y Fundamentos Estratégicos del TLC (Colombia – Estados Unidos)

El presente capítulo tiene como propósito establecer las bases conceptuales y diagnosticar la situación competitiva de las empresas colombianas frente al TLC con Estados Unidos. Inicialmente, se desarrolla una conceptualización integral que articula las dimensiones contables, macroeconómicas, financieras y jurídicas esenciales para comprender la operatividad del acuerdo. Seguidamente, se analiza la arquitectura normativa y los pilares operativos, tales como las reglas de origen y las medidas sanitarias, que definen las reglas de juego en el acceso a mercados. Finalmente, el diagnóstico se completa con la aplicación de la matriz PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, herramientas que permiten evaluar las variables del macroentorno y las barreras estructurales que condicionan la productividad nacional en el periodo 2012–2025.

Conceptualización y Arquitectura Normativa del TLC

El Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo comercial de carácter bilateral o multilateral mediante el cual los países firmantes establecen condiciones preferenciales para el intercambio de bienes y servicios, principalmente a través de la reducción o eliminación de aranceles y otras barreras al comercio. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2025), un TLC permite la creación de una zona de libre comercio en la que se eliminan gradualmente restricciones arancelarias, con el propósito de ampliar y diversificar los mercados entre las partes.

No obstante, la doctrina jurídica y económica ha señalado que los TLC trascienden la simple eliminación de aranceles. Tamayo (2012) sostiene que estos acuerdos incorporan disposiciones relacionadas con propiedad intelectual, inversión extranjera, contratación pública, solución de controversias, estándares laborales y ambientales, configurando así un marco normativo integral. En concordancia con lo anterior, ProColombia (2020) destaca que estos

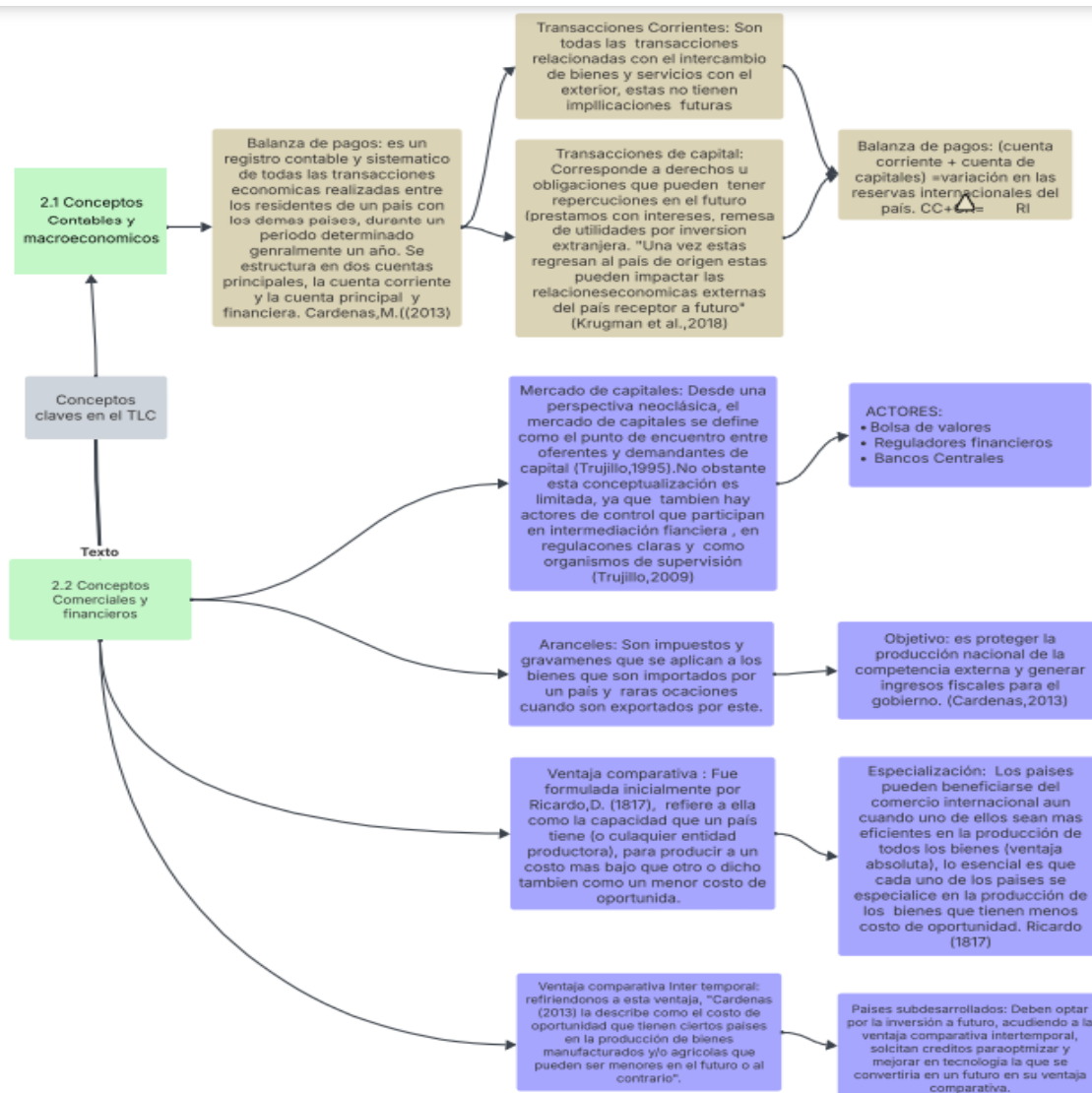
constituyen instrumentos estratégicos para la internacionalización empresarial, cuyo aprovechamiento efectivo depende de la capacidad competitiva de las empresas y del entorno institucional.

Para comprender de manera integral el funcionamiento y las implicaciones de estos tratados, resulta necesario articular los conceptos contables, comerciales, financieros y jurídicos que sustentan su aplicación. A continuación, se presentan estas variables categorizadas en tres ejes fundamentales que definen la operatividad del acuerdo:

Dimensión contable y macroeconómica

Esta dimensión permite evaluar el impacto del tratado en los agregados nacionales. Conceptos como la Balanza de Pagos y el PIB sectorial son vitales para entender la dinámica de generación de riqueza y los flujos de capital derivados del intercambio comercial.

Figura 1 Mapa conceptual de los principales conceptos contables, comerciales, financieros y jurídicos asociados a los Tratados de Libre Comercio (TLC)



Nota. Elaboración propia (2025).

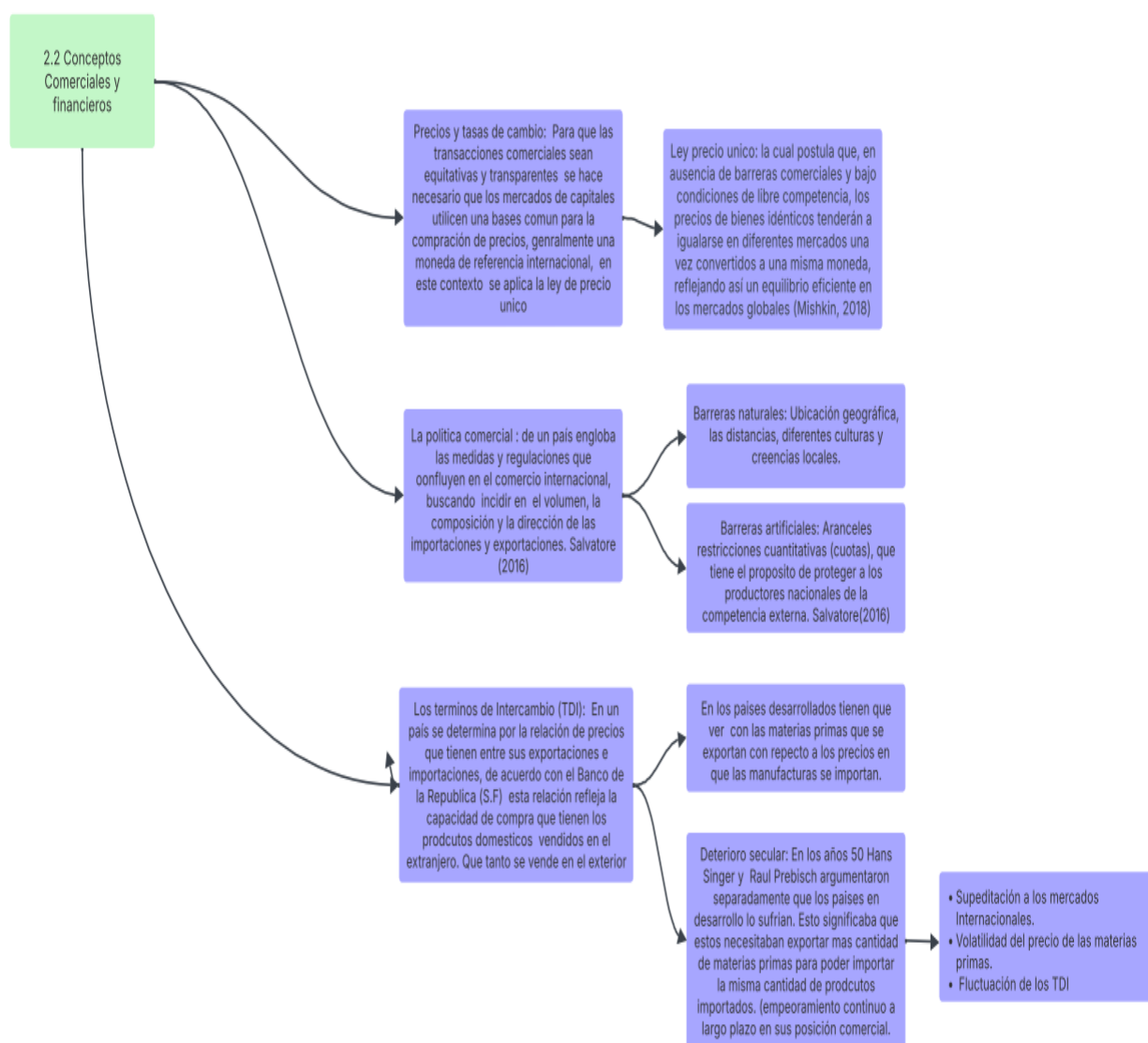
Dimensión Comercial y Financiera

Este eje regula el flujo de capitales y la rentabilidad de las operaciones internacionales.

Integra variables como el tipo de cambio, los medios de pago internacionales y las estrategias

de precios, factores críticos para la sostenibilidad financiera de las organizaciones en mercados globales.

Figura 2. Mapa conceptual: Conceptos comerciales y financieros en la internacionalización

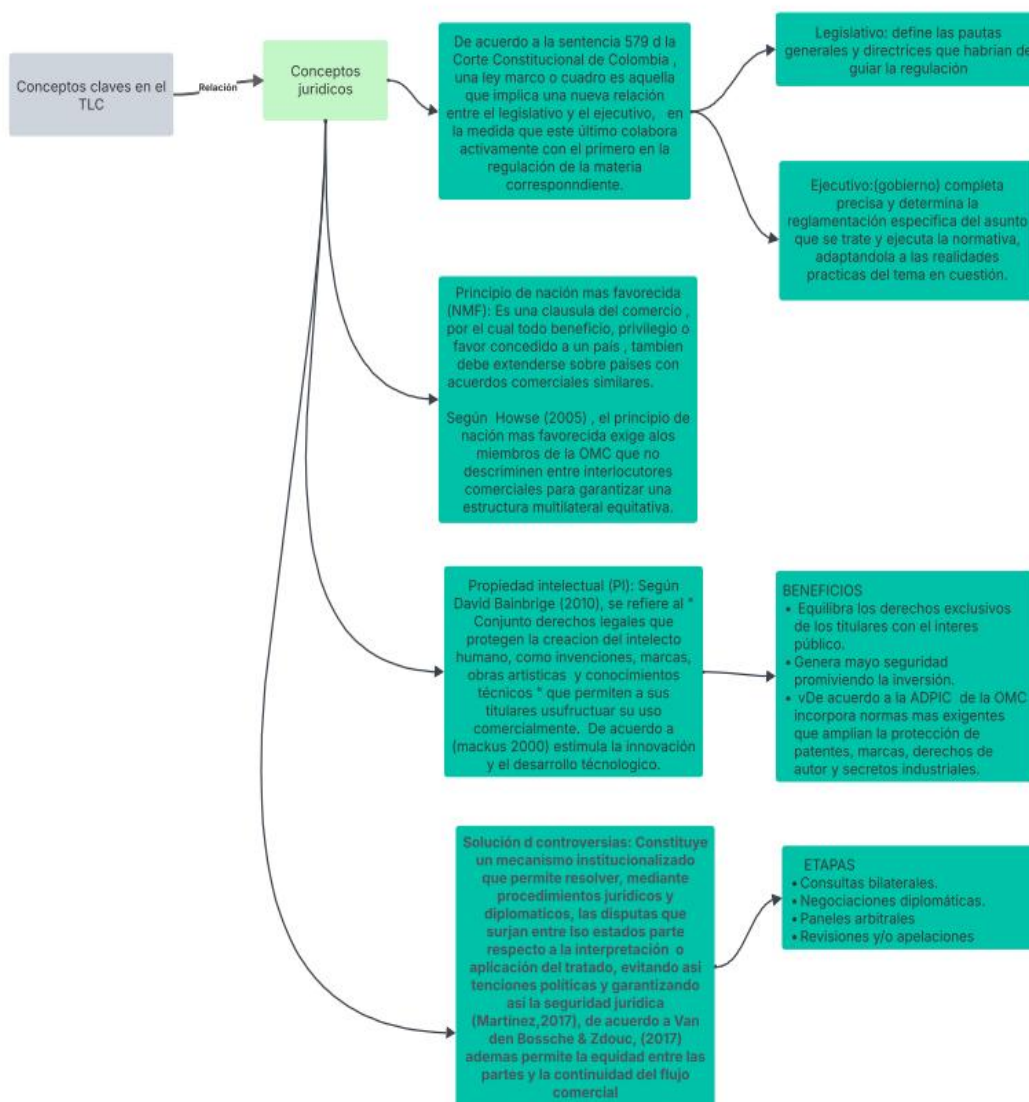


Nota. Elaboración propia (2025)

Dimensión Jurídica y Normativa

La arquitectura legal del acuerdo proporciona la seguridad jurídica necesaria para la inversión. Aquí se agrupan las reglas de origen, los derechos de propiedad intelectual y los mecanismos de solución de controversias que blindan la actividad empresarial bilateral.

Figura 3. Mapa conceptual: Conceptos jurídicos y marco legal de los TLC



Nota. Elaboración propia (2025).

Nota. Elaboración propia a partir de Cárdenas (2013), Krugman et al. (2018), Trujillo (1995, 2009), Salvatore (2016), Howse (2005), Bainbridge (2010), entre otros.

Arquitectura Normativa y Pilares Operativos del Acuerdo

Más allá de los conceptos teóricos, la operatividad del TLC con Estados Unidos se sustenta en una estructura jurídica que regula la relación comercial a través de capítulos específicos. Esta arquitectura normativa establece las reglas de juego para la gestión empresarial en cinco ejes fundamentales:

- **Comercio de Bienes y Acceso a Mercados.**

Este pilar garantiza el Trato Nacional, un principio fundamental de la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2023) que asegura que los bienes colombianos no sean discriminados frente a los productos locales en EE. UU. Este componente regula la eliminación progresiva de aranceles, permitiendo la planeación de costos y la proyección de competitividad de la oferta exportable (MinCIT, 2012). Esto se materializa a través de calendarios de desgravación arancelaria, los cuales establecen plazos específicos para la reducción gradual de impuestos a la importación. Este mecanismo permite una apertura comercial ordenada y diferenciada según la sensibilidad de los productos.

- **Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF).**

Las medidas sanitarias y fitosanitarias regulan los estándares de seguridad alimentaria y la sanidad de productos vegetales y animales. Su objetivo es proteger la salud sin generar barreras comerciales innecesarias, alineándose con referentes internacionales como el Codex Alimentarius y la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE). En este sentido, "las normas del Codex son utilizadas en Colombia como referente técnico para la elaboración de legislación sanitaria nacional y también para resolver diferencias comerciales en el marco de los acuerdos sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC) y Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) de la OMC" (Organización Mundial del Comercio ([OMC], febrero 2022).

- **Reglas y Procedimientos de Origen**

Constituyen el "corazón técnico" del acuerdo y están reguladas principalmente en el Capítulo 4 del tratado. Estas reglas determinan los criterios de transformación productiva

necesarios para que un bien sea considerado originario y acceda a las preferencias arancelarias, constituyen así el "corazón técnico" del acuerdo. Por tanto, la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2022), considera que las reglas de origen tienen como finalidad evitar que mercancías procedentes de terceros países se beneficien indebidamente de las ventajas del acuerdo.

La siguiente tabla presenta los principales criterios técnicos utilizados para determinar el origen de las mercancías:

La tabla 1 presenta los principales criterios de origen identificados en las normas para productos específicos, que son las reglas fundamentales para determinar si una mercancía es considerada originaria de un país o región.

Tabla 1 *Tipos básicos de criterios de origen identificados en las normas de origen por productos específicos*

Presencia	Definición
6%	La mercancía se ha obtenido o fabricado en su totalidad (es decir, totalmente) en un país sin utilizar ningún material no originario.
6%	La condición de originario se confiere a una mercancía que se clasifica en un capítulo del SA diferente del de los insumos no originarios.
43%	La condición de originario se confiere a una mercancía que se clasifica en una partida del SA diferente de la de los insumos no originarios.
6%	La condición de originario se confiere a una mercancía que se clasifica en una subpartida del SA diferente de la de los insumos no originarios.
0%	La condición de originario se confiere a una mercancía que se clasifica en una línea arancelaria del SA diferente de la de los insumos no originarios.
2%	Que los insumos no originarios se clasifiquen en un código del SA distinto al del producto final para conferir la condición de originario.
6%	Se autoriza a conferir el carácter originario a partir de insumos no originarios de códigos específicos del SA.
6%	No se puede conferir el carácter originario a una mercancía si los insumos no originarios proceden de códigos del SA enumerados en una excepción.
7.5%	Una mercancía es originaria del país en el que ha cumplido un requisito técnico definido, es decir, una elaboración o transformación específica.
50%	Una mercancía obtiene la condición de originaria si se ha alcanzado un determinado porcentaje de valor de contenido regional.
0.2%	Una mercancía obtiene la condición de originaria si se ha alcanzado un determinado porcentaje de cantidad de contenido regional.
1.5%	Una mercancía obtiene la condición de originaria si se ha alcanzado un determinado porcentaje de valor de contenido regional en una parte o partes.
0.3%	Una mercancía obtiene la condición de originaria si se ha alcanzado un determinado porcentaje de cantidad de contenido regional en una parte o partes.
14%	Criterios de origen distintos de la obtención total, el cambio de clasificación arancelaria, el valor (cantidad) de contenido, u operaciones específicas de elaboración.

Nota. Perfiles Arancelarios en el mundo 2022 publicado por la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y el Centro de Comercio Internacional (ITC) (2022).

- **Defensa Comercial e Inversión.**

Incluye mecanismos de salvaguardias para proteger sectores sensibles ante incrementos súbitos de importaciones y brinda la seguridad jurídica necesaria para incentivar los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED), basándose en estándares de protección y trato justo para los inversionistas (UNCTAD, 2022).

- **Reglas de Competencia e Inversión.**

Este eje busca garantizar un entorno de "juego limpio". Las reglas de competencia prohíben prácticas anticompetitivas y monopolios que afecten el comercio bilateral, proporciona un marco legal para proteger inversionistas extranjeros, incluyendo las reglas para la expropiación arbitraria, trato justo y equitativo, y libre transferencia de capitales. Dentro de la estructura de los tratados de libre comercio se incluyen disposiciones orientadas a la protección de los derechos de autor y conexos, así como de las patentes, marcas registradas y otras formas de propiedad industrial. En este marco, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) impulsa acuerdos multilaterales sobre los derechos de propiedad intelectual (ADPIC), los cuales buscan reducir las distorsiones y obstáculos al comercio internacional y, al mismo tiempo, garantizar una protección eficaz y adecuada de estos derechos, procurando que las normativas destinadas a hacerlos cumplir no se conviertan en barreras para el comercio legítimo (Olaya & Higuera, 2006).

Comparativa Técnica: TLC Tradicionales vs. Última Generación

La evolución de los acuerdos comerciales ha ampliado progresivamente su alcance y complejidad. Mientras los tratados tradicionales se concentraban casi exclusivamente en la reducción arancelaria, los acuerdos de última generación como el suscrito entre Colombia y Estados Unidos incorporan capítulos que regulan dimensiones transversales de la economía moderna.

Estos nuevos marcos incluyen disposiciones sobre comercio electrónico, compras públicas, políticas de competencia, estándares ambientales, derechos laborales y,

fundamentalmente, estrategias para la participación de pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el mercado global. Esta transición se sintetiza en la siguiente comparación técnica:

Tabla 2 Diferencias entre TLC Tradicionales y de Última Generación

Dimensión de Negociación	TLC Tradicionales (Décadas 70s-90s)	TLC de Última Generación (Actuales)
Objetivo Estratégico	Eliminación de aranceles y barreras no arancelarias (BNA) en el comercio de bienes.	Armonización regulatoria para facilitar el flujo de bienes, servicios, capitales y datos digitales.
Acceso a Mercados y Origen	Enfoque en desgravación fronteriza y reglas de origen básicas.	Simplificación de trámites, ventanillas únicas electrónicas y fomento de cadenas regionales de valor.
Comercio de Servicios	Cobertura limitada (telecomunicaciones básicas y servicios financieros).	Capítulos integrales sobre comercio transfronterizo, movilidad profesional y servicios financieros avanzados.
Régimen de Inversión	Protección básica contra expropiación y mecanismos simples de arbitraje.	Trato Nacional y Nación Más Favorecida (NMF); regulación de flujos de capital y sistemas robustos ISDS.
Propiedad Intelectual	Protección estándar de patentes y marcas según leyes nacionales.	Estándares superiores de la OMC y OMPI; patentes biotecnológicas, derechos de autor y protección de datos.
Comercio Electrónico	Inexistente o no regulado.	Reconocimiento de firmas digitales, protección al consumidor en línea y libre flujo transfronterizo de datos.
Asuntos Laborales y Ambientales	Alcance mínimo o nulo.	Compromisos vinculantes para no reducir estándares sociolaborales o ambientales con fines competitivos.

Dimensión de Negociación	TLC Tradicionales (Décadas 70s-90s)	TLC de Última Generación (Actuales)
Contratación Pública	Reservada exclusivamente para proveedores nacionales (Proteccionismo).	Apertura de licitaciones a proveedores extranjeros bajo principios de transparencia y trato no discriminatorio.

Nota. Adaptado de información oficial publicada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2025), la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, s.f.), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2006), y Ceballos Molano (2014).

Evolución del comercio global y transición de Colombia hacia el TLC como respuesta estructural.

El comercio internacional ha evolucionado desde modelos de control estatal hacia esquemas de liberalización orientados a la eficiencia productiva y la integración económica. Esta transformación permite comprender las bases conceptuales de los Tratados de Libre Comercio (TLC) y los desafíos estructurales que enfrenta Colombia en su inserción internacional.

Del mercantilismo al liberalismo económico

Entre los siglos XVI y XVIII, el mercantilismo configuró un sistema comercial basado en la acumulación de metales preciosos y el control estatal del comercio exterior, mediante aranceles, monopolios y restricciones aduaneras (Heckscher, 2013). Sin embargo, la Revolución Industrial y el pensamiento liberal de Adam Smith (1776) transformaron esta visión al proponer que la riqueza de las naciones dependía de la productividad, la división del trabajo y el libre comercio (Landes, 2003).

Este cambio sentó las bases del comercio internacional moderno, justificando la reducción de barreras comerciales y la cooperación económica entre países, principios que hoy sustentan los tratados de libre comercio.

Ventaja comparativa y competitividad sistémica

La teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo (1817) estableció que los países se benefician al especializarse en la producción de bienes con menores costos de oportunidad (Krugman & Obstfeld, 2003). No obstante, la evolución del comercio internacional ha demostrado que la competitividad no depende únicamente de los recursos naturales, sino de factores como innovación, infraestructura, capital humano y capacidades organizacionales.

Desde la perspectiva latinoamericana, esta dinámica generó una inserción asimétrica en la economía global. Mientras los países industrializados consolidaron ventajas tecnológicas, la región se especializó en la exportación de materias primas, configurando una dependencia estructural persistente (Prebisch, 1950).

Estructuralismo, modelo ISI y límites del proteccionismo en Colombia

A mediados del siglo XX, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) cuestionó el modelo liberal mediante la teoría del deterioro de los términos de intercambio, argumentando que los precios de las materias primas crecen con menor dinamismo que los de los bienes manufacturados (Bulmer-Thomas, 2003). Como respuesta, Colombia adoptó el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), orientado a fortalecer la industria nacional mediante altos aranceles y protección del mercado interno (CEPAL, 2014).

Si bien el modelo ISI impulsó el desarrollo manufacturero inicial, también generó estructuras productivas poco diversificadas y dependientes de la protección estatal, limitando la innovación y la competitividad internacional (Ocampo, 2015). Además, el reducido tamaño del mercado interno restringió la posibilidad de alcanzar economías de escala, afectando la inserción de las empresas colombianas en mercados globales (Cárdenas, 2007).

Apertura económica y transformación del entorno competitivo

A comienzos de los noventa, Colombia inició un proceso de apertura económica orientado a modernizar su estructura productiva e integrarse en la economía global. La reforma arancelaria

redujo los aranceles promedio de niveles cercanos al 23 % en 1987 a aproximadamente el 7 % en 1992, promoviendo la liberalización comercial y el acceso a insumos importados (DNP, 2003).

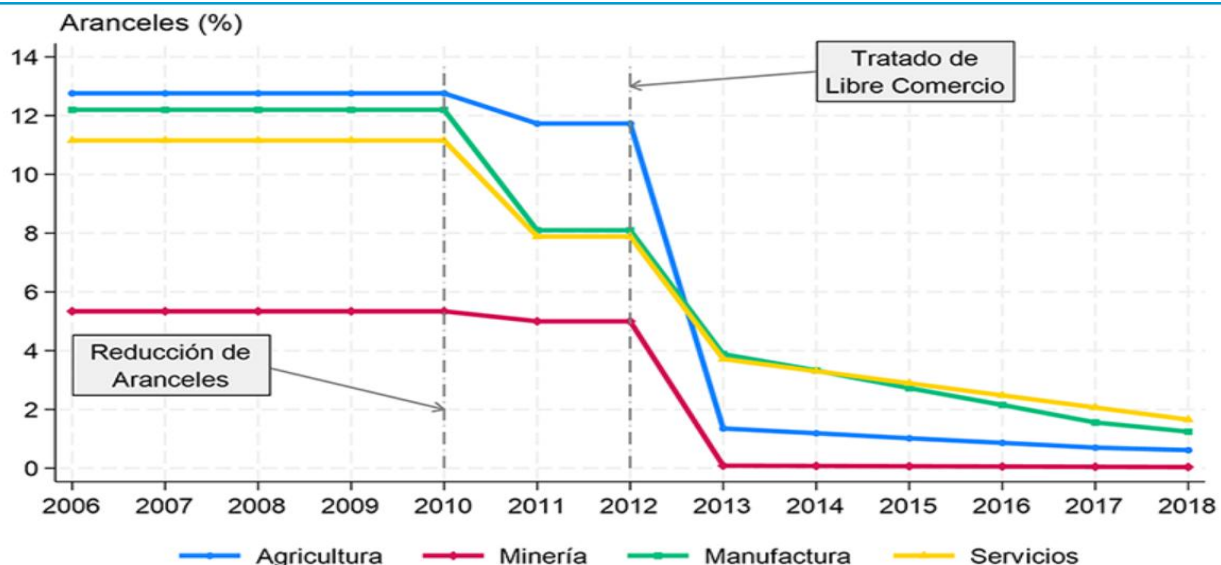
Aunque el país logró ampliar sus exportaciones, el acceso al mercado estadounidense dependía de programas preferenciales unilaterales como el ATPA (1991) y el ATPDEA (2002), los cuales otorgaban beneficios arancelarios temporales condicionados a objetivos de política exterior.

El carácter transitorio de estos programas generaba incertidumbre para los exportadores colombianos, dificultando la planificación empresarial de largo plazo, la inversión en innovación y la diversificación productiva. Desde la perspectiva de la administración de empresas, la ausencia de estabilidad normativa limitaba la consolidación de estrategias sostenibles de internacionalización y la integración en cadenas globales de valor.

Ante este escenario, Colombia buscó establecer un acuerdo comercial permanente que garantizara reglas claras, previsibilidad jurídica y condiciones estables para el comercio bilateral. Las negociaciones con Estados Unidos iniciaron en 2004 y culminaron con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio el 15 de mayo de 2012, marcando el tránsito hacia una relación comercial basada en compromisos recíprocos y mecanismos de solución de controversias (Van der Berghe, 2014; MINCIT, 2012).

La reducción progresiva de aranceles evidencia el cambio en la política comercial del país, como se observa en la Figura 4, la cual muestra la tendencia descendente de los aranceles promedio y la transición hacia un entorno de mayor competencia internacional.

Figura 4. Arancel promedio en Colombia 2006 - 2018



Nota: Aranceles promedio aplicados por Colombia a importaciones provenientes de Estados Unidos. Antes del 2010, el arancel se aplicaba de manera general; tras la entrada en vigor del TLC en 2012, se aplicó específicamente a importaciones provenientes de Estados Unidos.

Fuente: Decreto 4589 del 2006, Decreto 4114 del 2010 y Decreto 730 del 2012.

Como podemos se evidencia en la Figura 5, la desgravación arancelaria en Colombia se desarrolló en dos fases distintas y muestra un cambio fundamental en la política comercial del país entre 2006 y 2018. La reducción progresiva de aranceles, especialmente tras la entrada en vigor del TLC en 2012, modificó las condiciones de competencia para los sectores productivos nacionales.

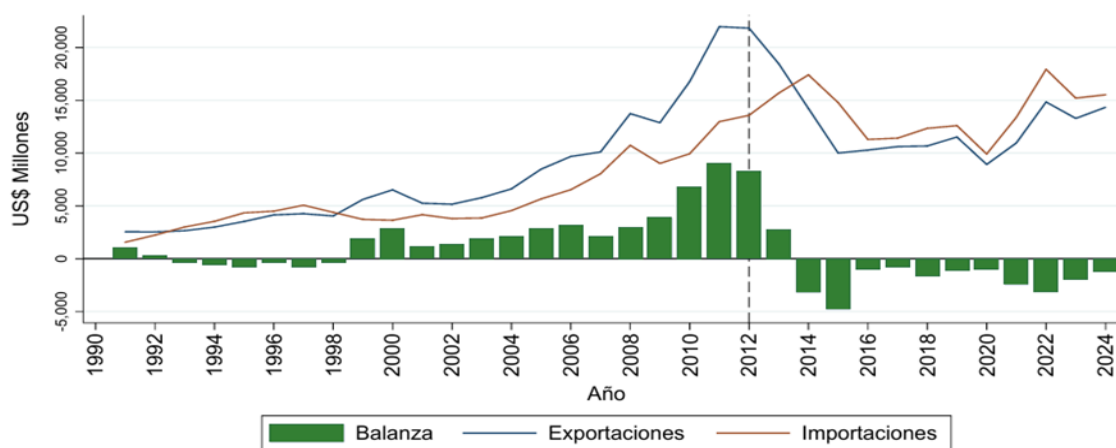
Desde la perspectiva empresarial, esta transformación redefinió el entorno competitivo al facilitar el acceso a insumos importados y ampliar las oportunidades de inserción en mercados internacionales, pero también incrementó la presión competitiva sobre la producción local, evidenciando la necesidad de modernización productiva y fortalecimiento de capacidades estratégicas.

Integración comercial con Estados Unidos y consolidación del TLC

La firma y entrada en vigor del TLC con Estados Unidos en 2012 representó un punto de inflexión en la política comercial colombiana, al establecer un esquema de desgravación arancelaria preferencial y reglas claras para el comercio bilateral (MINCIT, 2012).

La evolución del comercio bilateral entre Colombia y Estados Unidos evidencia un incremento significativo en los flujos comerciales y una mayor integración económica entre ambos países, como se observa en la Figura 6 (DANE & DIAN, 2024).

Figura 5. *Evolución del comercio bilateral Colombia – Estados Unidos (1996-2024)*



Nota. Dane – DIAN. cálculos OEE-MinCit – Señalado la entrada en vigor del acuerdo TLC

La Figura 6 evidencia que la entrada en vigor del TLC en 2012, se genera una intensificación del intercambio comercial, aunque con periodos de déficit en la balanza comercial colombiana desde el 2014.

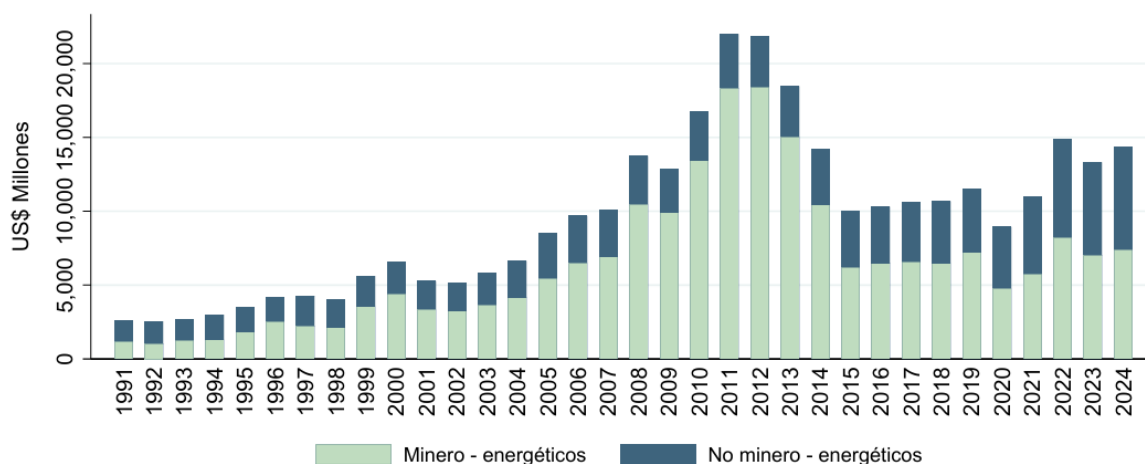
Tras la entrada en vigor del acuerdo, se intensificó el intercambio comercial; sin embargo, la balanza comercial colombiana presentó periodos de déficit, reflejando asimetrías estructurales en la capacidad productiva.

Dependencia exportadora y desafíos estructurales

A pesar de la mayor integración comercial, la estructura exportadora colombiana ha mantenido una alta concentración en productos minero-energéticos, lo que incrementa la vulnerabilidad frente a los ciclos de precios internacionales (Banco de la República, 2020).

La participación predominante de estos productos en las exportaciones hacia Estados Unidos se evidencia en la Figura 7 (DANE, 2025)

Figura 6. Comportamiento de las exportaciones de Colombia hacia los Estados Unidos (Minero energéticas y no minero energéticas 1991-2024)



Nota. Participación del acuerdo al valor exportado

Fuente. DANE – DIAN. cálculos. MinCIT (2025)

De manera complementaria, la Figura 7 muestra que los combustibles y productos extractivos continúan representando una proporción significativa del total exportado, lo que confirma la persistencia de un patrón exportador primario (DANE, 2025; MINCIT, 2025)

Bajo el segundo periodo del Gobierno de Alvaro Uribe Colombia priorizó la firma de tratados bilaterales de libre comercio, como el acuerdo con Estados Unidos, reduciendo

significativamente los vínculos con la Comunidad Andina de Naciones (CAN) lo que debilitó los esquemas de integración regional del país (Cardona, 2011; MINCIT, 2006).

. Este cambio modificó las condiciones de acceso a mercados y elevó las exigencias competitivas para las empresas colombianas, que debieron adaptarse a nuevos estándares comerciales y a una competencia más directa en el ámbito internacional.

Tras la flexibilización del esquema arancelario común de la Comunidad Andina, los países miembros recuperaron autonomía para definir sus políticas comerciales. En este contexto, Colombia incrementó los aranceles en algunos productos agropecuarios y mantuvo sin modificaciones los aranceles industriales, decisiones que, según diversos análisis, afectaron la competitividad de la producción nacional (Cardona, 2011; Decreto 4589 de 2006). En contraste, países como Perú y Ecuador optaron por reducir los aranceles a materias primas, mejorando su posición competitiva en los mercados internacionales, mientras tanto Colombia profundizaba su dependencia en productos minero-energéticos como se observa en la Figura 7.

Como dato importante a partir de 2012 las estadísticas de exportaciones colombianas se reorganizaron en cuatro grandes grupos: agropecuario, alimentos y bebidas; combustibles e industrias extractivas; manufacturas; y otros sectores, eliminando la clasificación tradicional de exportaciones tradicionales y no tradicionales (DANE, 2008; DANE, 2025).

Desde la perspectiva empresarial, esta concentración refleja desafíos en diversificación productiva, innovación y generación de valor agregado, aspectos esenciales para reducir la vulnerabilidad frente a los ciclos de precios internacionales y fortalecer la competitividad en mercados exigentes (Banco de la República, 2020).

Ejes Estratégicos del TLC y Fortalecimiento del Entorno Empresarial

El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos no constituye un fin en sí mismo, sino un instrumento orientado a transformar el aparato productivo nacional. Su implementación busca generar un ecosistema de negocios que trascienda la simple compra y venta de mercancías,

promoviendo estándares de calidad, modernización logística y fortalecimiento institucional que favorezcan la competitividad empresarial.

En este contexto, el acceso al mercado estadounidense ha implicado exigencias técnicas, sanitarias y logísticas que han incentivado a las empresas colombianas a mejorar sus procesos productivos, fortalecer sus sistemas de calidad y optimizar la gestión de la cadena de suministro. Estas condiciones han contribuido a elevar los estándares empresariales y a promover prácticas de cumplimiento normativo y eficiencia operativa. No obstante, dichas mejoras no han sido suficientes para modificar de manera sustancial la estructura exportadora del país, que continúa concentrada en bienes primarios, evidenciando desafíos en diversificación productiva y generación de valor agregado.

Para profundizar en esta dinámica, los ejes estratégicos del acuerdo se analizan bajo las siguientes dimensiones de gestión:

Competitividad Empresarial y Convergencia Normativa

Un eje central del TLC es la armonización de normas técnicas, sanitarias y ambientales, lo cual reduce barreras no arancelarias y facilita el acceso efectivo a mercados internacionales. Desde la perspectiva de Porter (1990), la competitividad sostenible no se basa únicamente en costos bajos, sino en la innovación, la calidad y la diferenciación.

La adopción de estándares internacionales obliga a las empresas a fortalecer sus sistemas de gestión, mejorar sus procesos de certificación y desarrollar capacidades organizacionales que les permitan competir en mercados exigentes. Este proceso favorece la articulación entre Estado, empresa y academia, elemento clave para la construcción de ventajas competitivas sistémicas (Foro Económico Mundial, 2020).

Seguridad Jurídica, Gestión del Riesgo y Confianza Inversionista

El TLC establece marcos normativos previsibles que brindan seguridad jurídica a inversionistas y empresas, incorporando principios como trato nacional, protección a la inversión y mecanismos de solución de controversias (OMC, 2023; UNCTAD, 2022). Para la gestión

empresarial, esta estabilidad reduce la incertidumbre regulatoria y facilita la planificación estratégica de largo plazo.

Asimismo, la existencia de reglas claras contribuye a la gestión del riesgo país, mejora el acceso a financiamiento internacional y fortalece la confianza de socios comerciales, factores esenciales para la sostenibilidad de las operaciones empresariales en entornos globalizados (Banco Mundial, 2022).

La facilitación del comercio y la modernización aduanera reducen costos de transacción, tiempos logísticos y barreras operativas, permitiendo a las empresas optimizar su flujo de caja y mejorar su eficiencia operativa (OMC, 2014). El acceso a insumos y bienes de capital a menores costos puede contribuir a elevar la productividad y a fortalecer la competitividad de las organizaciones.

No obstante, el aprovechamiento pleno de estas ventajas depende de la capacidad de las empresas para integrarse en cadenas globales de valor, desarrollar proveedores locales y adoptar prácticas de gestión logística avanzadas, elementos que inciden directamente en la sostenibilidad y escalabilidad del sector empresarial colombiano (OCDE, 2022).

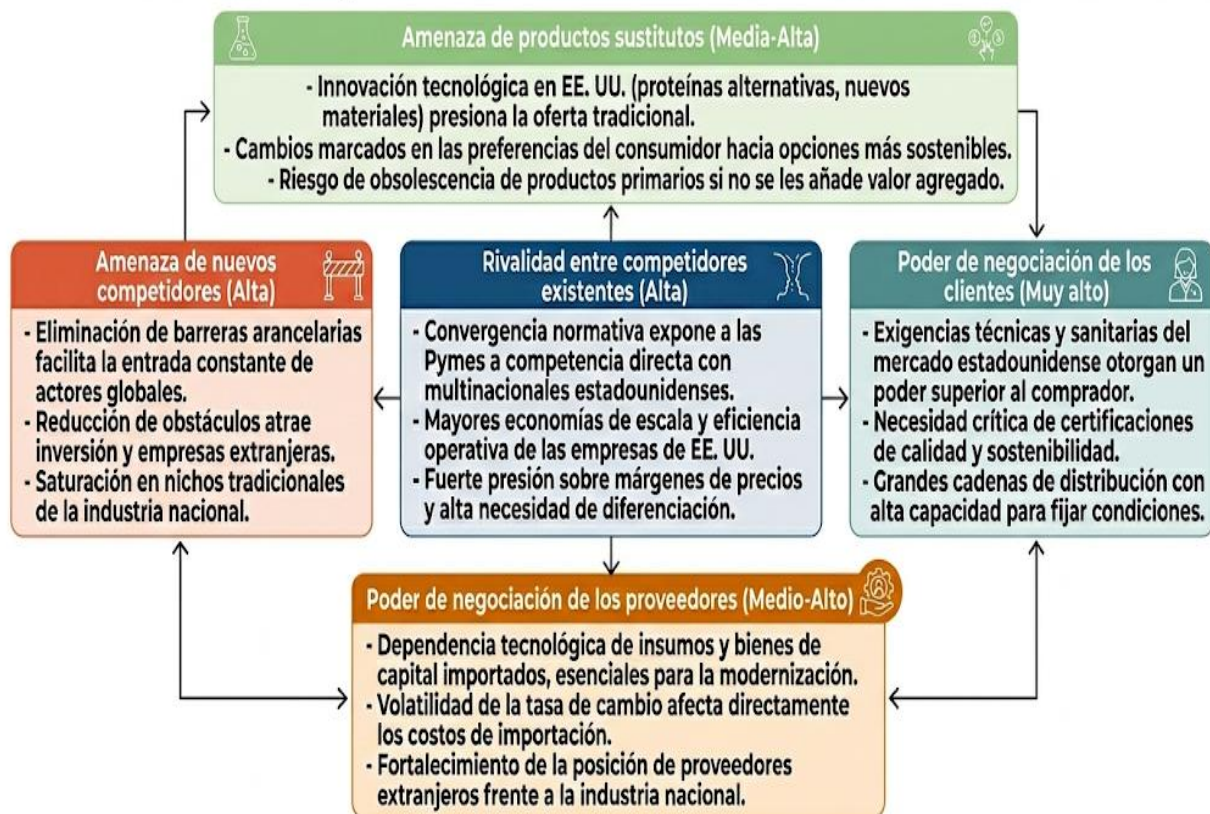
Análisis de la Dinámica Competitiva (Las 5 Fuerzas de Porter)

Como complemento al análisis de los ejes estratégicos y el fortalecimiento empresarial, es imperativo diagnosticar la estructura competitiva que define el microentorno del tratado. El éxito de la arquitectura normativa del TLC no depende exclusivamente del acceso arancelario, sino de la capacidad de las organizaciones colombianas para navegar en un entorno de alta exigencia operativa.

Para ello, se aplica el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1990), el cual permite visualizar las presiones que determinan la rentabilidad y sostenibilidad de los sectores productivos nacionales frente al mercado estadounidense. En la siguiente infografía se sintetizan los hallazgos críticos de este diagnóstico:

Figura 7 Análisis de la dinámica competitiva: Cinco Fuerza de Porter en el Contexto del TLC Colombia – Estados Unidos

Análisis de la Dinámica Competitiva: Cinco Fuerzas de Porter en el Contexto del TLC Colombia-EE. UU.



Nota. elaboración propia con base Modelo Porter 1980 y análisis del entorno competitivo del TLC con los Estados Unidos.

A partir de la dinámica observada en la Figura, se desprenden las siguientes implicaciones estratégicas para el aparato productivo nacional:

- **Erosión del margen de protección.**

La desgravación arancelaria no es solo una reducción de impuestos; es un catalizador de convergencia de precios internacionales que elimina las rentas de protección. Para 2025 (Año 14 del acuerdo), sectores como el maíz y el frijón ya operan en Libre Comercio (0% arancel), y el sector lácteo se enfrenta a la eliminación total de contingentes en enero de 2026. Este fenómeno obliga a una transición abrupta de un modelo basado en la renta de la tierra a uno basado en la

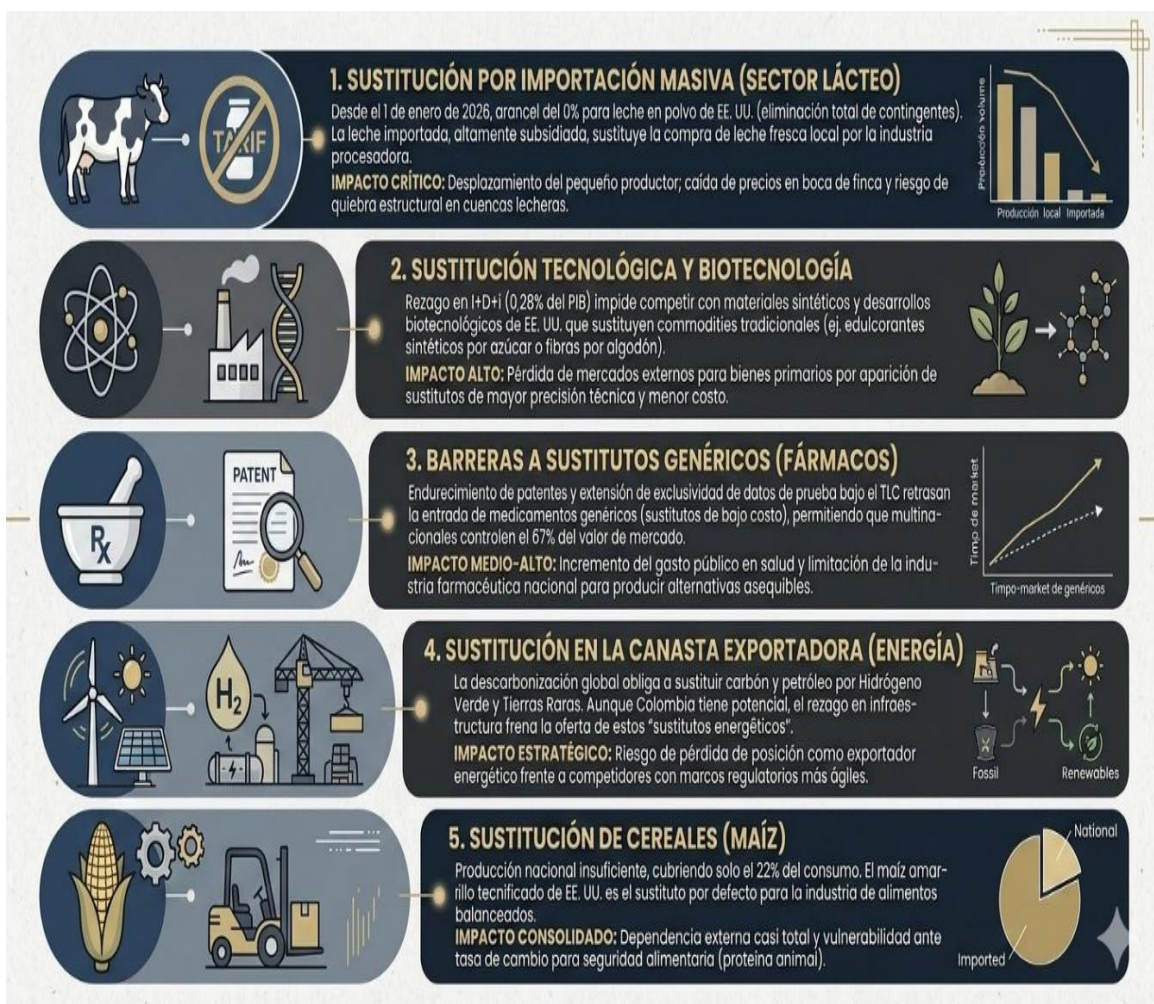
eficiencia operativa para mitigar la entrada masiva de commodities estadounidenses altamente mecanizados y subsidiados

- **Asimetría en la Productividad Total de los Factores (PTF):**

La "hipercompetencia" generada por el TLC no solo se basa en aranceles, sino en la brecha de eficiencia con la que se combinan los insumos productivos. Mientras que las empresas estadounidenses operan con altos niveles de eficiencia técnica, Colombia registró un crecimiento de la PTF de -1,56% en 2024, ocupando el último lugar (12 de 12) en un ranking de comparación regional en América Latina (Banco Mundial ,2024). Esta caída en la eficiencia agregada implica que la firma nacional tiene dificultades para absorber el impacto de la apertura, especialmente en sectores como las industrias manufactureras (-3,91%) y minería (-6,0%), a diferencia del sector agropecuario que registró una contribución positiva del 7,53%. Técnicamente, esto significa que la rivalidad se enfrenta en condiciones de desventaja productiva estructural, donde el crecimiento depende más de la acumulación de factores que de mejoras en la eficiencia o innovación, debilitando la empresa local para competir contra sustitutos económicos de la producción nacional. Financieramente, una PTF negativa se traduce en mayores costos unitarios, restando margen de maniobra frente a bienes importados que operan con economías de escala superiores. Bajo esta lógica, la competitividad nacional sigue supeditada a ventajas comparativas estáticas en lugar de evolucionar hacia ventajas dinámicas basadas en el conocimiento

Por tanto, el cierre de brechas para el año 2026 exige un cambio de paradigma administrativo que priorice la sofisticación de procesos sobre la simple explotación de materias primas. La siguiente representación visual ilustra la correlación crítica entre el estancamiento de la productividad y el potencial exportador que se deja de capturar debido a estas ineficiencias estructurales."

Figura 8. Análisis de la Fuerza Competitiva: Amenaza de Productos Sustitutos y Desplazamiento de Mercado



Nota. Elaboración propia (2026) con base en datos de MinCIT (2026), DANE (2025), y el Observatorio de Complejidad Económica (2025)

- **Índice de Complejidad Económica y Especialización:** La intensidad de la rivalidad ante nuevos entrantes estadounidenses se ve agravada por la baja sofisticación de la canasta exportadora colombiana. El país presenta un Índice de Complejidad Económica de -0,14, situándose por debajo de socios regionales como México (1,41) y del promedio de la OCDE (1,05). (Centro de Desarrollo Internacional Harvard, 2023). Administrativamente, esto revela que las empresas nacionales compiten mayoritariamente en segmentos de

baja diferenciación (commodities), lo que las hace vulnerables ante competidores externos que poseen economías de escala masivas y soberanía tecnológica. La dependencia de bienes primarios ancla a la organización colombiana a una competencia por costos marginales en lugar de por valor agregado, limitando su capacidad de insertarse en cadenas globales de valor (CGV).(WIPO,2025)

- **Dinámica de Asignación de Recursos y "Empresas Zombi"**

Un factor técnico crítico en la rivalidad es la incapacidad del mercado local para reasignar capital y trabajo de firmas ineficientes a empresas dinámicas. El tejido empresarial colombiano convive con un conjunto significativo de "empresas zombi": organizaciones de más de diez años que sobreviven con un desempeño financiero crónicamente débil gracias a barreras regulatorias o subsidios. Según la OCDE una firma puede considerarse zombi cuando cuanta con más de 10 años y su ratio de utilidad operativa – gasto e intereses permanece debajo de uno durante 3 años consecutivos, (World Intellectual Property Organization (WIPO), 2025). Estas firmas retienen recursos que podrían alimentar a empresas "gacelas" (de alto crecimiento), frenando la productividad agregada. Además, Colombia puntúa 1,83 en el indicador de Regulación del Mercado de Productos (PMR), superando el promedio de la OCDE (1,34), lo que se traduce en barreras administrativas que dificultan tanto la entrada de firmas innovadoras como la salida ordenada de las menos productivas(OCDE,2024)

Análisis PESTEL: Diagnóstico estructural del macroentorno 2006-2025

El análisis PESTEL permite evaluar las variables externas que condicionan el aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos en el periodo 2006–2025. Más que una descripción estática del entorno, este enfoque constituye un diagnóstico estructural que examina cómo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales influyen en la competitividad del sector empresarial colombiano.

Desde la perspectiva de la administración de empresas, el macroentorno define las condiciones bajo las cuales las organizaciones toman decisiones estratégicas relacionadas con inversión, diversificación productiva, innovación y acceso a mercados. En este sentido, el análisis PESTEL permite identificar los factores que han favorecido o limitado la transición hacia una oferta exportable con mayor valor agregado, así como aquellos que han perpetuado la concentración en productos primarios.

Asimismo, este diagnóstico facilita comprender cómo las exigencias del mercado estadounidense en términos normativos, logísticos y tecnológicos han impulsado mejoras en los procesos productivos y en la gestión empresarial, sin que ello haya implicado necesariamente una transformación estructural de la canasta exportadora. Por tanto, el análisis del macroentorno no solo explica la dinámica comercial bilateral, sino que permite evaluar los desafíos estratégicos que enfrentan las empresas colombianas para reducir su vulnerabilidad externa y fortalecer su competitividad en un entorno global altamente exigente.

Tabla 3 *Matriz PESTEL: Diagnóstico del Entorno y Competitividad del Tejido Empresarial (2006–2025)*

Factor	Variable estructural	Impacto en la dependencia primaria y la competitividad
Político	Institucional y Regulatoria	Las políticas priorizan el sector extractivo, mientras que, en sectores emergentes como el Turismo, existe una dicotomía: hay una fuerte promoción gubernamental (posicionamiento de marca país), pero la responsabilidad de mantener la promesa de valor y la calidad del servicio recae exclusivamente en las empresas. Esta asimetría delega la carga de la competitividad y la formalización al sector privado, sin marcos de apoyo práctico que permitan un crecimiento medido y progresivo. Además, la incertidumbre política y la falta de renegociación técnica en el TLC siguen afectando la operatividad logística de otros sectores no extractivos.
Económico	Macroeconómica (Tasas e Inversión)	Pese a la tendencia a la baja de la inflación reportada por el Banco de la República (2025), las tasas de interés se mantienen en niveles restrictivos, lo que dificulta el apalancamiento financiero de la firma nacional. Según Fedesarrollo (2025), el alto costo del crédito limita la

Factor	Variable estructural	Impacto en la dependencia primaria y la competitividad
		<p>inversión en modernización tecnológica, profundizando una brecha de productividad que se refleja en un déficit estructural de la balanza comercial. Datos del DANE (2025) confirman que la importación de bienes manufacturados provenientes de EE. UU. sigue superando ampliamente la oferta exportable colombiana, concentrada mayoritariamente en bienes primarios</p>
Social	Competitiva (Madurez y Sofisticación del Mercado)	<p>Existe una profunda asimetría de madurez entre el mercado local y el estadounidense. Mientras la cultura empresarial colombiana transita hacia la implementación de la calidad alejándose del enfoque rentista que da mayor importancia al precio y la intermediación DANE(2025), la cultura de EE. UU. Ya ha evolucionado hacia la soberanía del consumidor consciente. Este mercado exige estándares de trazabilidad total, certificaciones de sostenibilidad (ESG) y responsabilidad social. Para la empresa colombiana, esto no es una "exigencia" opcional, sino una barrera de entrada cultural que, al no ser satisfecha por falta de visión de largo plazo, impide el posicionamiento de productos con valor agregado. Procolombia (2025)</p>
Tecnológico	Brecha en innovación y logística	<p>En el ámbito tecnológico, se observa una brecha de innovación persistente que ha condicionado la competitividad de la firma nacional durante las últimas dos décadas. Históricamente, la inversión en I+D+i ha mostrado un crecimiento marginal, pasando del 0,18% del PIB en 2006 a apenas un 0,28% en 2025, según cifras del Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (2025). Esta limitada evolución tecnológica, sumada a un costo logístico que aunque se redujo del 18% al 12,6% de las ventas entre 2006 y 2025 según el DNP (2025) sigue duplicando el promedio de la OCDE, restringe significativamente la capacidad de sofisticación productiva. Como resultado, el rezago en infraestructura y transferencia de conocimiento ha anclado a las organizaciones a una competitividad basada en ventajas comparativas naturales, manteniendo según datos del DANE (2025) una estructura exportable donde más del 54% de las ventas externas a EE. UU. permanecen concentradas en bienes primarios de bajo valor agregado tecnológico.</p>

Factor	Variable estructural	Impacto en la dependencia primaria y la competitividad
Ecológico	Endurecimiento de estándares ambientales	<p>En la dimensión ecológica, los estándares ambientales han pasado de ser compromisos voluntarios en 2006 a barreras técnicas de entrada obligatorias en el mercado de 2025. Esta transición se ha consolidado mediante la implementación de la Ley de Acción Climática (Ley 2169 de 2021) en Colombia y las crecientes exigencias de descarbonización de la EPA en EE. UU. Según el Ministerio de Ambiente (2025), las organizaciones que no han incorporado procesos de economía circular enfrentan sobrecostos operativos de hasta el 15% por concepto de impuestos al carbono y reconversión industrial, lo que reduce su margen de maniobra financiera. Asimismo, reportes de Analdex (2025) señalan que el 25% de las pymes exportadoras han visto restringido su acceso al mercado estadounidense por la incapacidad de certificar estándares de sostenibilidad (ESG) y huella de carbono. Desde la perspectiva administrativa, esta presión regulatoria actúa como un determinante de la competitividad, pues la falta de inversión en procesos ecoeficientes mantiene el anclaje en bienes primarios de alto impacto ambiental, dificultando la diversificación hacia una oferta exportadora de mayor valor agregado y sostenibilidad</p>
Legal	Estándares sanitarios y de propiedad intelectual	<p>El entorno legal del TLC ha consolidado una doble restricción que condiciona el margen de maniobra de la firma nacional desde 2006 hasta 2025. Primero, una restricción sectorial, donde sectores de alto valor como la agroindustria y la farmacéutica enfrentan estándares de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) y regímenes de patentes que se han vuelto más rigurosos. Según la Superintendencia de Industria y Comercio (2025), las solicitudes de protección de propiedad intelectual de empresas de EE. UU. en Colombia han crecido sostenidamente, limitando la entrada de competidores locales. Segundo, una restricción de escala, donde el costo de cumplimiento normativo (certificaciones FDA, registros y defensa legal) excluye a las Pymes. Datos de ACOPI (2025) y Confecámaras (2025) revelan que estos "peajes legales" pueden representar hasta el 20% de los costos operativos iniciales para un exportador. Esto explica el estancamiento de la diversificación: mientras las grandes empresas tienen el músculo financiero para absorber estos costos, el 80% de las Pymes con potencial exportador desisten del mercado estadounidense antes del tercer año por</p>

Factor	Variable estructural	Impacto en la dependencia primaria y la competitividad
		la imposibilidad de sostener el cumplimiento legal exigido por el acuerdo.

Nota. Elaboración propia a partir de la operacionalización de variables y datos del DANE (2012; 2025), Banco de la República (2026) y reportes de competitividad de la ANDI (2024).

CAPÍTULO 2

Estructura, Compromisos y Desempeño Sectorial

Este capítulo examina la arquitectura normativa y operativa del Acuerdo de Promoción Comercial (APC) entre Colombia y Estados Unidos, así como su incidencia en la competitividad del sector empresarial colombiano. Se analizan los compromisos asumidos en materia de acceso a mercados, reglas de origen y disciplinas comerciales, evaluando su efecto sobre los sectores sensibles y el comportamiento de la balanza comercial durante los primeros catorce años de implementación del acuerdo. Este análisis permite identificar las limitaciones estructurales que han condicionado la diversificación productiva y la generación de valor agregado en el marco del tratado. . Para ello, el análisis se detiene especialmente en el desempeño de los sectores agroindustrial, textil-confecciones y farmacéutico, por su alta sensibilidad regulatoria y comercial

Alcance operativo del TLC y sus implicaciones empresariales

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos establece un marco jurídico vinculante que regula el intercambio bilateral bajo principios de acceso preferencial, trato nacional y eliminación progresiva de barreras comerciales. Más allá de su diseño normativo, el acuerdo ha redefinido las condiciones operativas para las empresas colombianas, al introducir requisitos técnicos, sanitarios y de origen que condicionan el acceso efectivo al mercado estadounidense (MINCIT, 2012; Van der Berghe, 2014).

En la práctica, las reglas de origen determinan el grado de integración productiva necesario para acceder a preferencias arancelarias, mientras que las medidas sanitarias y fitosanitarias imponen estándares que requieren inversiones en certificaciones, trazabilidad y control de calidad. Estos requisitos, aunque orientados a garantizar la seguridad del comercio, representan barreras de entrada para empresas con limitaciones tecnológicas y financieras.

Asimismo, los cronogramas de desgravación arancelaria han generado efectos diferenciados entre sectores. Mientras algunos productos obtuvieron acceso inmediato al mercado estadounidense, otros enfrentan periodos de transición que han modificado los incentivos de inversión y la planificación productiva. Esta dinámica evidencia que el aprovechamiento del acuerdo depende menos de la existencia de preferencias arancelarias y más de la capacidad empresarial para cumplir estándares y adaptarse a un entorno competitivo más exigente.

Compromisos asumidos y estándares de cumplimiento

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos incorpora compromisos que trascienden la desgravación arancelaria, estableciendo estándares regulatorios que inciden directamente en la operación y competitividad del sector empresarial. Estos compromisos buscan garantizar condiciones de competencia equitativas, pero también implican costos de adaptación y cumplimiento para las organizaciones (MINCIT, 2012; OMC, 2023).

En materia laboral

el acuerdo exige el respeto de derechos fundamentales como la libertad de asociación, la negociación colectiva y la prohibición del trabajo infantil, impidiendo que los países debiliten su legislación para atraer inversión. Para las empresas colombianas, esto implica fortalecer sus prácticas de responsabilidad laboral y formalización, lo que puede mejorar su reputación internacional, aunque también incrementa los costos operativos en sectores intensivos en mano de obra.

En el ámbito ambiental

el tratado establece el principio de mejora continua y prohíbe la reducción de estándares regulatorios para favorecer el comercio, evitando el denominado *race to the bottom*. Estas disposiciones han impulsado la adopción de prácticas de sostenibilidad y producción limpia,

especialmente en sectores exportadores; no obstante, la reconversión tecnológica requerida representa un desafío para empresas con limitaciones de capital y acceso a innovación.

Propiedad intelectual

Por su parte, las disposiciones sobre propiedad intelectual fortalecen la protección de patentes, marcas y datos de prueba, particularmente en el sector farmacéutico. Si bien estas medidas promueven la inversión en innovación y transferencia tecnológica, también pueden retrasar la producción de genéricos y elevar los costos de acceso a insumos estratégicos, afectando la competitividad de industrias nacionales (Ministerio de Salud, 2013; UNCTAD, 2022).

En conjunto, estos estándares redefinen el entorno empresarial al exigir mayores niveles de cumplimiento normativo, sostenibilidad e innovación, configurando barreras de entrada para empresas con menor capacidad de adaptación, pero también oportunidades para aquellas que logren alinearse con las exigencias del mercado estadounidense.

Análisis de Sectores Sensibles y Cambio de Paradigma

El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos no debe entenderse simplemente como un instrumento arancelario, sino como la consolidación de un cambio de paradigma en la inserción internacional del país. Históricamente, la política exterior colombiana se rigió por el principio del “Réspice Polum” (mirar hacia el Polo Norte), una doctrina de alineación con la potencia estadounidense que priorizaba la seguridad y la diplomacia política sobre la competencia económica. Sin embargo, la firma del acuerdo marcó la transición definitiva hacia el “Réspice Mercatum” (mirar al mercado), un enfoque donde las fuerzas de la oferta y la demanda, y no solo las alianzas políticas, definen la viabilidad del tejido empresarial nacional.

Este viraje introdujo un cambio estructural en el entorno competitivo, evidenciando asimetrías productivas y tecnológicas profundas. Si bien el acuerdo amplió el acceso preferencial al mercado estadounidense, también expuso a sectores estratégicos a una "hipercompetencia"

que ha obligado a las organizaciones a replantear sus modelos de negocio y su capacidad de adaptación a estándares globales.

Desde la perspectiva de la administración de empresas, los sectores sensibles no representan únicamente áreas vulnerables ante la desgravación; constituyen espacios críticos de transición estratégica. En ellos se hace evidente el agotamiento del modelo tradicional basado exclusivamente en ventajas comparativas (abundancia de recursos naturales y bajos costos de mano de obra) y la urgencia de migrar hacia un modelo sustentado en competitividad sistémica, innovación y valor agregado. Por tanto, el análisis de estos sectores permite medir la capacidad de la firma nacional para transformar amenazas regulatorias en activos competitivos mediante la sofisticación de su oferta exportable. (MinCit, 2012)

Agroindustria: la última línea de defensa








El sector agroindustrial colombiano constituye uno de los ámbitos más sensibles dentro del Acuerdo de Promoción Comercial (APC) con Estados Unidos, debido a su relevancia para la seguridad alimentaria, el empleo rural y la estabilidad socioeconómica de amplias regiones del país. A diferencia de otros sectores, la liberalización comercial en la agroindustria fue diseñada con mecanismos de protección gradual, tales como contingentes arancelarios y cronogramas de desgravación extendidos, con el propósito de permitir una transición productiva hacia mayores niveles de competitividad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT], 2012).

No obstante, la apertura progresiva ha expuesto a los productores nacionales a competir con un sector agrícola estadounidense altamente tecnificado y respaldado por subsidios, lo que genera asimetrías estructurales en costos de producción, acceso a tecnología y economías de escala (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2015). Esta situación ha incrementado la vulnerabilidad de productos básicos como el arroz, el maíz, el pollo y los lácteos, cuyos mercados enfrentan una liberalización total en los próximos años.

En este contexto, los contingentes arancelarios han funcionado como una “última línea de defensa” para el agro colombiano, al permitir la importación controlada de productos sensibles

mientras se mantiene una protección parcial para los productores locales. Sin embargo, la evidencia reciente muestra que estos cupos suelen agotarse rápidamente, lo que anticipa los efectos de la apertura total del mercado (Fedegán, 2024).

Tabla 4 Cronograma de desgravación y contingentes de exportación: Año 14 del Acuerdo Comercial Colombia-EE. UU.

Producto	Estado Actual (2025)	Cupo Libre de Arancel (Estimado)	Libertad Total (Año)
Maíz (Amarillo y Blanco)	 LIBRE COMERCIO	Ilimitado	Ya vigente (2024)
Soya y Sorgo	 LIBRE COMERCIO	Ilimitado	Ya vigente (2024)
Leche en Polvo	 Último Año Protección	17261 Toneladas	2026 (Enero)
Arroz	 Protegido	148.000 Toneladas	2030
Cuartos de Pollo	 Protegido	45.000 Toneladas	2030
Quesos	 Transición Final	17.500 Toneladas	2027
Frijol seco	 LIBRE COMERCIO	Ilimitado	Ya vigente (2022)

Nota. Los datos reflejan el estado de los contingentes para el año calendario 2025 (Año 14 del acuerdo). El maíz alcanzó la desgravación total en 2024. Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2025) y reportes sectoriales de Fedearroz (2025) y Fedegán (2024).

Desgravación

La culminación de los cronogramas de desgravación del TLC sitúa a productos estratégicos en una fase crítica: mientras el maíz y la soya ya operan en libre comercio (0% arancel), el sector lácteo (leche en polvo) enfrentará la liberalización total en enero de 2026, exponiendo a los productores locales a importaciones de menor costo. Esta transición genera una incertidumbre que limita la inversión en modernización tecnológica, especialmente en Pymes con restricciones de financiamiento.

El impacto del tratado es heterogéneo, evidenciando una dualidad estructural:

- Sectores dinámicos: Flores, café y frutas exóticas (como el aguacate Hass) han aprovechado el acceso preferencial mediante la diferenciación y calidad.
- Sectores vulnerables: Los productores de alimentos básicos enfrentan mayores riesgos operativos ante la apertura.

En 2025, Estados Unidos se ratificó como el principal socio comercial con una participación del 29,6% del total FOB exportado. Pese al crecimiento sostenido en segmentos como banano y frutas procesadas, la canasta exportadora nacional mantiene una alta concentración en bienes primarios, lo que limita el valor agregado y perpetúa la vulnerabilidad ante la volatilidad de los precios internacionales (DANE,2025)

Para dimensionar esta concentración y el peso relativo de los rubros que lideran el intercambio bilateral, se presenta a continuación el desglose detallado de la oferta exportable nacional hacia este destino:

Tabla 5 Principales Productos exportados a Estados Unidos – Miles USFOB

Partida	Descripción	2023	2024	Var. %24
2709	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.	4.344.614	4.591.990	5,7
0901	Café	1.188.582	1.411.561	18,8
0603	Flores y capullos	1.653.659	1.868.147	13,0
7108	Oro en bruto, semilabrado o en polvo.	1.369.278	1.532.462	11,9
2710	Aceites de petróleo , excepto los aceites crudos	1.007.490	1.076.347	6,8
7610	Construcciones y sus partes, de aluminio, exc. prefabricadas.	639.582	580.957	-9,2
8504	Transformadores eléctricos	149.749	290.900	94,3
0803	Bananas	194.708	243.191	24,9
1701	Azúcar de caña o de remolacha	119.068	113.514	-4,7
2101	Extractos y concentrados de café, té o yerba mate	163.679	109.595	-33,0
2713	Coque de petróleo, betún de petróleo residuos de los aceites de petróleo.	53.430	71.152	33,2
0805	Agrrios (cítricos) frescos o secos.	60.797	97.330	60,1
2008	Frutas y demás partes comestibles de plantas	91.308	92.180	1,0
6302	Ropa de cama, mesa, tocador o cocina.	47.453	59.187	24,7
1806	Chocolate y demás preparaciones con cacao.	20.271	36.158	78,4
3923	Artículos para el transporte o envasado, de plástico	55.462	67.714	22,1
1518	Grasas y aceites, animales o vegetales, y sus fracciones, o modificados químicamente de otra forma, excepto los de la partida 15.16; mezclas o preparaciones no alimenticias de grasas o de aceites, animales o vegetales, o de fracciones de diferentes grasas o aceites, no expresadas ni comprendidas en otra parte.	47.134	45.576	-3,3
	Subtotal	11.206.266	12.287.963	9,7
	Exportaciones totales	13.286.011	14.335.030	7,9

Nota. DANE-DIAN. Cálculos OEE-MinCIT 2025.

La Tabla 5 evidencia variaciones positivas en exportaciones como flores y capullos (13 %), banano (9 %) y frutas y partes comestibles de plantas (34,2 %), lo que sugiere avances en productividad, apertura de mercados y estrategias empresariales orientadas a la diferenciación. Estos resultados indican que el sector agroindustrial no depende de un solo producto, permitiendo amortiguar riesgos y aprovechar oportunidades en distintos nichos comerciales.

Asimismo, la presencia de productos transformados como extractos, concentrados, azúcar y chocolates refleja un proceso gradual de sofisticación productiva, que contribuye a la generación de valor agregado y al fortalecimiento de la competitividad empresarial. No obstante, estos avances coexisten con brechas estructurales que limitan la expansión sostenida del sector, especialmente para pequeños y medianos productores.

Vulnerabilidad del agro

En términos estratégicos, la agroindustria colombiana se encuentra en un punto de inflexión. La apertura comercial exige la adopción de tecnologías, certificaciones sanitarias y mejoras logísticas que permitan reducir costos y aumentar la productividad. Sin embargo, la ausencia de políticas integrales de reconversión productiva y apoyo tecnológico limita la capacidad de adaptación del sector, manteniendo la brecha competitiva frente a Estados Unidos (CEPAL, 2022).

Datos recientes confirman el dinamismo del sector agropecuario dentro del comercio exterior colombiano. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2025), en noviembre de 2025 las exportaciones del grupo agropecuario, alimentos y bebidas crecieron 39,8% frente al mismo mes de 2024, impulsadas principalmente por el café (84,4%) y el banano (37,1%). En el acumulado enero–noviembre, este grupo alcanzó US\$14.064,3 millones FOB, con un crecimiento del 36,4%.

No obstante, aunque estas cifras evidencian capacidad exportadora y resiliencia productiva, la canasta continúa concentrada en bienes primarios, lo que limita la generación de valor agregado y mantiene la vulnerabilidad frente a los ciclos de precios internacionales.

Asimismo, Estados Unidos se consolidó como principal destino de las exportaciones colombianas, con una participación del 29,6% del total FOB acumulado en 2025 (DANE, 2025), lo que confirma la dependencia estructural del mercado estadounidense y plantea desafíos para la diversificación de mercados y la competitividad empresarial.

En consecuencia, la agroindustria representa simultáneamente una oportunidad y un riesgo dentro del TLC. Su desempeño futuro dependerá de la capacidad del país para fortalecer la innovación, promover la asociatividad rural y desarrollar estrategias de valor agregado que reduzcan la vulnerabilidad frente a la competencia internacional.

Manufacturas: Sector textil y confecciones: retos de competitividad y adaptación

El sector textil y de confecciones ha sido históricamente uno de los principales generadores de empleo industrial en Colombia y un actor relevante en las exportaciones no tradicionales. Sin embargo, en el marco del TLC con Estados Unidos, su desempeño ha estado condicionado por barreras estructurales relacionadas con costos de producción, reglas de origen, dependencia de insumos importados y exigencias técnicas que limitan su competitividad internacional (Giha & Ramírez, 2010).

A pesar de la eliminación de aranceles para múltiples productos textiles, el acceso efectivo al mercado estadounidense no ha sido uniforme. Las reglas de origen que exigen el uso de insumos regionales para acceder a preferencias arancelarias han representado un obstáculo significativo para las empresas colombianas, debido a la limitada producción local de fibras sintéticas y ciertos insumos especializados. Esta restricción incrementa los costos operativos y reduce los márgenes de competitividad frente a productores asiáticos y centroamericanos (Consejo Privado de Competitividad, 2024).

Desde la perspectiva empresarial, el TLC no solo intensificó la competencia externa, sino que también modificó los incentivos productivos. La reducción progresiva de instrumentos de política industrial, como el Plan Vallejo, afectó la importación temporal de insumos para exportación, incrementando los costos de producción y debilitando la capacidad de respuesta del sector ante mercados exigentes (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2006).

A pesar de estas limitaciones, el sector ha mostrado señales de adaptación mediante estrategias de diferenciación, innovación y especialización en nichos de mercado. La participación en ferias internacionales, el desarrollo de marcas propias y la incorporación de prácticas de economía circular han permitido a algunas empresas posicionarse en segmentos de mayor valor agregado (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT], 2025).

Asimismo, el crecimiento de exportaciones en subsectores específicos evidencia que la competitividad no depende exclusivamente del acceso preferencial, sino de la capacidad empresarial para innovar y responder a tendencias del mercado. Por ejemplo, el aumento en las exportaciones de ropa de hogar y textiles especializados refleja una transición hacia productos con mayor diferenciación y valor agregado (Legiscomex, 2025).

El grupo de manufacturas también mostró señales de crecimiento. En noviembre de 2025 registró exportaciones por US\$927,4 millones FOB, con un aumento del 11,5 % frente al mismo mes del año anterior, impulsado por maquinaria y equipo de transporte (25,5 %) y productos químicos (11,5 %) (DANE, 2025). En el acumulado anual, las manufacturas alcanzaron US\$10.050,6 millones FOB, con un crecimiento del 4,9 %, lo que sugiere una transición incipiente hacia bienes con mayor contenido tecnológico, aunque aún limitada frente al peso del sector extractivo.

Propiedad Intelectual y Sector Farmacéutico: Innovación, acceso y dependencia tecnológica

El sector farmacéutico colombiano constituye uno de los ámbitos más sensibles del TLC Colombia–Estados Unidos, no por efectos arancelarios directos, sino por las disposiciones

relacionadas con propiedad intelectual, protección de datos de prueba y estándares regulatorios incorporados principalmente en el Capítulo 16 del acuerdo. Estas normas fortalecen la protección de patentes y los periodos de exclusividad para medicamentos innovadores, lo que tiene implicaciones para la competitividad empresarial, la transferencia tecnológica y el acceso a tecnologías sanitarias.

Desde la perspectiva empresarial, este marco regulatorio configura un entorno competitivo exigente. Aunque Colombia mantuvo sus estándares de protección sin introducir nuevas barreras formales al acceso a medicamentos (MinCIT, 2012), en la práctica la ampliación de derechos de exclusividad puede retrasar la entrada de medicamentos genéricos y biosimilares, limitando la competencia y reforzando la dependencia tecnológica frente a laboratorios multinacionales (Ministerio de Salud, 2013; UNCTAD, 2022).

Un rasgo distintivo del sector farmacéutico colombiano es la asimetría entre volumen de producción y valor del mercado. De acuerdo con la Asociación de Industrias Farmacéuticas Nacionales, la industria nacional produce aproximadamente el 80 % del volumen de medicamentos consumidos, pero solo captura cerca del 33 % del valor del mercado, mientras que las empresas multinacionales concentran el 67 % restante, asociado principalmente a medicamentos patentados de mayor costo (ASINFAR, 2023). Esto evidencia que la competencia en el sector no depende únicamente del volumen de producción, sino del control tecnológico y de los derechos de exclusividad.

La evolución de la balanza comercial farmacéutica refleja esta dependencia tecnológica. Como se observa en la Tabla X, el déficit del sector ha aumentado de manera sostenida, pasando de USD 1.922 millones en 2015 a aproximadamente USD 3.174 millones en 2024, impulsado principalmente por el crecimiento de las importaciones de medicamentos de alto valor agregado (DANE, 2025; OEC, 2024). El punto más crítico ocurrió en 2021, cuando las importaciones alcanzaron un máximo histórico debido a la adquisición de vacunas y tratamientos durante la pandemia de COVID-19 (DANE, 2021). Aunque este incremento respondió a una coyuntura

sanitaria, el déficit posterior no regresó a los niveles previos, lo que evidencia una dependencia estructural del país en medicamentos importados.

Evolución reciente del déficit comercial farmacéutico (2015–2024)

La trazabilidad comercial del sector muestra una profundización del déficit, asociada al incremento de importaciones de medicamentos biotecnológicos y de alto costo.

Tabla 6 *Balanza comercial farmacéutica de Colombia (2015–2024)*

Año	Importaciones (USD millones)	Exportaciones (USD millones)	Déficit (USD millones)
2015	2.332	410	-1.922
2018	2.394	445	-1.949
2021	4.144	410	-3.734
2024	3.630	456	-3.174

Nota. DANE (2021); OEC (2024); ASINFAR (2023). Se presentan años representativos para evidenciar la evolución estructural del déficit comercial farmacéutico, incluyendo el pico registrado durante la pandemia de COVID-19 en 2021. Fuente: DANE (2021, 2025); OEC (2024)

Como se observa en la Tabla X, el déficit comercial farmacéutico pasó de USD 1.922 millones en 2015 a más de USD 3.174 millones en 2024, lo que representa un incremento cercano al 65%. Las exportaciones se han mantenido estables en un rango promedio de USD 430 millones anuales, mientras que las importaciones superan los USD 3.600 millones, evidenciando una dependencia estructural del mercado externo. (DANE,2025)

El punto de inflexión más crítico ocurrió en 2021, cuando las importaciones alcanzaron niveles récord, impulsadas por la adquisición de vacunas y terapias durante la pandemia de COVID-19 (DANE, 2021). Aunque este pico respondió a una coyuntura sanitaria, el gasto posterior no regresó a niveles prepandemia, evidenciando una dependencia estructural en medicamentos de alto valor agregado.

Caso colombiano: VaxThera y los desafíos del sector farmacéutico nacional

El caso de VaxThera, fundada en 2021, evidencia los esfuerzos necesarios para crecer en el sector farmacéutico reactivando la producción nacional de vacunas, inexistente en Colombia desde 1998. Según información institucional de la propia empresa, el Gobierno nacional y el Grupo Sura, esta iniciativa busca fortalecer la soberanía sanitaria mediante el desarrollo de biotecnología propia y la recuperación de capacidades productivas estratégicas (VaxThera, 2024; Presidencia de la República, 2025).

La empresa inició operaciones con una inversión aproximada de USD 54 millones aportados por el Seguros Sura Colombia, orientados a infraestructura, tecnología y talento humano especializado, con una proyección superior a 500 empleos directos (Sura, 2024). Este esfuerzo financiero refleja la magnitud del compromiso requerido para competir en un sector altamente regulado y dominado por multinacionales.

Un avance estratégico relevante ha sido la concesión de una patente por parte de la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos (USPTO) para su vacuna contra el coronavirus, lo que fortalece la protección de la innovación y el posicionamiento competitivo de la empresa en el sector biotecnológico (VaxThera, 2024). No obstante, su entrada al mercado depende del cumplimiento de exigentes procesos regulatorios, como las certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura del INVIMA y la alineación con estándares internacionales necesarios para la exportación, lo cual implica altos costos operativos y riesgos financieros asociados a los tiempos de aprobación (INVIMA, 2025).

En el contexto del TLC con Estados Unidos, persisten incertidumbres derivadas del vencimiento de periodos de transición y de las reglas de competencia internacional, que podrían limitar las preferencias estatales hacia productores locales. En consecuencia, este caso demuestra que el éxito de una empresa farmacéutica nacional depende de la articulación entre inversión privada, respaldo institucional y capacidad gerencial para operar en un entorno comercial global altamente competitivo.

Oportunidades comerciales farmacéuticas y acceso al mercado estadounidense

A pesar de las restricciones estructurales, el sector farmacéutico colombiano enfrenta oportunidades de crecimiento. Según la Cámara de Comercio Colombo Americana (AmCham, 2024), el 72 % de las exportaciones colombianas están exentas del gravamen base del 10 % en Estados Unidos, y el 94 % de la canasta exportadora presenta oportunidades medias y altas de expansión, incluyendo productos farmacéuticos.

Asimismo, el Programa PTAAP abre la posibilidad de negociar exenciones arancelarias adicionales, especialmente para productos agrícolas y farmacéuticos, lo que podría facilitar la inserción de empresas nacionales en nichos especializados.

Impacto en la competitividad empresarial farmacéutica

El fortalecimiento del régimen de propiedad intelectual produce efectos diferenciados: Barreras de entrada: altos costos de investigación, certificación y cumplimiento regulatorio.

- **Barreras de entrada**

Los altos costos de investigación, certificación y cumplimiento regulatorio dificultan la participación de empresas nacionales.

- **Dependencia tecnológica**

La industria local depende de patentes extranjeras para acceder a moléculas innovadoras.

- **Limitación del mercado genérico y Sostenibilidad del Sistema**

Si no hay genéricos, el Estado colombiano (ADRES) tiene que pagar medicamentos carísimos de marca, lo que agota el presupuesto de salud. Se retrasa la producción de medicamentos de menor costo, reduciendo oportunidades de expansión empresarial.

- **Incertidumbre Operativa.**

Como los plazos de estas protecciones pueden cambiar o "estirarse" con las revisiones del TLC, las empresas nacionales no saben cuándo podrán finalmente entrar a competir.

- **Concentración de valor.**

Predominio de multinacionales en segmentos de alto precio. Este escenario favorece la consolidación de grandes corporaciones farmacéuticas, mientras las empresas nacionales enfrentan restricciones para escalar tecnológicamente y participar en mercados de mayor valor agregado.

Retos estratégicos para la consolidación empresarial farmacéutica

Desde una perspectiva administrativa y de política industrial, el reto consiste en transitar hacia un ecosistema de innovación que reduzca la dependencia tecnológica y fortalezca la competitividad del sector. Entre las estrategias clave se destacan:

- Desarrollo de medicamentos biosimilares tras la expiración de patentes;
- Alianzas internacionales para transferencia tecnológica;
Fortalecimiento de la investigación clínica nacional;
- Creación de clústeres farmacéuticos que integren universidad, empresa y Estado;
- Aprovechamiento de oportunidades de acceso preferencial al mercado estadounidense.

Tabla 7 Cuadro comparativo farmacéutica nacional vs Estados Unidos 2025

Factor de Competitividad	VaxThera (Colombia)	Farmacéuticas EE. UU. (Pfizer / Moderna)
Origen del Capital	Privado: Inversión de USD 54 millones (Grupo Sura). Alto riesgo financiero para el inversor local.	Mixto / Subsidiado: Reciben miles de millones de USD en subsidios directos del gobierno de EE. UU. (Operation Warp Speed).

Factor de Competitividad	VaxThera (Colombia)	Farmacéuticas EE. UU. (Pfizer / Moderna)
Economías de Escala	Baja / Inicial: Curva de aprendizaje empezando desde cero tras 28 años de inactividad nacional.	Masiva: Infraestructura global consolidada que reduce el costo por unidad de forma drástica.
Certificaciones	Pendiente: Sometida a tiempos de respuesta del INVIMA (BPM 2025) para poder operar.	Homologada: Sus plantas ya cuentan con sellos FDA/EMA, facilitando su entrada inmediata a Colombia.
Reglas del TLC	Desventaja Operativa: Debe demostrar "Soberanía" para que el Estado le compre, arriesgando demandas por discriminación.	Ventaja Legal: Protegidas por la regla de Trato Nacional; el Estado colombiano no puede "preferirlas menos" que a la local.
Propiedad Intelectual	Defensiva: Posee una patente (USPTO) pero debe gastar recursos en defenderla legalmente en el exterior.	Ofensiva: Tienen "Ejércitos de Patentes" y exclusividad de datos que retrasan la competencia de cualquier rival local.

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de VaxThera (2024), el texto oficial del Acuerdo de Promoción Comercial Colombia-EE. UU. (MinCIT, 2012) y reportes de inversión en biotecnología de la Cámara de Comercio Colombo Americana (AmCham, 2025).

En síntesis, el TLC ha configurado un entorno de alta exigencia regulatoria que, si bien protege la innovación, también evidencia las limitaciones estructurales del sector farmacéutico colombiano como se observa en la tabla # . La consolidación empresarial dependerá de la capacidad del país para equilibrar la protección de la propiedad intelectual con políticas activas de desarrollo tecnológico, acceso a medicamentos y fortalecimiento industrial. Bajo el principio de Trato Nacional, el TLC impone una igualdad competitiva formal que ignora la asimetría operativa entre las multinacionales consolidadas y la industria nacional emergente. En este escenario, la 'Soberanía Sanitaria' no es un privilegio, sino una carga de prueba que la empresa local debe asumir para justificar su existencia frente a un mercado que premia la economía de escala del competidor extranjero.

Diversos análisis señalan que estas condiciones han favorecido la consolidación de grandes corporaciones farmacéuticas, mientras que las empresas nacionales enfrentan restricciones para escalar tecnológicamente (Revista Activos, Universidad Santo Tomás, s. f.).

CAPÍTULO 3: Diversificación, Sostenibilidad y Propuestas Estratégicas

Tras haber analizado en los capítulos anteriores las barreras estructurales y el "margen de maniobra" que el TLC Colombia-Estados Unidos impone a la firma nacional, este capítulo aborda la fase propositiva de la investigación. El objetivo central es trazar una hoja de ruta estratégica que permita a las organizaciones colombianas trascender la histórica dependencia de bienes primarios y transitar hacia una competitividad basada en el conocimiento y la sofisticación.

Para ello, se analizan los nuevos escenarios globales en los que la empresa nacional debe diversificar su riesgo, explorando mercados en Asia, África y Latinoamérica, pero primero debe superar la brecha de Productividad Total de los Factores (PTF). Asimismo, se propone un cambio de modelo operativo mediante la sofisticación de la oferta y el fortalecimiento de la economía social a través del cooperativismo, integrando la sostenibilidad no como un costo, sino como un eje de competitividad en las nuevas cadenas productivas. Finalmente, se consolidan una serie de recomendaciones estratégicas orientadas a maximizar el aprovechamiento del acuerdo comercial, brindando al administrador de empresas las herramientas necesarias para convertir los desafíos regulatorios en ventajas competitivas de largo plazo.

Estrategias de Sofisticación Productiva para la Diversificación Exportadora

La diversificación comercial en el contexto global de 2026 trasciende el ámbito político y se configura como una estrategia de sostenibilidad financiera y competitiva para las economías dependientes de productos primarios. El análisis reciente evidencia que las exportaciones tradicionales continúan expuestas a una alta volatilidad de precios internacionales como se refleja en la caída del 64,9 % de los envíos a Corea del Sur asociada a la disminución del precio del carbón, mientras que los sectores intensivos en conocimiento, valor agregado y servicios registran crecimientos sostenidos de dos dígitos.

Este comportamiento confirma una transformación estructural del comercio internacional, en la cual la competitividad ya no depende exclusivamente del acceso arancelario, sino de la

capacidad de los países para integrarse en cadenas globales de valor basadas en innovación, sostenibilidad y digitalización (CEPAL, 2024; DANE, 2025).

Potencial exportador de Colombia:

De acuerdo con la CEPAL (2025) y los informes de cierre del DANE (2026), Colombia ha consolidado una transformación estructural que reduce su dependencia minero-energética. Al cierre de 2025, las exportaciones totales del país alcanzaron los USD 50.199 millones, registrando un crecimiento anual del 1,3 %, un resultado notable si se considera la fuerte caída en los precios y volúmenes de combustibles y productos extractivos (-19,6 % en el periodo enero-agosto).

A nivel regional, la CEPAL (2025) reportó que en 2024 se superaron las proyecciones iniciales, alcanzando un valor de exportación de bienes de USD 646.000 millones. Para el cierre de 2025, el valor de las exportaciones regionales creció un 5 %, impulsado por un aumento del 4 % en el volumen. En el caso específico de Colombia, el motor de este crecimiento fue el sector agropecuario, alimentos y bebidas, que registró un repunte histórico del 33,2 % en 2025 comparado con el año anterior (DANE, 2026). Mientras que a nivel regional (Cono Sur) productos como la soja y el maíz fueron determinantes, en Colombia el crecimiento estuvo liderado por el café especial, el banano y el aguacate Hass.

En cuanto a los intangibles, el comercio regional de servicios mantuvo su dinamismo por quinto año consecutivo, aunque con una ligera desaceleración en 2025, creciendo por encima del comercio de bienes. Para 2026, las proyecciones de la CEPAL (2025) sugieren un entorno global de cautela con un crecimiento moderado del 2,3 % en el PIB regional y una reconfiguración de destinos comerciales hacia Asia y mercados intrarregionales más resilientes.

A pesar de la recuperación de las exportaciones regionales de bienes y servicios, el informe advierte que persiste el gran desafío de diversificarlas y hacerlas más intensivas en conocimiento, el informe advierte sobre la disminución del comercio intrarregional y plantea el desafío de diversificar la oferta exportadora, haciéndola más intensiva en conocimiento. En un

contexto marcado por tensiones geopolíticas y un creciente proteccionismo, la CEPAL (2025) propone adoptar políticas de desarrollo productivo basadas en clústeres y en una cooperación público-privada sostenida, como vía para fortalecer la competitividad ante la reconfiguración de las cadenas globales de valor.

En un panorama más reciente, Neira, J. (2025), desde Analitik, plantea que el comercio internacional atraviesa una transformación acelerada, impulsada por la digitalización, los conflictos geopolíticos y la creciente demanda de productos sostenibles. De acuerdo con el Banco Mundial, en 2024 el comercio mundial de bienes y servicios superó los US\$32 billones, consolidando a América Latina como un actor relevante en la expansión exportadora.

Osorio, E. (2025), docente de Negocios Internacionales en Arean Andina. Destaca que factores como la transformación digital eliminando barreras tradicionales del comercio electrónico, la normativa comercial y la sostenibilidad factores que están redefiniendo las reglas del juego para las compañías con proyección internacional. Además, Colombia cuenta con 17 Tratados de Libre Comercio vigentes, que le otorgan acceso a más de 60 mercados, siempre que los exportadores conozcan y apliquen correctamente las normativas internacionales.

Por último, cita Neira que la sostenibilidad y el consumo responsable se consolidan como factores clave. Como ejemplo el 80 % de los consumidores europeos prefieren productos ecológicos, lo que convierte a la sostenibilidad en un requisito esencial para la competitividad e los exportadores colombianos.

Exportar materias primas perpetúa la vulnerabilidad económica; en contraste, la industrialización de la oferta exportable fortalece la competitividad, reduce la dependencia de precios internacionales y posiciona la marca país en segmentos de alto valor.

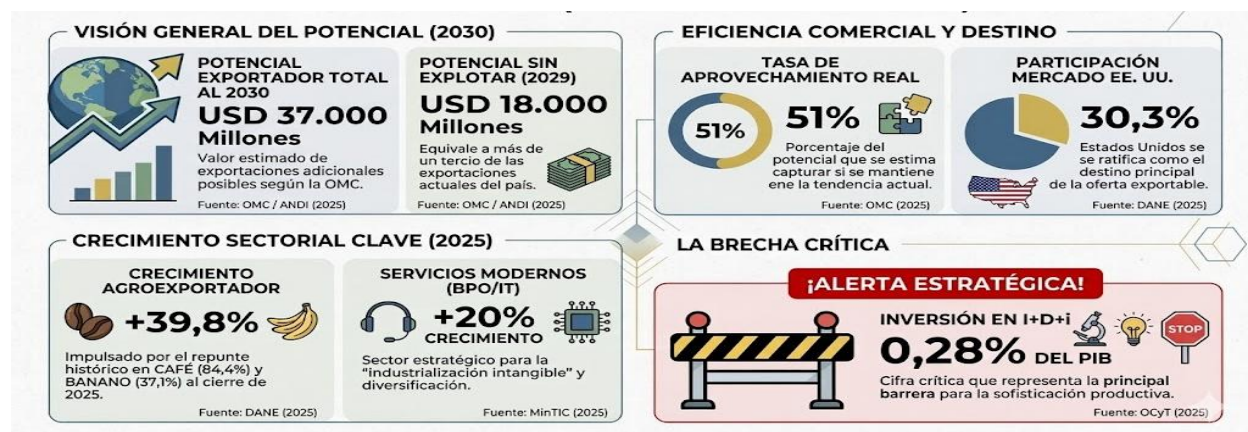
Colombia debe transitar hacia una proporcionalidad estratégica que le permita operar simultáneamente en dos tableros globales sin erosionar la seguridad jurídica de sus acuerdos vigentes. El primer tablero consiste en profundizar el vínculo con Estados Unidos mediante el

aprovechamiento del *nearshoring* y el *friendshoring*, relocalizando procesos productivos de alto valor agregado que busquen proximidad al consumidor final y cumplimiento de estándares ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza). Este tablero fortalece el TLC actual no como un receptor de materias primas, sino como un eslabón clave en las cadenas regionales de suministro.

El segundo tablero exige una diversificación proyectada hacia economías emergentes, con especial énfasis en Asia, superando la histórica "trampa de los bienes primarios". Esta inserción no debe basarse en la exportación de carbón o petróleo —sectores con demanda decreciente ante la transición energética global, sino en una sofisticación productiva que inserte productos con mayor Índice de Complejidad Económica y contenido tecnológico en nichos especializados. Esta dualidad estratégica garantiza la sostenibilidad fiscal al reducir la vulnerabilidad ante choques de precios internacionales y asegura un desarrollo empresarial estructural basado en el crecimiento de la Productividad Total de los Factores (PTF), permitiendo que el país sea un actor competitivo y no solo un proveedor de recursos

Como síntesis del análisis financiero, la Figura 9 proyecta el horizonte exportador al 2030, evidenciando la asimetría entre el flujo de ingresos potenciales y las barreras estructurales que limitan el retorno de inversión en sofisticación productiva.

Figura 9. Análisis estratégico: Potencial exportador y brechas estructurales (Proyección 2025-2030)



Fuente. Elaboración propia (2026) con base en proyecciones financieras y comerciales de la OMC y la ANDI (2025), indicadores de exportación del DANE (2025), y reportes de inversión en ciencia y tecnología del OCyT (2025).

Escalabilidad y eficiencia estructural: tecnología, logística y transformación de valor

La primera dimensión de la sofisticación productiva consiste en optimizar y transformar la base productiva actual mediante mejoras tecnológicas, reducción de fricciones logísticas e integración vertical.

➤ **Cumplimiento normativo como activo competitivo**

Diversos informes de la CEPAL (2024) y el Banco Mundial (2023) coinciden en que las barreras no arancelarias particularmente las sanitarias, ambientales y de trazabilidad se han convertido en el principal determinante de acceso a mercados desarrollados. En este contexto, certificaciones como Global G.A.P., Fair Trade y Rainforest Alliance no constituyen únicamente exigencias regulatorias, sino mecanismos de diferenciación que permiten a las empresas posicionarse en nichos de mayor valor agregado y menor elasticidad-precio.

La estandarización productiva permite a las empresas:

Acceder a segmentos de mayor valor, reducir rechazos en frontera, mejorar reputación internacional.

- **Integración vertical y transformación agroindustrial**

Diversos estudios del Banco Mundial (2023) y del Departamento Nacional de Planeación (2024) estiman que los costos logísticos en Colombia oscilan entre el 12 % y el 14 % del valor del producto, afectando particularmente a bienes primarios perecederos. En este contexto, la integración vertical y la transformación industrial previa a la exportación permiten capturar mayor valor en la cadena productiva, reducir pérdidas postcosecha y mitigar la exposición a la volatilidad de precios internacionales, tal como lo señalan Porter (1985) y la OCDE en sus análisis sobre cadenas globales de valor. En este escenario, la transformación industrial previa a la exportación permite:

Extender la vida útil del producto, reducir pérdidas postcosecha, optimizar la utilización del contenedor, capturar mayor valor por tonelada exportada.

Ejemplos estratégicos incluyen: (Café verde → café liofilizado o extractos), (Aguacate fresco → aceite cosmético), (Banano → harina o biomateriales), (Cacao en grano → chocolate premium).

La transformación reduce la exposición a la volatilidad de precios internacionales y mejora el margen operativo empresarial.

- **Digitalización y trazabilidad como gobernanza exportadora**

La interoperabilidad entre DIAN, ICA e INVIMA, junto con sistemas digitales de trazabilidad, reduce tiempos de despacho y riesgos regulatorios, mejorando la eficiencia del comercio exterior (World Bank, 2023). No obstante, su relevancia es también estratégica: en mercados como la Unión Europea y Estados Unidos, demostrar origen verificable y cumplimiento ambiental es condición de acceso.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha señalado que la digitalización del comercio exterior y la trazabilidad fortalecen la competitividad exportadora al facilitar el aprovechamiento de los acuerdos comerciales y garantizar transparencia en la cadena de suministro (MinCIT, 2024). En este sentido, la trazabilidad no solo reduce fricciones operativas,

sino que consolida la confianza del comprador internacional y la permanencia en cadenas globales de valor.

- **Industrialización intensiva en conocimiento y tecnología**

La literatura sobre complejidad económica sostiene que los países que avanzan hacia productos de mayor contenido tecnológico logran trayectorias de crecimiento más estables y sostenidas (Hausmann & Hidalgo, 2011). En el caso colombiano, el DNP (2023) reconoce que la baja sofisticación exportadora limita la productividad y la inserción en cadenas de valor estratégicas.

- **Manufactura intermedia y especializada**

El fortalecimiento de manufacturas con contenido tecnológico medio y alto como alimentos procesados, químicos especializados, cosmética natural certificada, bioplásticos y dispositivos médicos permite a Colombia integrarse en eslabones de mayor sofisticación productiva. La OCDE (2013) sostiene que la participación en etapas de transformación industrial incrementa la captura de valor dentro de las cadenas globales, mientras que el Consejo Privado de Competitividad (2023) advierte que la baja complejidad exportadora limita la productividad nacional.

En este contexto, la estrategia no debe orientarse a competir por costos en producción masiva, sino a posicionarse en nichos especializados, aprovechando el fenómeno del nearshoring hacia América Latina y la cercanía con el mercado estadounidense (World Bank, 2023).

- **Innovación y Propiedad Intelectual como Reducción de Dependencia Tecnológica**

El fortalecimiento de capacidades científicas y alianzas universidad empresa es fundamental para generar propiedad intelectual nacional y reducir dependencia tecnológica. Según la UNCTAD (2022), los países en desarrollo que invierten en innovación logran mayor resiliencia estructural frente a asimetrías comerciales.

El Banco Mundial (2020) destaca que la inversión en I+D+i y el desarrollo de activos intangibles incrementan la productividad y permiten exportar soluciones tecnológicas, no solo bienes físicos. En el caso colombiano, el impulso a la biotecnología y al sector farmacéutico representa una oportunidad para consolidar capacidades regionales en América Latina.

- **Diversificación hacia servicios intensivos en conocimiento**

Los servicios intensivos en conocimiento como software, telemedicina, BPO especializado y economía creativa constituyen una forma de industrialización intangible. La CEPAL (2024) señala que los servicios modernos son el segmento exportador de mayor crecimiento en América Latina, impulsado por la digitalización y la demanda global de soluciones tecnológicas.

La exportación de servicios reduce la dependencia de infraestructura física y minimiza costos logísticos, fortaleciendo la rentabilidad empresarial y la diversificación de la oferta exportadora (OECD, 2021).

Tabla 8. Matriz de Sofisticación Productiva y Exportadora

Variable	Manufactura Liviana Regional	Biodiversidad / Química Verde	Servicios Modernos (Conocimiento)	Biología Farmacéutica
Nivel de Transformación	Bajo/Medio: Ensamble, empaque y transformación de bienes de consumo.	Medio: Procesamiento o técnico de recursos naturales con estándares ecoeficientes.	Alto (Intangible): Generación de valor a través de capital intelectual y digital.	Muy Alto: Manipulación biológica, molecular y desarrollo de propiedad intelectual.
Barreras de Entrada	Costos logísticos, eficiencia en la cadena de suministro y normas técnicas básicas.	Certificaciones ambientales exigentes, sellos verdes y trazabilidad de origen.	Talento humano especializado (bilingüismo), ciberseguridad e infraestructura tecnológica.	Patentes, rigurosos ensayos clínicos y cumplimiento de normativas globales (FDA/EMA).
Escala Empresarial	Mediana / Grande:	Pymes y Cooperativas	Pymes y Startups: Alta	Grandes Corporaciones

Variable	Manufactura Liviana Regional	Biodiversidad / Química Verde	Servicios Modernos (Conocimiento)	Biotecnología Farmacéutica
	Requiere volúmenes de producción masivos para ser rentable.	: Viable para asociaciones rurales y proyectos de nicho sostenible.	flexibilidad; permite la exportación desde estructuras pequeñas.	: Requiere altas inversiones de capital de riesgo y base científica.
Márgenes de Utilidad	Ajustados: Alta sensibilidad a precios internacionales y costos de transporte.	Buenos: Capacidad de capturar precios <i>Premium</i> por diferenciación ética y ecológica.	Muy Altos: Bajos costos de mantenimiento físico y alta escalabilidad global.	Masivos: Basados en la exclusividad comercial que otorgan las patentes.

Fuente. Elaboración propia a partir del análisis de los niveles de transformación productiva y sofisticación exportadora del sector industrial colombiano (DANE, CEPAL, MinCit) (2026)

Principales TLC con Colombia – oportunidad de diversificación geográfica

Si bien Colombia cuenta con 17 acuerdos comerciales que otorgan acceso preferencial a más de 60 mercados, la evidencia empírica demuestra que el acceso efectivo no depende exclusivamente de la eliminación arancelaria, sino de la capacidad empresarial para cumplir estándares técnicos, ambientales y logísticos exigidos por los socios comerciales (MinCIT, 2024; DANE, 2025). certificaciones sanitarias y ambientales,

En el comercio contemporáneo, el arancel cero constituye apenas la condición formal de entrada; el acceso real está determinado por: Certificaciones sanitarias y ambientales, eficiencia logística y digital, capacidad de producción sostenible, cumplimiento de estándares internacionales.

Este cambio de paradigma implica que la competitividad exportadora ya no se define únicamente en la mesa de negociación del tratado, sino en la estructura productiva interna del país.

Asia y América Latina representan espacios estratégicos de expansión; sin embargo, la persistente dependencia de productos minero-energéticos particularmente el carbón continúa generando vulnerabilidad macroeconómica, capaz de neutralizar los avances en diversificación productiva cuando se presentan choques de precios internacionales.

Tabla 9 Principales TLC con Colombia - oportunidad de diversificación

Acuerdo / TLC	Antigüedad	Socios Clave	Producto Estrella	Nivel de Comercio (2025-2026)
TLC Corea del Sur	10 años (2016)	Corea del Sur	Carbón y Café Especial	Superávit histórico; alta volatilidad por dependencia del carbón.
Unión Europea	13 años (2013)	27 países UE	Aguacate Hass, Banano y cacao	Mercado exigente en ESG; alto potencial para productos sostenibles.
Alianza del Pacífico	15 años (2011)	Chile, México, Perú	Servicios y Manufacturas	Integración profunda; plataforma regional para internacionalización de PYMES
Mercosur (ACE 72)	7 años (2019*)	Brasil, Argentina	Químicos, aceites y agroindustria	Déficit estructural. Importamos manufactura alta y exportamos bienes primarios. Oportunidad para diversificar manufacturas.
APP Panamá	33 años (1993)	Panamá	Energía y Manufactura	Saldo favorable. Hub logístico clave para reexportación.

Nota. Elaboración propia con base en datos del DANE, MinCIT (2025), ProColombia y CEPAL (2025).

Aunque el TLC con Estados Unidos es el eje central de esta investigación, los acuerdos detallados en la Tabla 9 funcionan como herramientas de complementariedad y mitigación de riesgos frente a la dependencia del mercado norteamericano.

La función de estos acuerdos respecto al TLC con EE. UU. se sintetiza en tres pilares fundamentales:

Contrapeso a la Concentración de Canasta

Mientras el TLC con EE. UU. presenta una concentración superior al 54% en bienes primarios, acuerdos como el de la Unión Europea funcionan como un laboratorio de exigencia técnica. Cumplir con los estándares ESG europeos prepara a la Pyme colombiana para las futuras regulaciones ambientales que Estados Unidos comenzará a exigir, asegurando la sostenibilidad del acceso al mercado norteamericano a largo plazo.

Plataformas de Aprendizaje Regional

La Alianza del Pacífico y el Mercosur actúan como escalas previas de internacionalización. Para una Pyme, exportar manufacturas a socios regionales permite alcanzar economías de escala y eficiencia operativa. Este fortalecimiento de la Productividad Total de los Factores (PTF) es lo que finalmente permitirá a la empresa nacional competir en el mercado estadounidense en 2026, cuando la protección arancelaria desaparezca por completo.

Seguridad Logística y Reexportación

El acuerdo con Panamá juega un papel operativo crítico para el TLC con EE. UU. Al consolidarse como un hub logístico, facilita la reducción de los costos de transporte y tiempos de entrega hacia los puertos de la costa este y oeste de Estados Unidos, impactando directamente en el indicador de Eficiencia Logística propuesto en este capítulo.

En consecuencia, la existencia de múltiples TLC no debilita el acuerdo con Estados Unidos; por el contrario, diversifica el riesgo de "mono - dependencia" y ofrece rutas alternativas para que la oferta exportable colombiana gane la sofisticación necesaria. Estos tratados secundarios son los que proporcionan el flujo de divisas y la estabilidad comercial necesaria para que Colombia enfrente el reto de la apertura total de 2026 con una estructura empresarial más resiliente.

Sistema de Indicadores de Gestión y Seguimiento Estratégico (Proyección 2026-2030)

Para garantizar la transición efectiva desde el diagnóstico hacia la ejecución de las estrategias de sofisticación y diversificación propuestas, es imperativo establecer un tablero de

control basado en indicadores clave de desempeño (KPI). El siguiente sistema de medición está diseñado para monitorear el cierre de brechas estructurales y el crecimiento financiero del sector exportador en el horizonte 2026-2030, permitiendo una evaluación objetiva del impacto del Tratado de Libre Comercio en la competitividad de las Pymes colombianas.

Tabla 10. Matriz de Indicadores Sugeridos para el Fortalecimiento de la Competitividad y desempeño exportador

Variable	categoría	Indicador Clave (KPI)	Lógica de Cálculo (Fórmula)	Meta e Impacto Proyectado	Plazo de Cumplimiento	Fuente/base de medición
Comercial	Diversificación	Concentración de Canasta	$(\text{Exp. No Mineras} / \text{Total Exp. EE.UU.}) \times 100$	> 50% (Reducir dependencia de materias primas)	2026 - 2030	Datos DANE / MinCIT
Negocios	Sofisticación	Índice de Valor Agregado	$\text{Precio Ton Transformado} / \text{Precio Ton Materia Prima}$	10x de retorno (Industrialización de la oferta)	2026 - 2030	Estadísticas de la Federación de Cafeteros / ProColombia
Operativa	Productividad	Productividad Total (PTF)	$\text{Var. Producción} / \text{Var. (Capital + Trabajo)}$	> 0% anual (Revertir rezago de -1,56%)	Evaluación Anual	Informe Nacional de Competitividad / Conference Board
Mercado	Sostenibilidad	Tasa de Certificación ESG	$(\text{Pymes Certificadas} / \text{Total Pymes Exp.}) \times 100$	Cierre brecha 25% (Acceso a nichos de valor)	diciembre 2028	ProColombia/TLC
Financiera	Logística	Eficiencia Logística	$(\text{Costos Logísticos} / \text{Ventas Totales}) \times 100$	< 12,6% (Optimización del margen operativo)	diciembre 2026	Encuesta Nacional de Logística (DNP)
Estructural	Resiliencia	Tasa de Supervivencia	$(\text{Sociedades Activas Año 5} / \text{Sociedades Año 0}) \times 100$	44% (Fortalecer resiliencia ante la apertura)	Corte Quinquenal	Confecámaras / RUES

Nota. Elaboración propia (2026) con base en indicadores de competitividad del DNP, DANE y metas de desarrollo sectorial para el periodo de desgravación total (2026-2030).

El cumplimiento de estas metas hacia el año 2030 depende de la capacidad del Estado y del sector privado para corregir las asimetrías detectadas en la inversión en I+D+i y la infraestructura

intermodal. La implementación del Índice de Valor Agregado, por ejemplo, permitiría capturar de forma tangible el retorno de la inversión en tecnología aplicada a la diversidad agrícola, transformando la ventaja comparativa natural en una ventaja competitiva sostenible.

Asimismo, la reducción del costo logístico sobre las ventas se identifica como el principal "alivio fiscal indirecto" para las Pymes, permitiendo que la eliminación de aranceles en 2026 se traduzca efectivamente en mayores utilidades y no sea absorbida por las ineficiencias del transporte terrestre. Este sistema de indicadores servirá como base para el análisis de escenarios propuesto en el siguiente apartado del diagnóstico FODA.

Análisis FODA del sector empresarial colombiano frente al TLC con Estados Unidos

A partir de los elementos analizados sobre el impacto del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos en el sector empresarial, se presenta el siguiente análisis FODA, el cual permite identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan las empresas colombianas en el contexto de la integración comercial.

Tabla 11 *Análisis FODA Detallado del TLC Colombia – EE. UU.*

FORTALEZAS (Capacidades Internas)	OPORTUNIDADES (Entorno Favorecedor)
<ul style="list-style-type: none"> * Acceso Preferencial: Arancel 0% en la mayoría del universo arancelario, eliminando barreras de entrada para el agro. * Ubicación Estratégica: Cercanía geográfica que minimiza tiempos de tránsito frente a competidores asiáticos (Ventaja logística). * Seguridad Jurídica: Marco normativo binacional que protege la inversión extranjera y reduce la incertidumbre política. * Experiencia Exportadora: <i>Know-how</i> consolidado en sectores tradicionales (café, flores) que facilita la expansión a nuevos nichos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Nearshoring: Relocalización de industrias de EE. UU. hacia Colombia para reducir costos de flete y tiempos de entrega. * Hub Energético (La Guajira): Potencial de exportación de hidrógeno verde y energía limpia bajo incentivos del TLC. * Mercados Verdes: Demanda creciente de consumidores en EE. UU. por productos con trazabilidad y sellos ambientales. * Minerales Críticos: Demanda de Tierras Raras para la industria tecnológica de EE. UU., reduciendo su dependencia de China.
DEBILIDADES (Limitaciones Propias)	AMENAZAS (Riesgos Externos)
<ul style="list-style-type: none"> * Baja Sofisticación: Dependencia de bienes primarios; falta de tecnología para transformar materias primas en productos finales. * Brecha de Financiamiento: Falta de crédito de fomento para que PYMES adquieran maquinaria de última generación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Medidas Unilaterales (Sección 122): Aranceles globales (10-15%) impuestos por Trump que ignoran las preferencias del TLC. * Contingentes (First-come, first-served): Cupos arancelarios que se agotan rápido, beneficiando a grandes empresas y excluyendo a PYMES.

DEBILIDADES (Limitaciones Propias)	AMENAZAS (Riesgos Externos)
<p>* Deficiencia Logística: Infraestructura interna (vías y puertos) deficiente que eleva el costo del producto puesto en puerto.</p> <p>* Baja Cultura de I+D+i: Escasa inversión en innovación y falta de protección de patentes propias frente a competidores globales.</p> <p>* Rezago Legislativo: Normativas nacionales que no incentivan la transición de pequeñas empresas hacia modelos industriales superiores.</p>	<p>* Riesgo de Intangibles (First-in-time): Pérdida de derechos sobre marcas si un tercero las registra primero en EE. UU. bajo reglas del TLC.</p> <p>* Propiedad Intelectual Estricta: Endurecimiento de patentes farmacéuticas que encarece el acceso a medicamentos y tecnologías.</p> <p>* Presión Multinacional: Desplazamiento de la oferta local por empresas con mayores economías de escala y subsidios estatales.</p>

Nota. Elaboración propia con base en datos del DANE, MinCIT, ProColombia y el sistema de administración de contingentes comerciales.

Diagnóstico FODA del sector empresarial colombiano en el marco del TLC con Estados Unidos

El diagnóstico integral revela que el sector empresarial colombiano atraviesa una fase de transición crítica. Aunque la creación de empresas disminuyó un 2,8% en 2024, la constitución de sociedades creció un 5,2%, evidenciando una mayor resiliencia organizacional con una tasa de supervivencia del 44% a cinco años, frente al 30% de las personas naturales (Confecámaras, 2025). Actualmente, la mi pyme representa el 68% de los exportadores hacia Estados Unidos, enfrentando el desafío inminente de la desgravación total en sectores sensibles como el lácteo para enero de 2026 (MinCIT, 2025).

A pesar de las oportunidades en *nearshoring* y agroindustria (Cepal, 2024; CPC, 2025), el empleo persiste como un reto estructural: mientras el desempleo bajó al 8,9% en 2025 (DANE, 2025), el 45% de las nuevas firmas genera apenas un puesto de trabajo en su primer año (Confecámaras, 2025). Para mitigar costos, el Gobierno implementó aranceles del 0% en insumos y maquinaria agrícola (MinCIT, 2024) y gestiona la adquisición de Monómeros para estabilizar precios del agro, pese a las restricciones financieras de la OFAC. Este blindaje busca tecnificar el campo y sostener la competitividad en el mercado estadounidense (MinAgricultura, 2024).

No obstante, la Productividad Total de los Factores (PTF) decreció -1,56% en 2024 (CPC, 2025) y las tasas de interés cercanas al 9,5% limitan la modernización tecnológica (Confecámaras, 2025). Finalmente, la digitalización y la Ventanilla Única Empresarial son instrumentos clave para reducir los costos logísticos, que representan el 12,6% de las ventas (DNP, 2025). En un entorno de inflación decreciente, el empresariado enfrenta la ventana estratégica de transformar estas amenazas en ventajas competitivas basadas en innovación y sostenibilidad (OECD, 2024; Confecámaras, 2025)

Factores estructurales del entorno nacional

Si bien la competitividad dentro del marco del TLC no depende exclusivamente de las desgravaciones arancelarias, sino de la estabilidad del entorno donde operan las empresas. Existen factores estructurales, ajenos al tratado, pero determinantes para la inversión, que deben ser considerados:

Inestabilidad Sociopolítica y Seguridad.

El "Riesgo País" se ve afectado por la persistencia del conflicto armado interno, la presencia de economías ilegales y la inseguridad territorial. Estos elementos erosionan la confianza empresarial y elevan los costos operativos por gastos de seguridad y logística en zonas críticas.

Vulnerabilidad Climática y Territorial

La deficiente planificación del uso del suelo y la ocupación de ecosistemas estratégicos aumentan la exposición a desastres naturales (inundaciones o sequías). Esto genera interrupciones en las cadenas de suministro agrícola e industrial, encareciendo los seguros y la continuidad del negocio.

Contexto de Conflicto Global

La volatilidad geopolítica actual (tensiones en Europa, Medio Oriente y la rivalidad EE.UU.-China) impacta directamente en Colombia a través de la fluctuación de precios de insumos,

la inestabilidad de los mercados financieros y posibles interrupciones en las rutas logísticas internacionales.

Estos desafíos estratégicos, sumados a la fragilidad institucional, actúan como barreras no arancelarias que limitan el aprovechamiento del TLC. La sostenibilidad de la inversión a largo plazo depende de la capacidad del Estado para garantizar seguridad jurídica, estabilidad territorial y resiliencia ante choques externos.

Conclusiones

La investigación permite concluir que la maduración del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos, que alcanza su liberalización total en 2026, representa tanto un hito de apertura comercial como un diagnóstico crítico de las debilidades estructurales del aparato productivo nacional. A continuación, se presentan los hallazgos fundamentales derivados de este análisis:

En primer lugar, se evidencia que la diversificación exportadora ha sido insuficiente. A pesar de casi 14 años de vigencia del acuerdo, Colombia mantiene una alta dependencia de bienes primarios, lo que la deja vulnerable a la volatilidad de los precios internacionales y a las decisiones políticas unilaterales de su principal socio comercial. Como sostiene Veloza (2011), las limitaciones estructurales y la persistencia de prácticas de lobby han obstaculizado la transición hacia sectores de mayor valor agregado, manteniendo la inversión en I+D+i en niveles críticos (0,28% del PIB).

En segundo lugar, la llegada del año 2026 marca un punto de inflexión para sectores sensibles, especialmente el lácteo, que al enfrentar un arancel del 0% se expone a una sustitución masiva por precio. Este fenómeno confirma que la competitividad no puede basarse únicamente en la eliminación de barreras arancelarias, sino que requiere una paridad en subsidios, tecnificación y costos operativos que el país aún no alcanza. La competencia con productos estadounidenses altamente tecnificados actúa como un sustituto económico que desplaza la producción local, afectando la estabilidad financiera de las pymes rurales.

En tercer lugar, el análisis técnico demuestra que la política comercial debe trascender el sesgo ideológico para fundamentarse en criterios científicos. La aplicación de conceptos de microeconomía y gerencia de riesgos como el arancel medio ponderado, la dispersión

arancelaria y la elasticidad-precio de la demanda es imperativa para una conducción estratégica (Anderson & Neary, 2005). Se concluye que imponer gravámenes a bienes inelásticos, como insumos médicos o tecnologías de punta, afecta directamente la estructura de costos de las pymes y el bienestar del consumidor, elevando las presiones inflacionarias en el IPC.

En cuanto a la eficiencia operativa, los costos logísticos, que representan entre el 12,6% y el 15,6% de las ventas (DNP, 2025), constituyen la barrera no arancelaria más onerosa para la internacionalización. La dependencia del transporte terrestre y el rezago en infraestructura intermodal anulan las ventajas geográficas de Colombia frente a competidores asiáticos. La transformación digital y la simplificación de trámites a través de la Ventanilla Única Empresarial (VUE) se identifican como estrategias de mitigación necesarias, pero insuficientes sin una inversión estatal robusta en vías y sistemas ferroviarios.

Finalmente, la sostenibilidad bajo estándares ESG (Environmental, Social, and Governance) ha dejado de ser una opción corporativa para convertirse en una barrera técnica de entrada obligatoria. Las pymes colombianas que no logren certificar su trazabilidad ambiental y procesos ecoeficientes quedarán excluidas de los nichos de mercado de alto valor en Estados Unidos. La sofisticación productiva, ejemplificada en la transición del café verde a cápsulas de especialidad, es el camino para capturar márgenes de utilidad significativamente superiores y asegurar la resiliencia financiera ante choques externos.

En conclusión, el éxito de Colombia ante la apertura total de 2026 no dependerá de la renegociación del tratado per se, sino de una política industrial interna que priorice la asociatividad, la formalización de la propiedad rural y la desgravación inteligente de insumos clave. La administración de empresas moderna debe liderar esta transición desde un enfoque de creación de valor compartido, alejándose de la competencia extractiva y apostando por la industrialización de la mega diversidad nacional.

Referencias

- ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración). (1993). *Acuerdo de Alcance Parcial de Promoción Comercial N.º 29 entre Colombia y Panamá*. Suscrito en julio de 1993.
<https://www.aladi.org>
- Alianza Del Pacifico (28 de octubre 2025) Subgrupo de Conducta Empresarial Responsable culmina su ciclo de conversaciones bilaterales con instancias de la Alianza del Pacífico
<https://alianzapacifico.net/subgrupo-de-conducta-empresarial-responsable-culmina-su-ciclo-de-conversaciones-bilaterales-con-instancias-de-la-alianza-del-pacifico/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Diversificación de proveedores: una estrategia clave para la resiliencia comercial en América Latina y el Caribe*.
<https://publications.iadb.org/es/diversificacion-de-proveedores>
- Cámara de Comercio de Lima. (s.f.). *¿Cuál será el impacto global de las políticas comerciales de Estados Unidos? Revista Digital La Cámara*. <https://lacamara.pe/cual-sera-el-impacto-global-de-las-politicas-comerciales-de-estados-unidos/>
- Clavijo, S. (2024, diciembre). *Revitalizando el crecimiento potencial de Colombia*. Coyuntura Económica. Fedesarrollo.
https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4712/Co_Eco_Diciembre_2024_Clavijo.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). *Indicadores económicos: Tasa de cambio representativa del mercado*. Bogotá: DANE.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2025). *Mejora de la facilitación del comercio, la logística y la conectividad: desafíos y recomendaciones*.

https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/misiones/mision-

[internacionalizacion/Documents/Facilitacion_del_Comercio_Logistica_y_Conectividad.pdf](https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/misiones/mision-internacionalizacion/Documents/Facilitacion_del_Comercio_Logistica_y_Conectividad.pdf)

Echavarría, J. J., Giraldo, I., & Jaramillo, F. (2019). *Borradores de Economía (N.º 1080)*. Banco de la República de Colombia.

<https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/ecd2fed5-d9d9-49c8-8d0e-67719659b28d/content>

Echavarría, J. J., Giraldo, I., & Jaramillo, F. (2019). *Cadenas globales de valor, crecimiento y protección arancelaria en Colombia (N.º 1080)*. Banco de la República de Colombia.

<https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/ecd2fed5-d9d9-49c8-8d0e-67719659b28d/content>

Escobar Hernández, J. (2025, abril 2). *Aranceles de Trump a Colombia generarán escalada de problemas, confirmó exministro: qué pasará con el dólar, la inflación y el TLC*. Infobae.

<https://www.infobae.com/colombia/2025/04/03/aranceles-de-trump-a-colombia-generaran-escalada-de-problemas-confirmo-exministro-que-pasara-con-el-dolar-la-inflacion-y-el-tlc/>

FitzGerald, V. (2001). *Reforma financiera y desarrollo económico sostenible en América Latina: ¿Una nueva agenda?* Revista de la CEPAL, 74. CEPAL.

<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/10972>

Giha, C. & Ramírez, J. M. (2010). *Impactos sectoriales del TLC con Estados Unidos en Colombia*. Fedesarrollo. <https://www.fedesarrollo.org.co>

López Palacio, J. G. (2009). *El derecho aduanero colombiano y sus cambios a partir de los tratados de libre comercio negociados por Colombia desde 1991* [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional USTA.

<https://repository.usta.edu.co/items/599bd50c-106d-4780-83cb-5a1e6f8fa047>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Tratado de Libre Comercio y Acuerdos Internacionales de Inversión*. <http://www.tlc.gov.co/>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT). (s.f.). *Resumen del Acuerdo de Promoción Comercial con EE.UU.* Recuperado de <https://www.tlc.gov.co>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Estructura del acuerdo*
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023, junio 22). *Política de Comercio Exterior, clave en la internacionalización justa y equilibrada de las empresas y los territorios.* <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/presentacion-politica-de-comercio-exterior-2023>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025) *Perfil de Estados Unidos chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/perfiles-economicos-y-comerciales-por-paises/*
- Olaya, T., & Higuera, M. (2006). *Propiedad intelectual en el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos*. Ponencia presentada en el Primer Congreso de Estudiantes de Contaduría Pública, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia.
- Olaya Stevens, T., & Higuera Triviño, M. (s.f.). *Propiedad intelectual en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos: una mirada desde la soberanía nacional y el acceso a medicamentos*. Revista Activos. Universidad Santo Tomás. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/activos/article/view/2651/2568>
- Organización Mundial del Comercio (s. f.) *medidas sanitarias y fitosanitarias* https://www.wto.org/spanish/tratop_s/sps_s/sps_s.htm
- O'Rourke, K., & Williamson, J. (1999). *Globalization and history: The evolution of a nineteenth-century Atlantic economy*. MIT <https://www.Globalizationandhistory.php/article/economy>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). *Tratados comerciales, un punto a favor de México.* <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/tratados-comerciales-un-punto-a-favor-de-mexico>

Rodríguez, A. (2024). Incertidumbre política y desempeño exportador: Un análisis desde la gerencia de riesgo en Colombia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 37(2), 145-162. <https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2024-0012>

Rodríguez, J., (2025) *Exportaciones de Colombia 2024 vs 2025: lo que nos dicen las cifras del primer semestre*. <https://www.legiscomex.com/exportaciones-colombia-dos-mil-veinticuatro-vs-dos-mil-veinticinco>