

**COMPETITIVIDAD DEL CLUSTER TEXTIL/ CONFECCION, DISEÑO Y MODA EN  
MEDELLIN**

**Por: GISELLE RODRÍGUEZ RUIZ**

**Trabajo de grado presentado en cumplimiento de los requisitos para optar al título de  
Economista.**

---

**Director**

**LUIS A. MOLINA GUZMAN**

**Economista**

**Asesor**

**CARLOS LONDOÑO**

**Economista**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS**

**FACULTAD DE ECONOMIA**

**MEDELLÍN**

**2013**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

**Firma**  
**Presidente del Jurado**

---

**Firma**  
**Jurado**

**Medellín, enero de 2013**

**Al dueño de mi vida,  
de mis sueños: Dios  
A mi esposo  
Joel Manderfield  
con todo mi amor y gratitud,  
a mi princesita,  
a mis padres por su apoyo  
continuo e incondicional.**

## TABLA DE CONTENIDO

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>RESUMEN</b>  | 8           |
| <b>INTRODUCCION</b>   | 9           |
| <b>1. CAPITULO I: Generalidades, origen y trayectoria del clúster textil/<br/>Confección, diseño y moda en Medellín</b> |             |
| 1.1 Antecedentes históricos, progreso e importancia del clúster   | 12          |
| 1.2 Cuadro de agentes que componen el clúster   | 14          |
| 1.3 Comercio internacional del clúster  | 15          |
| 1.3.1 Análisis de las principales exportaciones del clúster   | 20          |
| <b>2. CAPITULO II: Marco Teórico</b>  |             |
| 2.1 Estado del Arte   | 23          |
| 2.1.1 Informe monitor: Creando la ventaja competitiva de Colombia   | 23          |
| 2.1.2 Informe monitor: Creando la ventaja competitiva de Medellín   | 24          |
| 2.1.3 La ventaja competitiva de la actividad empresarial Antioqueña<br>hacia el siglo XXI                               | 26          |
| 2.1.4 Antioquia avanza hacia nuevos esquemas de desarrollo empresarial  | 27          |
| 2.1.5 Convenios de competitividad   | 29          |
| 2.1.6 La iniciativa del clúster en Antioquia  | 31          |
| 2.1.7 Documento comunidad clúster No. 05  | 32          |
| 2.1.8 Revista ciencias estratégicas UPB vol.16 No.20  | 33          |
| 2.1.9 Situación actual y retos para la competitividad sector textil- confección<br>En Colombia                          | 34          |
| 2.2 Desarrollo del Marco Teórico  | 35          |
| 2.3 Marco Conceptual  |             |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 2.4       | Objetivos de la investigación                              | 39 |
| 2.5       | Hipótesis de la investigación                              | 39 |
| <b>3.</b> | <b>CAPITULO III: Desarrollo metodológico</b>               |    |
| 3.1       | Modelo diamante de competitividad de Michael Porter        | 41 |
| <b>4.</b> | <b>CAPITULO IV: Análisis y presentación de resultados.</b> |    |
| 4.1       | Modelo diamante de competitividad de Michael Porter        | 48 |
| <b>5.</b> | <b>CONCLUSIONES</b>  | 50 |
| <b>6.</b> | <b>BIBLIOGRAFIA</b>  | 52 |

## LISTA DE TABLAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Tabla 1: Descripción de exportaciones..... | 18          |
| Tabla 2: Descripción de importaciones..... | 19          |

## LISTA DE GRAFICOS

### Índice de gráficos

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Grafico 1: Desarrollo histórico de la industria textil y confección de Colombia.... | 12          |
| Grafico 2: Cuadro de agentes que componen el clúster TCDM.....                      | 14          |
| Grafico 3: Economía integrada al mercado global.....                                | 15          |
| Grafico 4: Economía integrada al mercado global II.....                             | 16          |
| Grafico 5: Exportaciones vs importaciones en confecciones y textiles.....           | 17          |
| Grafico 6: Exportaciones colombianas capítulos arancelarios- textiles 2011.....     | 20          |
| Grafico 7: Eexportaciones de textil y confección por país destino, 2011.....        | 21          |
| Grafico 8: Cadena productiva.....   | 22          |
| Grafico 9: Diamante de Michael Porter.....  | 37          |
| Grafico 10: Composición del empleo textil por tipo de empleo.....                   | 41          |
| Grafico 11: Transformación Industrial.....  | 43          |
| Grafico 12: Provisión del crecimiento promedio del PIB.....                         | 46          |

## **COMPETITIVIDAD DEL CLUSTER TEXTIL/ CONFECCION, DISEÑO Y MODA CLUSTER COMPETITIVENESS OF TEXTILE/APPAREL, DESIGN AND FASHION**

**RESUMEN:** El presente trabajo de investigación aborda el análisis del grado de competitividad que el clúster TCDM<sup>1</sup> de Medellín ha venido desarrollando en los años desde su último informe entregado en el año 2009 con cifras de 2008.

A partir de lo anterior se desarrollan cuatro capítulos, en el primero se encuentra las generalidades, origen y trayectoria del clúster TCDM en Medellín, en segunda instancia se presenta el marco teórico en el cual se desarrolla la investigación, en el tercero se muestra el desarrollo metodológico de acuerdo al modelo del diamante de competitividad de Michael Porter, resaltando el proceso de construcción del problema específico de la investigación; y por último se hace una presentación de los resultados obtenidos a partir del desarrollo del modelo mencionado anteriormente.

**Palabras clave:** Competitividad, Diamante de competitividad Michael Porter, clúster, Medellín

**SUMMARY:** The present research is about the analysis of the level of competitiveness that the TADF<sup>2</sup> cluster of Medellin has been developing in the years since its last report released in 2009 with figures of 2008.

Based on the this, four chapters are developed, in the first is found the generalities, origin, and course of the TADF cluster in Medellin, the second presents the theoretical framework in which the investigation is developed, the third shows the methodical development according to Michael Porter's diamond model of competitiveness, highlighting the construction process of the specific problem of the investigation; and last a presentation is given of the results found since the development of the model previously mentioned.

**Key Words:** Competitiveness, Michael Porter's diamond model, cluster, Medellin

---

<sup>1</sup> Textil/ confección, diseño y moda

<sup>2</sup> Textile/apparel, design and fashion

<sup>3</sup> CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. Avances de la estrategia clúster en Medellín y Antioquia. 2009. p. 2.



## INTRODUCCION

El proceso de apertura iniciado en los años noventa en el país, les exigió a las regiones pensar en el tema de la competitividad; así fue como en Antioquia se desplegó un número considerable de esfuerzos orientados hacia la construcción de una estrategia de competitividad desde el enfoque sistémico, que estableciera los lineamientos comunes para el trabajo de entidades y actores comprometidos con el tema. Tales esfuerzos se han materializado en programas de planificación y acción que por medio de diferentes procesos, proyectos y estudios, constituyen una referencia para la concertación de la visión y de las estrategias de la región<sup>3</sup>

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia ha venido impulsando la identificación y consolidación de clusters como un modelo que facilite la construcción de redes de cooperación y colaboración con múltiples empresarios y entidades de la región, como estrategia de desarrollo económico y empresarial en Antioquia, en el convencimiento de que a partir de las regiones, y sus respectivas empresas, es como el país puede soportar su desarrollo<sup>4</sup>

Medellín es ampliamente reconocida tanto en Colombia como en buena parte del mundo por su liderazgo en las actividades textil y confección, sustentada en el diseño, la moda y la calidad de sus productos lo que ha hecho de ella una excelente opción para el desarrollo de los negocios<sup>5</sup>, es así como uno de los clusters adoptados por la ciudad ha sido el clúster textil/ confección, diseño y moda.

En la economía regional la actividad confeccionista constituye uno de los principales renglones tanto por volúmenes producidos y exportados, como por la dinámica

---

<sup>3</sup> CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. Avances de la estrategia clúster en Medellín y Antioquia. 2009. p. 2.

<sup>4</sup> CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. Avances de la estrategia clúster en Medellín y Antioquia. 2009. p.36

<sup>5</sup> CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. Avances de la estrategia clúster en Medellín y Antioquia. 2009. p.48

desencadenada en la última década en materia de creación de empresas y generación de empleo: las actividades de textil y confección representan 1.2% del PIB total, 9.6% del PIB manufacturero y cerca del 20% del empleo industrial<sup>6</sup>

En 2011, la producción textil y de confecciones creció en términos reales más de 15% y sus exportaciones constituyen el 6.5% de las exportaciones no tradicionales<sup>7</sup>

Dada la importancia del clúster Textil/ Confección, Diseño y Moda tanto para Medellín como para Antioquia, identificar el grado de competitividad de este, es primordial para una adecuada gestión, planificación y proyección; teniendo en cuenta las fortalezas o restricciones que se presentan y que a su vez influyen en el grado de competitividad.

Aunque Medellín viene trabajando en esta estrategia, no se cuenta con estudios recientes<sup>8</sup> que muestren el avance en términos de competitividad de las empresas y en general del clúster TCDM, es posible encontrar información de las actividades que se realizan en el clúster, sin embargo no hay una clara información del grado de competitividad de las actividades productivas.

A partir de los informes presentados, se identifica un conjunto de factores que representan las mayores dificultades para la competitividad y el desempeño de los negocios en el clúster TCDM:

- Alta Competencia
- Carencia de mano de obra calificada
- Altos costos de la materia prima
- Altos impuestos e intereses bancarios
- Escasez de proveedores locales
- Clima/ condiciones ambientales
- Otros.

---

<sup>6</sup>,<sup>7</sup> Observatorio económico nacional del sistema moda, INEXMODA. Datos de 2011

<sup>8</sup> El último documento fue entregado por la cámara de comercio de Medellín para Antioquia en el año 2009 con cifras de 2008.

Adicionalmente, las evaluaciones que se han hecho sobre los impactos de la estrategia parecen insuficientes y desactualizadas y se vuelve crucial hacer seguimiento a las actividades programadas y evaluar el avance en materia de competitividad de este clúster.

En virtud de lo anterior, se busca analizar ¿Qué tanto ha contribuido al mejoramiento de la competitividad del clúster Textil/ Confección, Diseño y Moda las actividades realizadas en los últimos años en el marco de la comunidad cluster? y ¿Cuáles son los factores críticos que afectan la competitividad del clúster?

Finalmente, en el documento se presentan las conclusiones generales de la investigación que podrían profundizarse como complemento al presente estudio.

## **CAPITULO I: Generalidades, origen y trayectoria del clúster textil/ confección, diseño y moda en Medellín.**

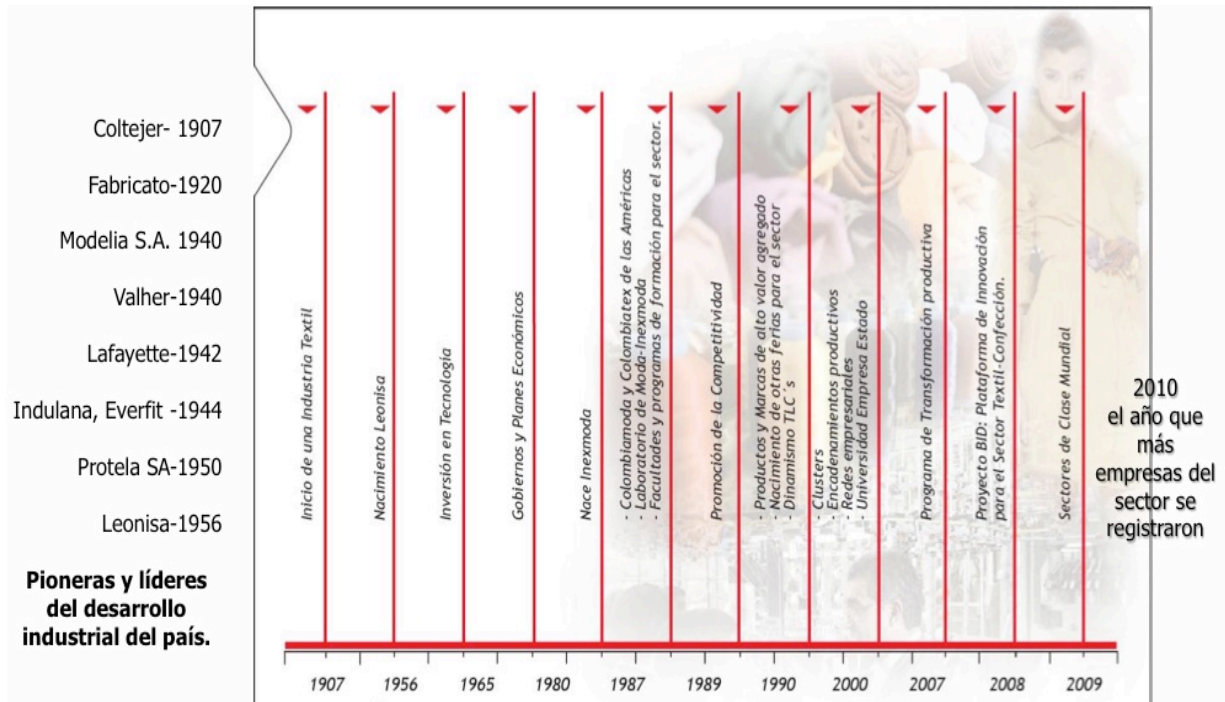
### **1.1 Antecedentes históricos, progreso e importancia del clúster.**

La industria colombiana basó su desarrollo y crecimiento, durante la primera mitad del siglo XX, en la producción textilera, siendo la región antioqueña la que marcó la pauta de dicho crecimiento. Tal posición se hizo evidente en una sucesión de eventos históricos de creaciones, fusiones, expansiones y empoderamientos de empresas dedicadas a esta actividad industrial<sup>9</sup> como se evidencia a continuación:

---

<sup>9</sup> Betancur, 2009, pág. 87. Resaltando la Compañía Antioqueña de Tejidos, Coltejer, Fabricato y Tejicondor.

## Gráfico 1: Desarrollo histórico de la industria textil y confección de Colombia



Fuente: Inexmoda Observatorio Económico Nacional de Sistema de Moda

A partir de la década de los 90, se comenzó a hacer evidente y palpable la “desprotección” a la importación evidenciado en la competencia externa a raíz de la implementación de reformas legales, que permitieron reducciones arancelarias para las importaciones, reestructuraciones laborales, privatizaciones y modificaciones profundas en el sistema general de seguridad social, causando un efecto negativo sobre la industria textil y confección, por el mismo hecho de ser la base del desarrollo industrial de la región<sup>10</sup>.

Sin embargo, a pesar de esta panorámica, Medellín- Antioquia sigue siendo importante a nivel nacional en la producción textil y confección representando más del 6.5% de las exportaciones no tradicionales y 2% de las exportaciones totales colombianas; además representa el 1.4% del PIB y 1.7% del PIB manufacturero siendo los principales productos de exportación: vestidos de hombre y mujer, shirts y pantalones, ropa interior, vestidos de baño, cardigans, medias y ropa control<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Publicidad. Revista facultad de publicidad. UPB Medellín. Enero-Junio 2012.

<sup>11</sup> Departamento Administrativo nacional de estadística- DANE

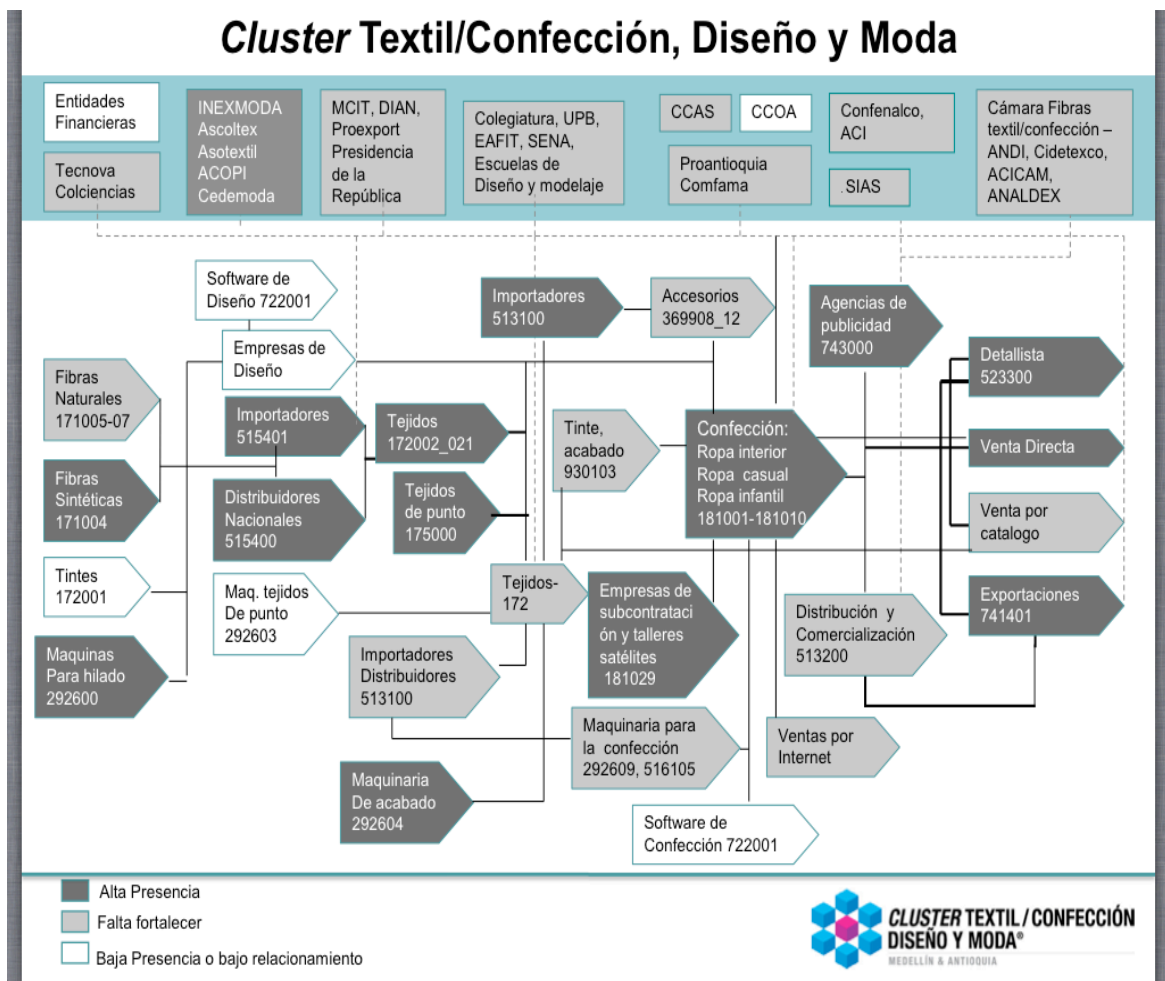
Actualmente se busca promover la cultura de integración para fomentar la innovación y el desarrollo empresarial y de las instituciones que interactúan en la cadena de valor, por medio del clúster Textil/Confección, Diseño y Moda con el fin de lograr su acceso y reconocimiento en los mercados internacionales, a través de la diferenciación en diseño y moda.

Colombia se sigue consolidando como un importante centro de diseño, creatividad y ferias en América Latina; Colombiatex de las Américas y Colombiamoda (1.500 compradores internacionales y 610 marcas expositoras)<sup>12</sup>, mientras Medellín (por medio del desarrollo del clúster TCDM) le sigue apostando a la incrementación de la competitividad con el fin de lograr enfrentar los mercados internacionales, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico y social de Antioquia a través del crecimiento sostenible de las empresas integrantes de la cadena de valor.

## **1.2 Cuadro de agentes que componen el clúster TCDM**

---

<sup>12</sup> INEXMODA



Fuente: Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, dinámica de los clusters regionales, 2009.

La conformación del clúster está dada por las empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de la confección de ropa interior y vestidos de baño, ropa infantil y de bebe, y ropa casual<sup>13</sup>. Las cuales pueden agruparse en:

- Empresas de productos y servicios finales
- Proveedores de materias primas, maquinaria y equipo
- Instituciones financieras
- Instituciones educativas, de investigaciones y capacitación
- Empresas de sectores afines y complementarios.

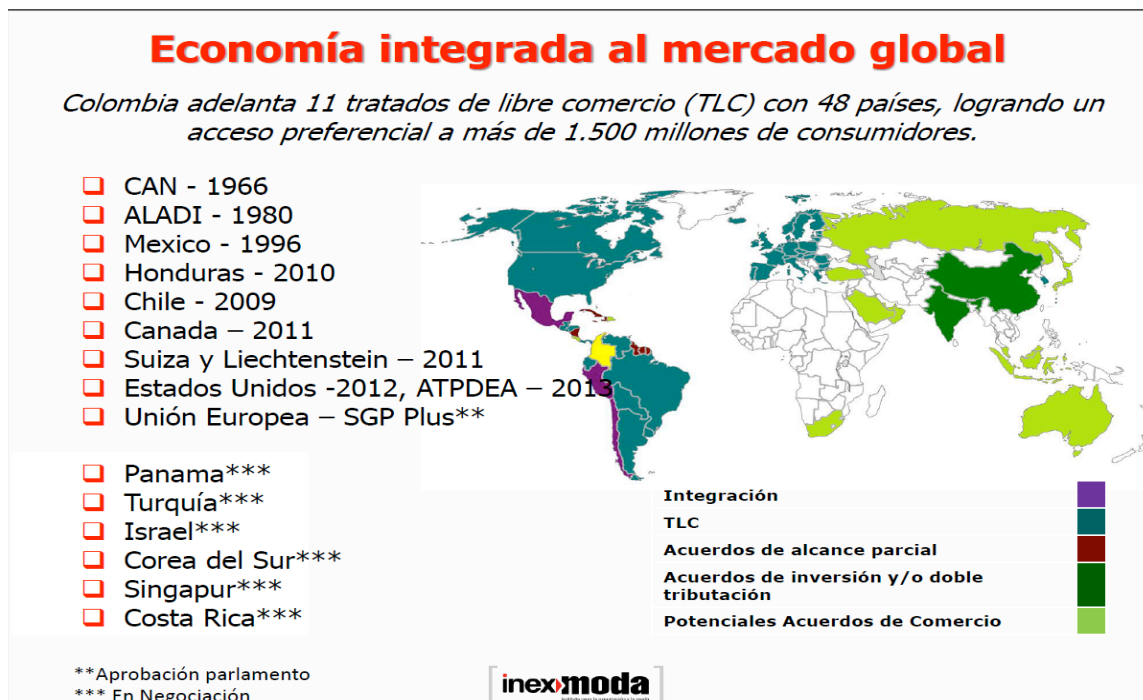
<sup>13</sup> Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, dinámica de los clusters regionales, 2009, pag.5

Sin embargo es posible ver la integración de:

- Canales de distribución o clientes
- Fabricantes de productos complementarios
- Proveedores de infraestructura
- Proveedores de servicios especializados
- Organismos privados de apoyo al clúster
- Organismos gubernamentales

### 1.3 Comercio internacional del clúster

A continuación se presenta como está integrada actualmente la economía Colombiana con respecto al resto del mundo:



Fuente: Observatorio Económico- INEXMODA

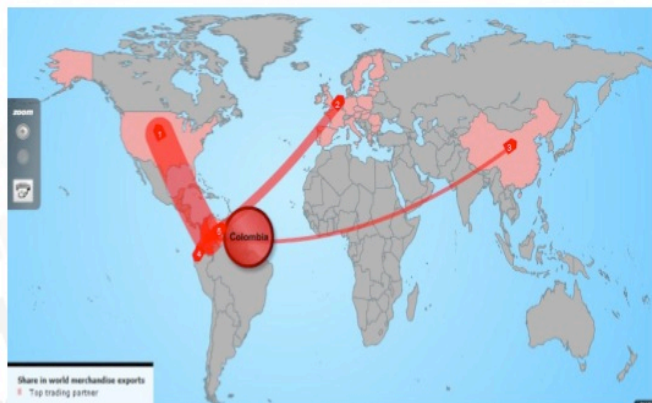
Colombia espera consolidar la concertación de tratados de libre comercio importantes tal y como se mencionan a continuación:

❑ TLC vigentes:

- ❑ CAN - 1966
- ❑ ALADI - 1980
- ❑ Mexico - 1996
- ❑ Honduras - 2010
- ❑ Chile - 2009
- ❑ Canada – 2011
- ❑ Suiza y Liechtenstein – 2011
- ❑ Estados Unidos -2012, ATPDEA - 2013
- ❑ Unión Europea – SGP Plus\*\*
- ❑ Panama\*\*\*
- ❑ Turquía\*\*\*
- ❑ Israel\*\*\*
- ❑ Corea del Sur\*\*\*

**Acceso preferencial a mercados con más de 1,5 billones de consumidores**

- \*\*Aprobación parlamento
- \*\*\* En Negociación



Fuente: Observatorio Económico- INEXMODA

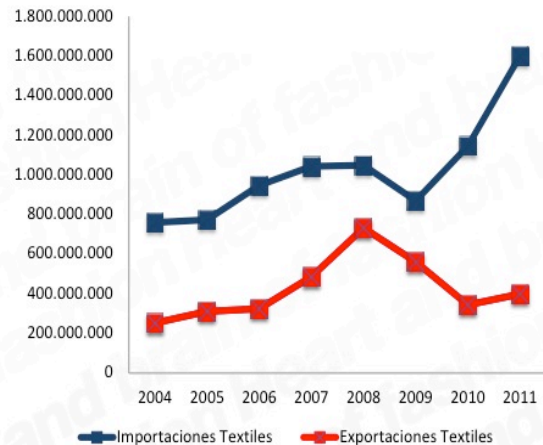
Según los datos de las exportaciones y de las importaciones de textiles y confecciones anunciados a 2011 se analiza lo siguiente:



## Exportaciones vs Importaciones Confecciones



## Exportaciones vs Importaciones Textiles



Fuente: ANDI

Es decir que las exportaciones e importaciones de confecciones desde el año 2009 tuvieron un leve aumento conviniendo en el mismo punto en el año 2011.

Mientras que las exportaciones de textiles tuvieron una significativa caída desde el año 2008 que fue su repunte y desde el año 2010 ha tratado de recuperarse. Sin embargo, las importaciones llevan una gran ventaja desde el año 2009 alcanzando su pico más alto en el 2011, con un aumento del 41%<sup>14</sup>

En datos más recientes<sup>15</sup>, **Las exportaciones** del sector textil, confección, cuero, calzado y marroquinería entre enero y julio representaron el 2,2% de las exportaciones totales y el 5,8% de las exportaciones industriales.

Entre enero – julio de 2012 las exportaciones colombianas crecieron 9,3% sumando US\$ 35.069 millones. Por su parte, en el sector textil, confección, cuero, calzado y

<sup>14</sup> DANE- INEXMODA

<sup>15</sup>,<sup>16</sup> Observatorio económico nacional del sistema de Moda, plataforma de innovación, informe presentado en septiembre de 2012 con datos de enero a julio del mismo año

marroquinería las exportaciones de confecciones aumentaron 5,2% superando US\$431 millones, las ventas al exterior de textiles cayeron 7,1% llegando a US\$217 millones, tendencia que se presentó también en el subsector cuero, calzado y marroquinería, el cual disminuyó 1,6% (US\$162 millones).

En el mes de julio de 2012 las exportaciones Colombianas disminuyeron 4% alcanzando US\$4.693 millones. Por el contrario, las exportaciones del sector textil, confección, cuero calzado y marroquinería tanto en el mes de junio como en julio presentaron una tendencia positiva y tasas de crecimiento que superan el 9% en julio, al aumentar 14% las ventas al exterior de confecciones (US\$69 millones) y 9% tanto el subsector textiles (US\$32 millones) como cuero, calzado y marroquinería (US\$24 millones).

**Tabla1: Tabla de exportaciones**

|   |         |         |       |         |         |     |
|---|---------|---------|-------|---------|---------|-----|
| Cuero, calzado y marroquinería                            | 162.421 | 165.089 | -1,6% | 24.811  | 22.667  | 9%  |
| Textiles  | 217.967 | 234.653 | -7,1% | 32.590  | 29.999  | 9%  |
| Confecciones  | 431.241 | 409.765 | 5,2%  | 69.779  | 61.042  | 14% |
| Total Textil - Confección, cuero, calzado y marroquinería | 811.628 | 809.506 | 0,3%  | 127.180 | 113.708 | 12% |

Fuente: DANE- septiembre de 2012

**Las importaciones<sup>16</sup>** del sector textil, confección, cuero, calzado y marroquinería entre enero y julio representaron el 4,8 % de las importaciones totales y el 5% de las importaciones industriales.

Entre enero – julio de 2012 las importaciones colombianas crecieron 11,6% sumando US\$ 33.978 millones. En el sector textil, confección, cuero, calzado y marroquinería, las importaciones de confecciones aumentaron 29,2% llegando a US\$411 millones y las de cuero, calzado y marroquinería aumentaron 25,4% (US\$353 millones); en el

subsector textiles las compras al exterior cayeron 10,5%, superando \$863 millones, siendo la cifra más alta de estos 3 subsectores.

En el mes de julio de 2012 las importaciones Colombianas aumentaron 13% alcanzando US\$5.159 millones, lo que implica que la balanza comercial es deficitaria. Las importaciones de confección se incrementaron en un 10% (US\$57 millones), las de cuero calzado y marroquinería crecieron 9,7% (US\$57 millones) y las de textiles decrecieron 2,3% (US\$141 millones)

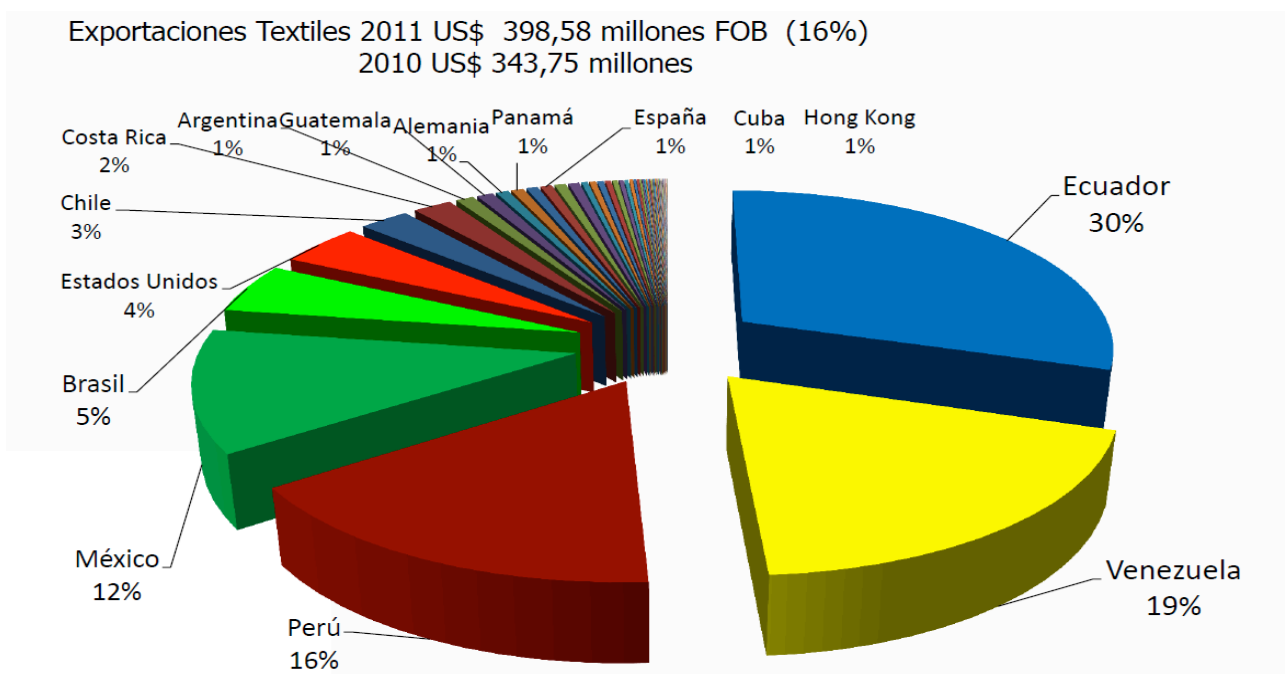
**Tabla 2: Tabla de importaciones**

|   |           |           |        |         |         |       |
|---|-----------|-----------|--------|---------|---------|-------|
| Cuero, calzado y marroquinería                            | 353.674   | 282.005   | 25,4%  | 57.026  | 43.963  | 29,7% |
| Textiles  | 863.768   | 965.369   | -10,5% | 141.933 | 145.291 | -2,3% |
| Confecciones  | 411.720   | 318.658   | 29,2%  | 57.548  | 52.300  | 10,0% |
| Total Textil - Confección, cuero, calzado y marroquinería | 1.629.162 | 1.566.031 | 4,0%   | 256.507 | 241.554 | 6,2%  |

Fuente: DANE- cifras disponibles. Septiembre de 2012

### 1.3.1 Análisis de las principales exportaciones del clúster

**Grafico 6: Exportaciones colombianas capítulos arancelarios- textiles 2011**



Fuente: Comercio exterior DANE – preparo Inexmoda observatorio económico nacional del sistema moda

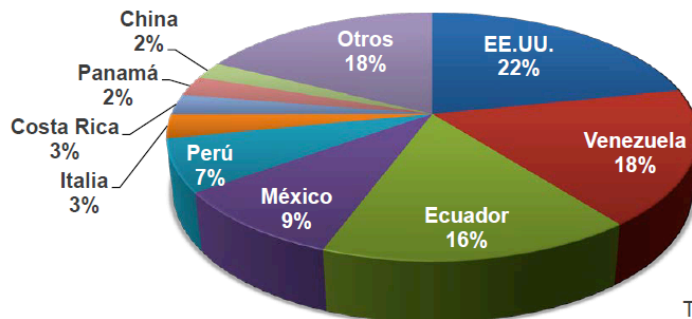
El departamento de Antioquia se ha convertido en la región que viene liderando las exportaciones colombianas, especialmente las que tiene que ver con productos no tradicionales.

En el transcurso de 2011 esta tendencia se reafirma, con una tasa de crecimiento de las exportaciones en Antioquia de 27.9% a enero- octubre, frente a una tasa de 7.7% a nivel nacional y con una participación de 33.2% en el total de las exportaciones no tradicionales<sup>17</sup>.

**Grafico 7: Exportaciones de textil y confección por país destino, 2011**

<sup>17</sup> Perfil de Coyuntura Económica No. 17, agosto 2011, pp. 123-139 © Universidad de Antioquia

**Exportaciones de textil y confección por país destino  
2011, US\$ FOB**



➔ Más del 55% de las exportaciones del sector en el 2011 se dirigieron a **Estados Unidos, Venezuela y Ecuador**.

Total exportaciones FOB sector 2011: US\$ 1.374,1 mm

**Exportaciones colombianas de textil y confección  
2011, US\$ FOB millones**

➔ El **53%** de las exportaciones del sector corresponden a **confecciones** y el **26%** a **textiles**.



Fuente: DIAN, DANE, Cálculos Proexport

Las principales exportaciones del sector corresponden a:

- Confecciones
- Textiles
- Cueros en bruto y preparados
- Manufacturas de cuero
- Calzado
- Pieles de babillas
- Peletería

Como consecuencia del aumento en el consumo interno de textiles, la brecha entre exportaciones e importaciones se hace cada vez más notoria; Cada vez queda menos disponible para vender al exterior y la mayor demanda por telas se refleja en el incremento de las importaciones.

## **Grafico 8: Cadena productiva**

- ✚ La cadena en Colombia esta enfocada en la elaboración de ropa de algodón de tejidos planos y confecciones de fibra artificial y sintética.

### **Componentes de participación aproximados de la cadena:**



Elaboración de ropa de algodón en tejidos planos

25%

Confecciones de fibra artificial o sintética



11%



Tejidos planos de fibra artificial y/o sintética

9,5%

- ✚ Otros eslabones que representan un porcentaje importante de la producción son: **tejidos planos de algodón (9.2%)**, **la ropa de algodón en tejido de punto (8,8%)** y los **hilados de fibras sintéticas (5.7%)**.



Fuente: Proexport Colombia. 2011

## CAPITULO II: Marco Teórico

### 2.1 Estado del Arte

A continuación se presentara la descripción de los últimos avances realizados en el tema, en Colombia, Antioquia y Medellín, y que ilustrarán y justificarán la validez de la investigación.

#### 2.1.1 INFORME MONITOR Creando la ventaja competitiva de Colombia.

Este documento<sup>18</sup> establece las bases en las cuales reposa el desarrollo del país y la región, desarrolla los parámetros que deben de ser adoptados para hacer parte de un eje competitivo y productivo en el ámbito global.

El objetivo principal de este estudio fue identificar a Colombia en el largo plazo con una ampliación y mejoramiento de la competitividad en varias industrias, las cuales a su vez, llevaran a un aumento del PIB per cápita.<sup>19</sup>

Este análisis se basó en el estudio del Diamante de Competitividad de Michael Porter, destacando las cuatro vértices del diamante (factores, industrias relacionadas y de apoyo, demandas, estrategia- estructura y competencia) las cuales sintetizan las fortalezas de las naciones triunfadoras.

#### Conclusiones generales más relevantes:

- Colombia necesita diversificar su base exportadora.
- Colombia no ha aprendido a incursionar en mercados sofisticados con productos sofisticados<sup>20</sup>
- Para que las empresas desarrollen estrategias más sofisticadas que les permitan incursionar en estos mercados, es necesario que el sector privado y público

<sup>18</sup> Informe monitor: estudio contratado por el gobierno nacional y las cámaras de comercio. Textos completos en [www.camaramedellin.com/estudioscamara](http://www.camaramedellin.com/estudioscamara). 1992 y 1993.

<sup>19</sup> Informe Monitor para Colombia. p. 8.9.

<sup>20</sup> Estudio realizado por José Antonio Ocampo Gaviria y Monitor. Documento comunidad cluster no.1 p. 10.

trabajen juntos para mejorar el ambiente competitivo y faciliten la creación de ventajas competitivas sostenibles que se basen en el conocimiento y en el continuo mejoramiento<sup>21</sup>.

- Se creó imperativos específicos para sectores estratégicos.

#### Conclusiones más relevantes sobre el sector Textil:

- Definir el producto, el segmento de consumidores y las estrategias de servicios.
- Aunque la industria textil ocupa un importante lugar en el sector manufacturero de Colombia<sup>22</sup>, en la actualidad se está enfrentando a dificultades que son similares a aquellas que enfrentaron industrias textiles en otros países en décadas pasadas: Disminuye el empleo, bajos costos de mano de obra, no dar respuesta oportuna a los cambios, entre otros.
- Dada la tendencia mundial, se recomienda a Colombia seguir la senda de inversión en maquinaria, consolidar líneas de productos, desarrollar un conocimiento más actual del consumidor entendiendo sus necesidades.

### **2.1.2 INFORME MONITOR Creando la ventaja competitiva de Medellín**

Aunque el informe Monitor para Colombia tuvo una gran envergadura e importancia, no fue suficiente para un plan estratégico por región, por tal razón se decidió crear una estrategia regional<sup>23</sup> afirmando que esta es la que finalmente influye sobre la competitividad. Por lo anterior, Medellín y otras ciudades bajo el liderazgo de la Cámara de Comercio de la ciudad junto con las administraciones municipales y departamentales y el sector privado representado en los gremios de la producción,

---

<sup>22</sup> En 1990 presentó el 13.2% del valor agregado de la producción industrial. Informe Monitor. 1990 p,13

<sup>22</sup> En 1990 presentó el 13.2% del valor agregado de la producción industrial. Informe Monitor. 1990 p,13

<sup>23</sup> Estudio contratado por las Cámaras de Comercio de cinco ciudades colombianas: Cali, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga y Medellín con el apoyo del gobierno local y departamental, el sector empresarial y el gremial. Textos completos [www.camarademedellin.com/estudioscamara](http://www.camarademedellin.com/estudioscamara)



tomaron la decisión de contratar a Monitor para la realización de estudios que evaluaran de manera comparativa la calidad de la competitividad de cada ciudad analizada.

Se utilizó como metodología el estudio de los componentes del Diamante de Competitividad y se comparó de manera objetiva las fortalezas y debilidades en cada región.<sup>24</sup>

#### Conclusiones generales más relevantes:

- Medellín es muy débil en exportaciones dentro de clusters de la banda media, que son precisamente clúster que mejor catalizan las innovaciones, que producen bienes más complejos y que requieren los ambientes más estables.
- Se recomienda que se comience a trabajar en una pedagogía de la competitividad, en donde antes de intentar cambiar empresas privadas o semi privadas, la prioridad este en cambiarnos a nosotros mismos, para romper con esquemas rígidos de manejo.
- Se necesita de una responsabilidad por parte de los sectores que componen la competitividad: Gobierno, empresarios, trabajadores, medios de comunicación, académicos.
- Medellín no está exportando los productos y servicios necesarios para generar mayor riqueza
- Profundizar y fortalecer los clusters

#### Conclusiones más relevantes sobre el sector Textil:

- Utilizar el modelo de Inexmoda de ventas por catálogo a Estados Unidos.
- Creación de un programa *aprendiceship*, que refuerce la calidad y productividad de la mano de obra en alianza con el SENA.

---

<sup>24</sup> Informe Monitor, la ventaja competitiva para Medellín, p.27

- Conectarse a los micromercados del mundo

### **2.1.3 La ventaja competitiva de la actividad empresarial Antioqueña hacia el siglo XXI**

En este documento<sup>25</sup> la cámara de comercio de Medellín para Antioquia, realizó un debate sobre el futuro de Antioquia y el aporte en materia de desarrollo que debería de realizar el sector empresarial, trabajo con más de cuarenta ejecutivos de alto nivel que representaban nueve de los sectores productos realizando entrevistas a profundidad con cada uno de ellos. Además, se tomó información financiera de varias empresas seleccionadas, consignada en el Registro Mercantil, por sector y por clúster<sup>26</sup>

#### Conclusiones generales más relevantes:

Para que Antioquia pueda competir a nivel mundial:

- Capacidad de anticiparse al cambio en un mundo de rapidez e incertidumbre.
- Ampliar el cubrimiento territorial, que da acceso a diversos nichos de mercado y prepara la estructura empresarial para ampliar mercados globalmente
- El recurso humano no está capacitado para desempeñarse en actividades de servicio. La capacitación debe ser un elemento indispensable dentro de las empresas.
- No se cuenta con tecnologías mínimas de competitividad. Se mantiene un rezago en innovación y conocimiento particularmente en tecnología informática.
- El desconocimiento de las actividades de servicios ha derivado un bajo acceso al capital
- El mercado de capitales cuenta con un desarrollo mínimo por la baja formación en este ámbito tanto por parte de los inversionistas como de los empresarios.

<sup>25</sup> Estudio realizado por la cámara de comercio de Medellín para Antioquia. 1999. Textos completos: [www.camarademedellin.com/estudioscamara](http://www.camarademedellin.com/estudioscamara)

<sup>26</sup> Informe comunidad clúster no.1 p, 37,46. Medellín.

### Retos:

- Reinventar los gremios
- Disminuir costos transaccionales
- Mejorar la calidad decisional de la región
- Reorientar el sistema educativo hacia la construcción de una economía competitiva
- Crear un sistema integral de indicadores para Antioquia

### **2.1.4 Antioquia avanza hacia nuevos esquemas de desarrollo empresarial.**

Con la realización de este estudio<sup>27</sup>, la Cámara presenta una propuesta de desarrollo construida conjuntamente con empresarios e instituciones antioqueñas, en el marco de un Sistema de Competitividad y Desarrollo Regional, que brinde el ambiente competitivo que la actividad empresarial actual y futura de la región reclama, partiendo de esquemas novedosos de desarrollo, como el Clúster<sup>28</sup>

Consiste fundamentalmente en la identificación de las actividades productivas con mayor potencial a largo plazo, centrando en avances hacia la competitividad.

### Conclusiones más relevantes<sup>29</sup>:

- Se impulsó la identificación y consolidación de Clusters con empresarios y entidades de la región, como parte de la estrategia empresarial de desarrollo para el departamento.
- Los clusters deben centrar su capacidad de competir en su destreza para innovar.

---

<sup>27</sup>, <sup>28</sup>, <sup>29</sup> Estudio realizado por la cámara de comercio de Medellín para Antioquia. 2001. p, 51. Textos completos: [www.camarademedellin.com/estudioscamara](http://www.camarademedellin.com/estudioscamara)

<sup>30</sup> Documento estrategia clúster no.1 Transcripción de textos originales.

<sup>30</sup> Documento estrategia clúster no.1 Transcripción de textos originales.

- Se organizó la selección de actividades productivas prioritarias y la definición de los sectores productivos más dinámicos: bienes originarios, servicios industriales y de apoyo, bienes de consumo final (**confecciones**), alimentos.
- Se destaca en los clusters seleccionados un gran capacidad para generar valor agregado
- El desarrollo de unas líneas estratégicas de acción s respectivos proyectos, donde el fin último es firmar un Acuerdo de Competitividad Regional
- Empoderamiento por parte de los principales actores de nuestra sociedad, en donde los empresarios (entre ellos el sector de confecciones) tengan pleno conocimiento de la estrategia de desarrollo para la ciudad, propuesta por el gobierno.
- Toma de conciencia de las autoridades locales de la importancia de la innovación y el desarrollo tecnológico en la promoción del desarrollo regional y de procesos.

**2.1.5 Convenios de Competitividad.  
Convenio de competitividad exportadora para el clúster de ropa interior  
femenina de Antioquia**

Se proponen convenios de competitividad, entre los representantes del sector privado el Clúster de Ropa Interior Femenina de Antioquia que aparecen relacionados al final del Convenio y en representación del Gobierno, el Ministerio de Comercio Exterior, DIAN, Colciencias, Ministerio de Desarrollo, el Director del Servicio Nacional de Aprendizaje, el Departamento Nacional de Planeación, Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Medellín. Pactaron seis cláusulas<sup>30</sup> fundamentales establecidas para el clúster como tal, teniendo vigencia a partir del 13 de Julio del 2001 con vigencia hasta el 30 de julio del 2002<sup>31</sup>, siendo en ese entonces presidente de la república, Andrés Pastrana Arango y Luis Pérez Gutiérrez alcalde de Medellín.

<sup>30</sup> Documento estrategia clúster no.1 Transcripción de textos originales.

<sup>31</sup> Según el cuarto convenio pactado

## Convenios de Competitividad para el clúster de Ropa interior femenina en Antioquia:

**Primera:** Objeto del Convenio. El presente Convenio tiene como objeto mejorar la productividad y competitividad del Clúster de Ropa Interior Femenina de Antioquia con miras al fortalecimiento de la producción nacional, a una mayor integración de los eslabones del Clúster y a la consolidación y ampliación de los mercados externos. Para tal fin, tanto el Gobierno como el sector privado se comprometen a adoptar acciones en materia de capacitación, trabajo en red, inteligencia de mercados, programas de calidad, promoción de exportaciones, competitividad y productividad, financiación, negociaciones internacionales, asesoría y consultoría en gestión de la producción. El presente Convenio identifica de manera precisa las acciones que el Gobierno y el sector privado deberán adelantar para lograr el objetivo del mismo y establece un comité de evaluación con el fin de asegurar su cumplimiento.

**Segunda:** Compromisos del Gobierno Nacional y del Sector Privado. El Gobierno Nacional se obliga con los representantes del sector privado del Clúster de Ropa Interior Femenina de Antioquia a adoptar las acciones identificadas como actividades dentro de los compromisos del Gobierno en la matriz que se incluye como anexo y hace parte del presente Convenio. En aquellos casos en que la realización de las actividades por parte del Gobierno esté condicionada a la presentación de un diagnóstico, plan o programa por parte del sector privado, dicha actividad se identificará con asterisco con el fin de tener presente que su realización depende del cumplimiento de las actividades a cargo del sector privado. Por su parte, los empresarios y gremios se obligan en representación del sector privado del Clúster de Ropa Interior Femenina de Antioquia a realizar las acciones identificadas como actividades dentro de los compromisos del sector privado, en la matriz que se incluye como anexo al presente Convenio y la cual hace parte integrante del mismo.

**Tercera:** Comité Coordinador. El Comité Coordinador estará integrado por representantes del CARCE de Antioquia en cabeza de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Inexmoda, el Ministerio de Comercio Exterior,

CONFECCIONES LAURA, BORDADOS CRYSTAL, ARTE ÍNTIMO, CINTATEX, FAHILOS, INVATEX, CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL, UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, LEONISA, PROELÁSTICOS Y COATS CADENA, quienes lo presidirán. Compete al Comité verificar la evolución del cumplimiento de los compromisos acordados mediante el presente Convenio y presentar dicha evaluación cada seis meses a partir de la entrada en vigencia del mismo

**Cuarta:** Plazo. El presente Convenio estará vigente hasta el 30 de julio del año 2002.

**Quinta:** Modificaciones al Convenio. Si como resultado del trabajo realizado en desarrollo del Convenio se identifican acciones importantes que no hayan sido incluidas en el mismo o se evidencia la necesidad de modificar el alcance, cobertura o características de algunos de los compromisos acordados, cualquiera de las partes podrá proponer la modificación del Convenio la cual será objeto de estudio por el Comité Coordinador y si es del caso por la entidad competente con el fin de evaluar su viabilidad.

**Sexta:** Vigencia. El presente convenio rige a partir de su firma por las partes. Suscrito en la ciudad de Medellín a los 13 días del mes de julio del año 2001.

### **2.1.6 La iniciativa clúster en Antioquia. Avances y Perspectivas clúster Textil/ Confección, Diseño y Moda**

Se dio la definición<sup>32</sup> de clúster como: la concentración geográfica regional en Medellín y Antioquia de empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de confección de Ropa interior y Vestidos de baño, Ropa infantil y de bebé, y Ropa casual, las cuales interactúan entre sí, creando un clima de negocios en que todos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

---

<sup>32</sup> Iniciativa cluster para Antioquia p.103. 2006. texto en edición

Adicionalmente, se presentó un balance de cómo está el clúster hasta la fecha y se planteó el direccionamiento estratégico del clúster TCDM.

Conclusiones más relevantes:

- El tejido empresarial que alcanzo este clúster<sup>33</sup> fue de 10.625 empresas con activos totales por valor de USD 1.919 millones, la mayoría de las empresas son micros.
- En Antioquia el número de ocupados ascendió, de los cuales el 18% corresponde a industria manufacturera.
- Entre el 2001 y el 2005 las exportaciones del clúster TCDM crecieron a una tasa de 11% con una dinámica sostenida de la demanda externa.
- El principal destino de las exportaciones de confecciones es Estados Unidos 54% de total.
- Las confecciones representan aproximadamente el 14% del PIB industrial de la región.
- La participación de la región dentro del PIB nacional es del 60%
- Se plantearon la misión, visión y los promotores de la iniciativa (Alcaldía de Medellín, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Inexmoda)

**2.1.7 Documento Comunidad Clúster No.5.**

**Avances de la estrategia clúster en Medellín y Antioquia.**

En el clúster Textil/ Confección, Diseño y Moda se encuestaron 270 firmas, ubicadas principalmente en Medellín e Itagüí; las empresas analizadas se agrupan en 17 actividades, que corresponden a los eslabones del clúster.<sup>34</sup>

Las variables que se tuvieron en cuenta para realizar el estudio fueron:

- El personal
- Innovación y desarrollo tecnológico

---

<sup>33</sup> cifras año base: 2005

<sup>34</sup> Este documento se realizo con datos hasta el año 2008.

- Tecnología de la información y comunicación
- Proveedores
- Acceso a crédito/ Financiación
- Competencia y mercado
- Asociatividad

Las conclusiones más relevantes son:

- Capacitación del recurso humano.
- Mejor aprovechamiento de las TIC's, tanto en procesos especializados como para la comercialización de productos
- Mayor acompañamiento a las empresas en procesos de innovación y desarrollo.
- Actualización de tecnologías utilizadas.
- Mayor apertura a mercados externos, y en esta medida mayores esfuerzos en el desarrollo.
- Certificaciones de los productos de cara a mercados externos.
- Promoción de nuevos negocios, enfocados en aquellos insumos que no se proveen localmente de forma suficiente.
- Acceso a fuentes alternas de financiación.
- Fortalecimiento del trabajo conjunto entre las empresas: en temas tecnológicos y comerciales.

**Revista Ciencias Estratégicas UPB vol.16 No.20**  
**Competitividad y retos en la productividad del clúster Textil/Confección, Diseño y Moda**

Esta investigación<sup>35</sup> consistió en la necesidad de analizar la competitividad del clúster Textil/Confección, Diseño y Moda en Antioquia, considerando las ventajas competitivas o restricciones que tienen una mayor incidencia en el desarrollo de este, específicamente en el periodo posterior a la apertura económica que vive el país

---

<sup>35</sup> Revista de ciencias estratégicas Universidad Pontificia Bolivariana Medellín. Volumen 16. Numero 20. p.247-263 (2008) ISSN: 1794-8347.Publindex: categoría B.



desde el año 1991. Así como, definir los factores de productividad más sensibles para garantizar el desarrollo y la madurez de dicho clúster.

Las conclusiones más relevantes son:

- Para lograr que el clúster TCDM en Antioquia logre su madurez y autosuficiencia con competitividad global a largo plazo, es importante orientar una política de autoabastecimiento, ya que, la producción nacional de algodón y fibras sintéticas es insuficiente
- La productividad del clúster mejora cuando se genera mayor valor agregado
- Creación y comercialización de marcas propias
- Crear diferenciación con los mercados Asiáticos.

### **2.1.9 Situación actual y retos para la competitividad del sector textil- confección en Colombia**

Este trabajo<sup>36</sup> busca resaltar las oportunidades de negocio que tiene actualmente Colombia en los sectores de textil y confección específicamente.

Además, presenta un balance económico sobre la evolución de las exportaciones e importaciones de materia prima, productos en proceso y productos terminados.

Finalmente analiza la dinámica de comercio de los hogares colombianos en el año 2011 y ofrece unas recomendaciones para seguir dinamizando el sector dentro y fuera el país.

Las conclusiones más relevantes son:

- Apuesta decidida por la productividad, la calidad y la competitividad
- Articulación universidad- empresa- estado
- Consolidación y posicionamiento como un sector de clase mundial

---

<sup>36</sup> Realizado por el observatorio económico nacional del sistema de moda, 2011.

- Inversión en investigación e innovación orientada a la diferenciación y la generación de alto valor agregado
- Conocimiento, adaptación y respuesta oportuna a las tendencias de los mercados globales
- Visión sistémica de la moda

## 2.2 Desarrollo del Marco Teórico

### Diamante de Competitividad de Michael Porter:

---

**Definición:** El modelo del diamante de Michael Porter para la ventaja competitiva de las naciones, ofrece un modelo que ayuda a explicar la posición comparativa de una nación, región o ciudad con respecto al resto del mundo<sup>37</sup>.

**Clúster:** Se denomina al complejo productivo, una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios conexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva<sup>38</sup>, logrando influenciar la competitividad de tres maneras:

- Pueden aumentar la productividad de las compañías en el clúster
- Pueden conducir a la innovación en el campo de la actividad
- Pueden estimular nuevos negocios en el campo

---

<sup>37</sup> PORTER Michael E., Estrategia y Ventaja Competitiva. Ed. Deusto, Colombia. 2006.

<sup>38</sup> Capítulo I: Aproximación Teórica., Teoría de los Clusters Industriales, Efrén Armando Osorio Ramírez, METODOLOGÍA PARA DETECCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE CLUSTERS INDUSTRIALES COMPARACIÓN Y PROPUESTA, 2006.

**Elementos ligados para la ventaja competitiva**<sup>39</sup>: Estos cuatro elementos sintetizan las fortalezas comunes a todas las naciones triunfadoras, que Porter ha identificado en sus extensos trabajos empíricos en el ámbito mundial.

- La estrategia, estructura y la rivalidad entre las firmas: Al tener en cuenta que el mundo es dominado por las condiciones dinámicas, la competencia directa impulsa a las firmas a trabajar para aumentar en productividad e innovación
- Condiciones de la demanda: Si los clientes en una economía son muy exigentes, la presión que se coloca sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constantemente su competitividad vía productos innovadores y de alta calidad.
- Industrias relacionadas y de apoyo: la proximidad espacial de industrias ascendentes y descendentes facilitara el intercambio de información y promoverá un intercambio continuo de ideas e innovaciones.
- Condición de los factores: Los factores “dominantes” de la producción (factores especializados) son creados y no heredados. Los factores especializados de la producción son trabajo experto, capital e infraestructura. Los factores “no clave” o los factores de uso general, tales como trabajo inexperto y materias primas, los puede obtener cualquier compañía y por lo tanto, no generan ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, los factores especializados implican una fuerte y constante inversión, son más difíciles de copiar y esto crea una ventaja competitiva ya que se vuelven valiosos.

Los cuatro vértices del Diamante son tan importantes como el sistema que ellos conforman. La debilidad de cualquiera de ellos limita seriamente las posibilidades de una industria o sector para aumentar su competitividad.

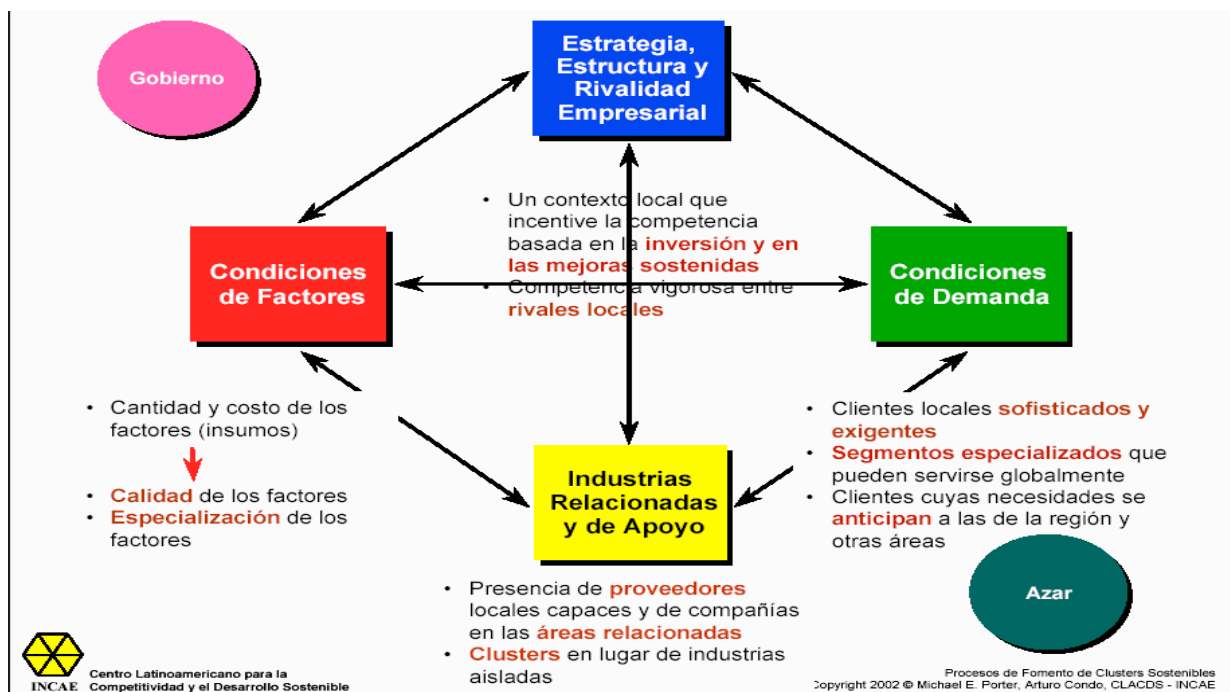
**El papel del gobierno dentro del modelo**<sup>40</sup>: Es un catalizador y desafiador –anima, empuja- a las compañías para que levanten sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos del desempeño competitivo. El gobierno debe animar a las compañías para

---

<sup>39</sup>, <sup>40</sup> Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations.

que levanten su desempeño, estimulen la demanda primaria por productos avanzados, se enfoquen en la creación de factores especializados y estimulen la rivalidad local limitando la cooperación directa cumpliendo con las regulaciones anticompetitivas.

**Grafico 9: Diamante de competitividad- Michael Porter**



Fuente: Michael Porter, ventaja competitiva de las naciones- INCAE

El modelo permite identificar el grado de competitividad del clúster Textil/ Confección, Diseño y Moda de esta investigación, la contribución al mejoramiento de la competitividad del clúster a partir de las actividades propuestas y la identificación de los factores críticos que afectan la competitividad; teniendo en cuenta lo siguiente: a)

el clúster tiene que contar con factores de producción avanzados, como es el caso de disponibilidad de maquinaria y tecnologías de comunicación que faciliten la innovación . b) mano de obra calificada y capacitación de esta por parte del sector empresarial. c) Estrategias a nivel empresarial, sin negociar la calidad por los bajos costos, su base debe ser la innovación d) empresas del sector extranjero que se integren dentro de las cadenas productivas o de inversión del clúster TCDM.

### **2.3 Marco Conceptual**

- **Factores:** Abarca la existencia de recursos humanos avanzados y especializados, infraestructura técnica y otros factores de producción requeridos en la industria, así como la capacidad de mejorarlos continuamente.
- **Demandas:** Hace referencia a la demanda nacional por los bienes y servicios producidos por las empresas del sector en cuestión, la cual debe ser exigente y sofisticada para estimular la innovación
- **Estrategia, estructura y competencia:** Se refiere a la organización y administración de las empresas del sector en cuestión, así como a las condiciones de competencia en el mercado doméstico, las cuales deben ser exigentes para estimular la permanente innovación empresarial y productiva.
- **Competitividad:** Es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener-o aumentar- su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> A. ten Kate, La competitividad y los factores que la determinan.

- **Clúster:** El clúster estaría constituido por industrias o actividades económicas especialmente interconectadas por la intensidad de sus flujos de bienes y servicios, quedando al margen consideraciones de tipo físico, geográfico o topológico<sup>42</sup>

## 2.4 Objetivos de la investigación

### Objetivo general

Analizar el grado reciente de competitividad que ha alcanzado el clúster Textil/ Confección, Diseño y Moda.

### Objetivos específicos

- Sustentar como influyen las variables que conforman el diamante de competitividad de Michael Porter en la competitividad del Clúster.
- Evaluar el cumplimiento y el impacto de las actividades contempladas en el acuerdo regional de competitividad del clúster.

## 2.5 Hipótesis de la investigación

- Las actividades contempladas en el acuerdo regional de competitividad tienen un bajo impacto en la competitividad del clúster TCDM
- El clúster TCDM presenta en el año reciente <sup>43</sup> un nivel de competitividad que puede calificarse como medio -alto

## 3. CAPITULO III: DESARROLLO METODOLÓGICO

---

42 ROBLES, Luis y SANJUAN, Jesus. Sectores y cluster claves en la economía española. Base de datos dialnet. [base de datos en línea]. disponible en <[http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE\\_843\\_183-207\\_5FA928EAA7899A3289B6CAA2E801920D.pdf](http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_843_183-207_5FA928EAA7899A3289B6CAA2E801920D.pdf)>

43 Cifras a partir del año 2008 – último estudio oficial entregado.

**Tipo de investigación:** El tipo de investigación de esta memoria de grado es de carácter *explicativa* dadas las hipótesis que se pretenden verificar en el estudio.

Esta clase de investigación tiene como fin el buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, busca la relación causal entre variables, no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, se recogen los datos sobre la base de una hipótesis, se expone y se resume la información de manera cuidadosa y luego se analiza minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento<sup>44</sup>

**Recolección de información:** Para determinar el grado reciente de competitividad del clúster Textil/Confección, Diseño y Moda se tendrán en cuenta las recopilaciones teóricas, estudios realizados anteriormente por la Cámara de Comercio de Medellín, Informes en avances de competitividad del clúster, datos y cifras de la Cámara de Comercio de Medellín, entrevistas a los directores y relacionados con el tema de competitividad del clúster; la asistencia a eventos, seminarios y/o conferencias relacionadas. Lo anterior, serán las fuentes de mayor peso para identificar el grado de competitividad del clúster, adicionalmente se plantearán una serie de sugerencias, recomendaciones y análisis que puedan ser empleadas por todo aquel que quiera hacer un análisis profundo sobre el tema. De igual forma se espera que este proyecto de investigación sirva como base para la realización de nuevas investigaciones y el descubrimiento de nuevos hallazgos.

**Método:** Se elaborarán instrumentos de medición para la obtención de información mediante: encuestas, entrevistas y la obtención de datos y cifras a partir de estudios realizados. Seguido a esto, se llevará a la aplicación de estos instrumentos y a un posterior análisis de los factores determinantes de competitividad según el diamante de Michael Porter. Finalizando se realiza una asociación de los resultados con lo planteado en las hipótesis llegando a la conclusión de si la información con la

---

<sup>44</sup> Síntesis de "Estrategia de la investigación explicativa". Manual de técnica de la investigación educativa. Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer.

metodología del Diamante de competitividad de Michael Porter convalida las hipótesis y se termina con conclusiones y recomendaciones hacia el sector de tal forma que sea notable el grado de competitividad del clúster Textil/Confección, Diseño y Moda.

### **3.1 Modelo diamante de Competitividad de Michael Porter**

#### **Análisis de condición de los factores:**

---

Se identifican claramente dos grandes negocios en el clúster: la producción textil con la obtención de insumos y la transformación en productos terminados los cuales se realizan 13.077 empresas inscritas en el clúster de las cuales el 99.35% son Mipymes. Y la confección que aporta el 10.7% del PIB manufacturero y cerca del 20% del empleo industrial<sup>45</sup>.

En la producción textil, las labores son desempeñadas por mano de obra no profesional de producción (ver Gráfico 10). Siendo a su vez un negocio de carácter familiar, lo cual genera una amplia participación de los integrantes de este núcleo en la producción<sup>46</sup>

#### **Gráfico 10: Composición del empleo textil por tipo de empleo**

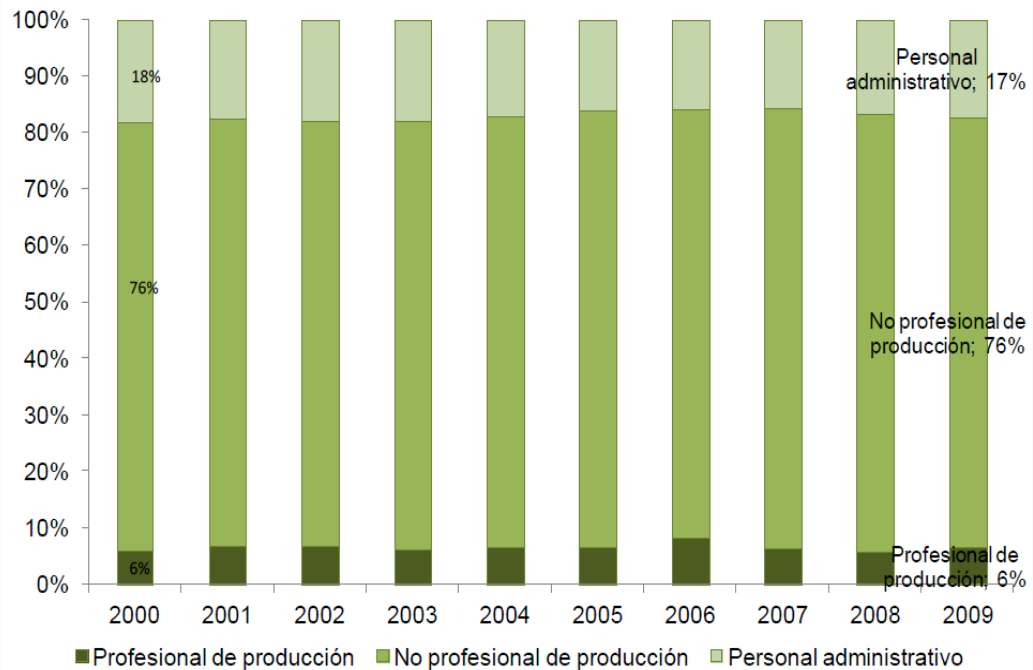
---

<sup>45</sup> DANE- INEXMODA

<sup>46</sup> FUNDES internacional, 2008.



## Composición del empleo textil por tipo de empleo (%)



Fuente: EAM- Inexmoda

Lo anterior es delicado ya que al considerar que las actividades de tejeduría de productos textiles, la fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo, el acabado de productos textiles y la preparación e hilatura de fibras textiles requieren de personal calificado. En consecuencia, en tejido plano, los productores nacionales han perdido competitividad, al contar con maquinaria vieja y prácticas obsoletas, a pesar de que se han hecho algunos esfuerzos para incorporar el uso de software y nuevos procedimientos al proceso de producción, han intentado avocar por mayor I+D en la producción de telas<sup>47</sup>. Vale la pena destacar que en los recientes compromisos del gobierno se han adelantado negociaciones en materia de inversión extranjera, ampliando mercados y con una economía abierta al mundo con 11 Tratados de Libre Comercio con preferencias arancelarias para textiles y confección que han facilitado la creación de alta tecnología para el sector haciendo que las empresas sean cada vez más productivas<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> Inexmoda, 2008.

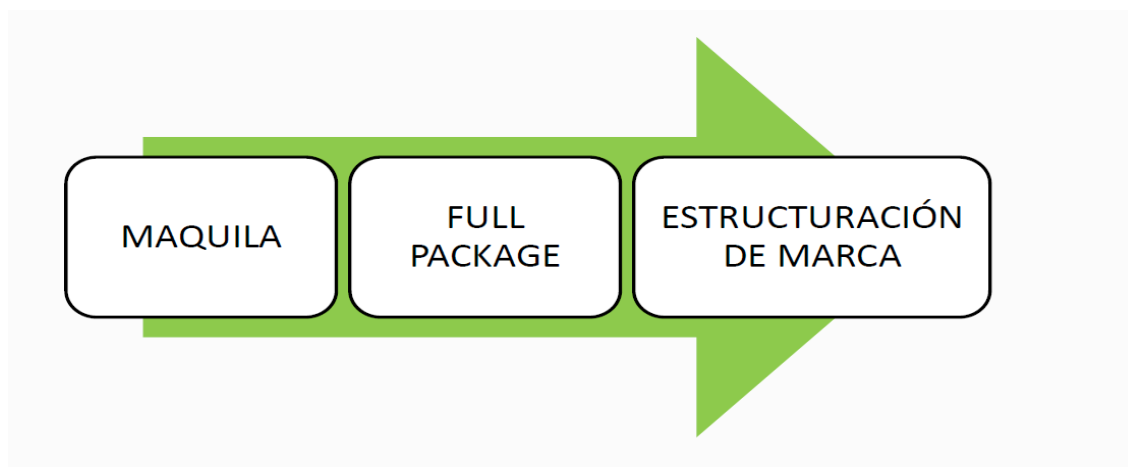
<sup>48</sup> Proexport

En 2011 entidades como el Sena ofrecieron capacitaciones gratuitas a las empresas y trabajadores para hacer de la mano de obra más competitiva y disponible para el sector. Actualmente cuenta con 12 programas especializados para el sector con cobertura nacional y un incentivo tributario para la formalización y generación de empleo<sup>49</sup>

Se añade además que el sector textil, está regido por la moda y los ciclos de producción están dirigidos por las decisiones tomadas con los cambios de temporada, esta razón obliga a que los empresarios no tengan la misma cantidad de personas trabajando en las empresas, adicionalmente las pocas innovaciones tecnológicas importantes en los procesos de producción en este sector hacen que sea una industria intensiva en mano de obra especialmente en el ensamblado de los productos<sup>50</sup>.

Por otro lado, en el tema de la confección están registrados 77.087 comerciantes matriculados y renovados al 31 de diciembre del año 2007, de los cuales el 76% están localizados en Medellín; también registrados 71.759 establecimientos de comercio. La fortaleza de estas empresas reside en su calidad, y últimamente en el mejoramiento de su flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios de la moda, que han permitido penetrar nichos de mercado más especializados y más exigentes.

**Grafico 11: Transformación de la industria**



Fuente: Inexmoda

<sup>49</sup> Gobierno de Colombia- Proexport

<sup>50</sup> Martínez Ruiz & Jiménez Zarco, 2006

Colombia también se ha destacado en los últimos años por la producción de tipo “full package” o últimamente “full-full package”. A diferencia de la maquila, en la que el cliente compra únicamente costura y paga por los minutos empleados en coser el producto, en el sistema “full-full package” o paquete completo, la empresa que confecciona un producto para una marca internacional pone todo: el diseño (full-Full package), la tela, la costura, las hebillas, el acabado, etc. Se encarga de entregar la prenda terminada al cliente, estrategia que garantiza al sector una mayor ganancia, ya que genera mayor valor en la cadena productiva<sup>51</sup>.

#### **Debilidades:**

- Falta de recursos financieros y créditos con tasas competitivas a PYMES
- Baja calificación técnica de la mano de obra utilizada, es necesario mano de obra más competitiva , mas no barata
- Ninguna diferenciación positiva salarial para empleados y trabajadores

#### **Fortalezas:**

- Excelentes diseñadores en el medio textil y de confección
- Amplia oferta por parte del Sena para capacitar a los empleados
- Fuerte articulación entre las empresas pertenecientes al clúster para mejorar la producción y costos
- la mayoría de las PYMES están conformadas por familias lo cual facilita la transmisión del conocimiento
- Las empresas pequeñas se ajustan fácilmente a los cambios de productos y modificación.
- 100 años de tradición y desarrollo de la industria textil y confección han evolucionado para hacer un sistema de moda

#### **Análisis de industrias relacionadas y de apoyo:**

---

<sup>51</sup> Inexmoda, 2011

---

Se identifican industrias y entidades de apoyo en el clúster.

Inicialmente los promotores a esta iniciativa son: Alcaldía de Medellín, Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, Inexmoda (observatorio de la moda), Ascoltex, Asociación colombiana de textileros, ferias: colombiamoda y colombiatex, Cidetexco: centro de investigación y desarrollo textil y confección, Colciencias.

Adicionalmente, el clúster cuenta con una dirección que le da representatividad en los diferentes espacios empresariales que se requiera.

#### **Debilidades:**

- Pocas textileras grandes, con producto muy homogéneo. Regular la disponibilidad de acabados y colores en telas
- Media actualización tecnológica. Falta de software en la producción de telas. Los procesos no están totalmente estandarizados
- Predominio de las microempresas en los últimos eslabones de la cadena productiva, con poca visión gerencial y bajo poder de negociación frente a los comercializadores
- Poca regulación por parte de Alcaldía de Medellín, Cámara de comercio de Medellín para Antioquia para evitar “piratería” y contrabando de productos

#### **Fortalezas:**

- Ferias nacionales con mercado en el exterior: Colombiamoda y Colombiatex
- Producción de tejido de punto de buena calidad y tejido plano de regular calidad
- Buena calidad y cantidad de accesorios nacionales para la confección

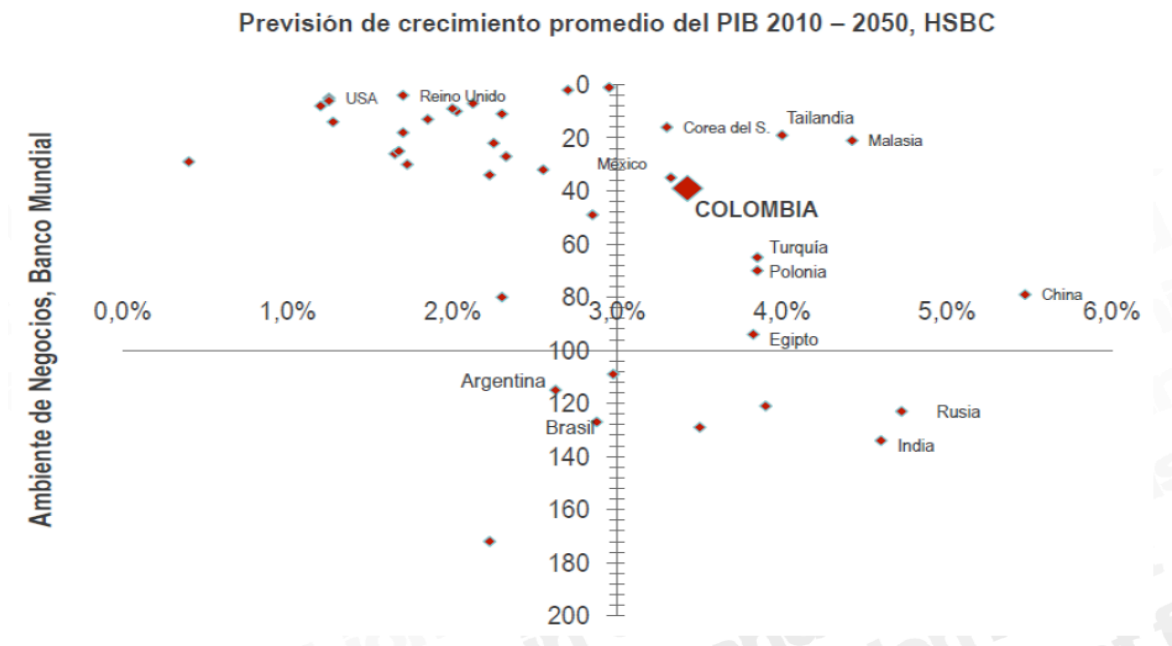
- Excelente gestión de Inexmoda y el Sena en el acompañamiento de los microempresarios.

### Análisis de condiciones de la Demanda:

Colombia se encuentra en un grupo de mercados de fácil acceso y de alto crecimiento (vea grafico 12), actualmente Colombia presenta una economía abierta al mundo con 11 tratados de libre comercio con preferencias arancelarias para textiles y confección, con acceso preferencial a más de 1.500 millones de consumidores. Adicionalmente, tiene 48 millones de habitantes, un crecimiento de 5.9% del PIB y 6% del sector textil y confección.<sup>52</sup>

Hubo un incremento de 75% en 2011 de las importaciones en productos textiles para abastecer la demanda interna y externa, especialmente en textiles sintéticos y de alta calidad.

### Grafico 12: Previsión de crecimiento promedio del PIB 2010-2050



Fuente: HSBC

<sup>52</sup>, 53 Proexport, 2011

El sector representa más del 12% del PIB industrial y cerca del 1.6% del valor agregado nacional, constituye además más del 5% de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.

La industria textil creció un 6.4% y las confecciones un 5.5%, jalonada especialmente por la demanda interna<sup>53</sup>

#### **Debilidades:**

- Demanda poco predecible y con gran variabilidad
- Poco conocimiento y respuesta oportuna a las tendencias y consumidores de los mercados globales

#### **Fortalezas:**

- Compras principalmente en el mercado nacional 50-80% principalmente locales 56%-96%, solo el 28% en el extranjero
- Diversificación contundente de la oferta exportadora y de los mercados, aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes
- Mercado exigente en calidad, precio y servicio
- Reconocida ventaja comparativa y experiencia en las exportaciones de tejido de punto, ropa interior, ropa deportiva, trajes, camisas y cuero.
- Posicionamiento y reconquista del mercado nacional

### **Análisis del contexto para la estrategia y rivalidad**

---

Dentro de la gestión empresarial se destaca lo siguiente: la participación de la pequeña y mediana empresa del sector se encuentra con un mediano acceso a la distribución del producto a nivel nacional, lo cual se traduce en mediano niveles de competitividad. Dada la cantidad de MIPYMES hay pocas marcas propias y un alto grado de homogeneidad en el producto.

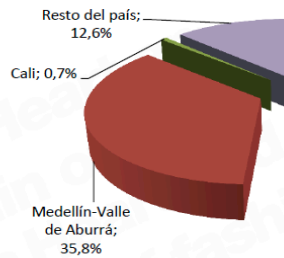
Medellín- Valle aburra cuenta con la mayor participación en textiles y confecciones a nivel nacional. (Véase gráfico 13)

#### **Grafico 13: Distribución de las áreas metropolitanas en la producción y ventas nacionales de textiles y confecciones<sup>54</sup>**

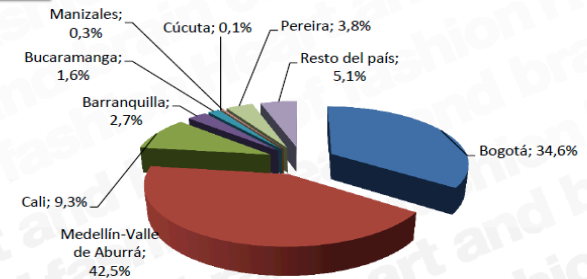
---

<sup>54</sup> Dato más actualizado a 2009, INEXMODA

#### Distribución Producción Bruta Textiles Colombia



#### Distribución Producción Bruta Confecciones Colombia



#### Debilidades:

- Regular visión de largo plazo, con cultura productiva histórica
- Falta de autoabastecimiento nacional en fibras y telas ya que en su mayoría son importadas
- Altas tasas de contrabando, desde telas hasta las confecciones
- La maquila genera poco valor agregado y quita mercado a los insumos locales
- Bajo grado de especialización y poca oferta de productos diferenciados con mayor valor agregado
- Pocas marcas propias

#### Fortalezas:

- “ Full- full package” con alto valor agregado
- Inversión en investigación e innovación orientada a la diferenciación y a la generación de alto valor agregado.
- Monitoreo del impacto del renovado sistema arancelario colombiano
- Subcontratación en las tareas
- Oportunidad en las entregas.

## 4. CAPITULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS

#### **4.1 Modelo diamante de competitividad Michael Porter**

##### **Estrategia de Firma y rivalidad:**

---

- Se necesita por parte del gobierno un acompañamiento mayor a los cultivadores de algodón
- Excelente gestión de PROEXPORT y Ministerio de comercio, en la búsqueda de nuevos mercados
- Mejoramiento de la infraestructura portuaria por parte del gobierno
- Excelente desarrollo de INEXMODA en la búsqueda del mejoramiento de herramientas para responder a las necesidades del sector (colombiatex de las américas y Colombiamoda)
- media regulación por parte de la cámara de comercio de Medellín para Antioquia en el registro de las empresas y la certificación en calidad, ambiental o social
- Poca articulación con las universidades para la investigación

##### **Condiciones de factores:**

---

- Media- alta las acciones del Sena para capacitar a la mano de obra y de esta manera mejorar los indicadores en la contratación de bachilleres, técnicos y tecnológicos.
- No hay acceso a información especializada, más del 60% no cuenta con ello
- Baja innovación y desarrollo, solo es posible a través de registro de marcas, participación en ferias y prototipos
- El equilibrio entre costo- velocidad y precio es baja-media
- Carencia y migración de mano de obra calificada
- Amplitud en el desarrollo de textiles inteligentes y nanotecnologías
- El acceso a tecnologías de información es media

##### **Condiciones de demanda:**

---



- La cámara de comercio de Medellín para Antioquia debe adelantar campañas promocionales y de información en donde se estimule tanto a las empresas a hacer parte del clúster, como a la sociedad a comprar y a apoyar a las que hacen parte de este.
- Inexmoda junto con la cámara de comercio de Medellín, podrían promover espacios internacionales de capacitación para empresarios en donde se enfatice el desarrollo de nuevos productos utilizando tecnologías que disminuyan los costos.
- Se deben estudiar los nuevos mercados de los países del TLC para conocer las tendencias y las características de los nuevos mercados.

### **Industrias relacionadas y de soporte:**

---

- El gobierno debe garantizar y supervisar el cumplimiento de los acuerdos arancelarios con el sector así como los estímulos al empresario.
- la cámara de comercio debe mejorar junto con el Dane las estadísticas del sector ya que resultan desactualizadas e insuficientes
- Debe existir un acompañamiento mayor por parte de las universidades en el conocimiento del clúster, como hacer parte de él y en dinámicas de emprendimiento. Así como incentivar un centro de investigación económico que garantice el desarrollo y las dinámicas propuestas para el clúster
- Es necesario que la comunidad industrial este completamente informada de las características del clúster y de cómo pueden apoyar el proceso.

### **CONCLUSIONES:**

Las actividades propuestas en 2008 por la cámara de comercio de Medellín para Antioquia y por INEXMODA <sup>55</sup> han contribuido satisfactoriamente al mejoramiento de la competitividad del clúster, resultado que se vio reflejado en el positivo balance de gestión que presentó el programa Medellín, Ciudad Clúster <sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> En el último documento formal del clúster

<sup>56</sup> Fecha a 2011

Impactando 20 mil empresas y generando más de 322 mil 500 empleos sostenidos, además de numerosos eventos para capacitar a los empresarios en competitividad, innovación, desarrollo, productividad y fortalecimiento tecnológico, lo que demuestra que las actividades y dinámicas propuestas están dando resultados<sup>57</sup>.

Por otro lado, hay que tener en cuenta los factores críticos que afectan la competitividad del clúster tales como: carencia y migración de mano de obra calificada, bajo nivel de especialización e innovación de productos por lo cual se ve producto homogéneo y estandarizado y poco acceso a las tecnologías de información. En los últimos tres años, Inexmoda, la cámara de comercio de Medellín, Medellín ciudad clúster, Proexport, entre otros. Se han comprometido con el clúster y el sector textil y confección para dinamizarlo y hacer de este uno de los motores más importantes de Colombia a nivel internacional. Destacando Ferias, encuentros, Ruedas de Inversión, en los que los empresarios tuvieron la oportunidad de participar. El ecosistema de emprendimiento se fortaleció a través de concursos y estrategias que permitieron que microempresarios explotaran sus iniciativas empresariales; este año se fortalecieron 5 mil 531 microempresas y se capacitaron 4 mil 221 microempresarios<sup>58</sup>

Finalmente, como parte de esta estrategia se realizaron dos Ruedas y 6 Foros de Inversión en las que cerca de <sup>59</sup>32 emprendedores buscaron recursos por 11 mil millones.

Es decir, que el nivel de competitividad que presenta el clúster TCDM este año es Medio- alto teniendo en cuenta los avances en los factores analizados anteriormente el

Diamante de Michael Porter.

Por otro lado se niega la hipótesis y se convalida que las actividades contempladas En el acuerdo regional de competitividad tienen un impacto medio-alto en la competitividad del clúster TCDM

---

<sup>57</sup> Medellín ciudad clúster, balance 2011

<sup>58</sup> Cifras de 2012. Cultura e

<sup>59</sup> Cifra de año actual 2012

## BIBLIOGRAFIA

- Asociación Nacional de Industriales (2006), "Balance del 2005 y Perspectivas -Textiles/Confección", 22 pp. ANDI: Bogotá.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2005), "APTDEA, Oportunidad para Construir Tejido Empresarial", 77 pp. CCMA: Medellín.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2006), "Clúster: Una estrategia para Crear Ventaja Competitiva". *Documentos Comunidad Clúster*. CCMA: Medellín.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2007), "Inexmoda: Un caso exitoso de liderazgo". *Documentos Comunidad Clúster*. CCMA: Medellín.
- Departamento Nacional de Planeación -DPN-. (2007), *Indicadores de Coyuntura Económica*. N° .39 DEE. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación. (2007), *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, Documento Regional, Antioquia*, DPN: Bogotá.
- Echeverri, Jaime y Sierra, Fredy. (1999), "Los clústers, una opción importante para Antioquia" *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*. N° 59, pp. 62, CCMA: Medellín.
- Inexmoda, (2007). *Full Package, Retos, Compromisos y Evolución*. Comunicado de Prensa 10 julio 2007, Medellín. Recuperado de <http://www.inexmoda.org.co/prensa/Comunicadosoficiales/Colombiamoda/2007/FullPackageRetoscompromisosyevoluci%C3%B3n/tabid/378/Default.aspx>
- Krugman, P. (1991). "Increasing Returns and Economics Geography". *Journal of Political Economy*.
- Palacio, Carlos Andrés y Posada, Andrés. (2005), "Productividad del Clúster Ropa Interior Femenina-RIF- en Medellín, *Movimiento Colombiano de Productividad para Medellín y Antioquia*: Medellín.
- Porter, M. (1998). "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, Vol. November-December, N° 6, pp 77-90.
- Porter, Michael. (1993), *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Verlap editores. Buenos Aires.
- Porter, Michael. (1994), *Estrategia Competitiva, Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia*. Editorial Continental. México.
- Porter, Michael. (1999) "Los Clusters y La Competencia". *Revista Gestion*. Vol. 12, N° 1. Bogota. Tomado de Harvard Business Review. "The daw of the Enlace Economy".
- Porter, Michael. (2003), *Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Ediciones Deusto:
- Ramos, Jaime (1998). "Una Estrategia de Desarrollo a Partir de los Complejos Productivos en Torno a los Recursos Naturales". *Revista CEPAL*, Vol. 66, pp. 105-125.
- Schmitz, H. (1995). "Collective efficiency: Growth Path for Small-Scale Industry". *Journal of Development Studies*, Vol. 31, N° 4, pp. 529-566.
- The Monitor Company. (1994), *Informe Monitor, Creando la Ventaja Competitiva de Colombia*.