

COMPETITIVIDAD Y RETOS EN LA PRODUCTIVIDAD DEL CLUSTER TEXTIL-CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA EN ANTIOQUIA

Rafael Jaime Carmona L.

*Magíster en Administración de Empresas, Universidad EAFIT; Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano, Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología, Universidad EAFIT; Administrador de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia. Profesor Asociado, Escuela de Ciencias Estratégicas, Universidad Pontificia Bolivariana y administrativamente coordina el área de estrategia de la Escuela de Ciencias Estratégicas. Universidad Pontificia Bolivariana.
rafaeljaimecarmona@hotmail.com*

Juan Diego Gil Quintero

*Médico Veterinario y Zootecnista, Universidad de Caldas - Manizales; Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Pontificia Bolivariana. Candidato a Magíster Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana. Pasante de Investigación Escuela de Ciencias Estratégicas, Universidad Pontificia Bolivariana.
Juangil7@hotmail.com*

Artículo recibido el 08 de agosto de 2008 y aprobado para su publicación el 09 de octubre de 2008

Eje Temático: Diagnóstico de la competitividad del Cluster Textil-Confección en el departamento de Antioquia
Subtema: Retos, oportunidades y ventaja competitiva del Cluster Textil-Confección en Antioquia

RESUMEN

Antioquia, departamento industrial de Colombia, buscando nuevos esquemas de desarrollo empresarial, consolida la iniciativa de *Cluster*. El cluster textil / confección, diseño y moda en Antioquia, se define como la concentración geográfica regional en Medellín y Antioquia de empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de la confección de ropa; las cuales interactúan entre sí, creando un clima de negocios en que todos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

Para mejorar la competitividad el país/departamento debe definir una visión de largo plazo, integrando a cada agente de la cadena para buscar objetivos comunes; comprometiéndose en asuntos como I+D en producción de algodón, capacitación de mano de obra, apoyo integral a PYMES, control del contrabando y actualización de infraestructura.

Es importante, como cluster, orientarse al autoabastecimiento, ya que el algodón nacional y las telas son insuficientes. Consolidar La Asociación Nacional de Textileros (ASCOLTEX) para, entre otros, desarrollar sistemas de inteligencia de mercados, redireccionar o crear empresas de acuerdo con las necesidades y

estimular la innovación, tanto tecnológica como organizacional.

La productividad del cluster mejora cuando se genera mayor valor agregado, por esto, la prioridad debe ser la creación y comercialización de marcas propias, generando mayor margen e integrando toda la cadena, además, permiten la diferenciación con sus competidores.

Ya no somos competitivos por el bajo costo en mano de obra. Nuestra ventaja competitiva es la proximidad geográfica a los mercados de América, dicha ventaja genera oportunidades por la agilidad y flexibilidad para atender dichos mercados.

Palabras Clave: Clúster, Cadenas Productivas, Desarrollo Económico.

ABSTRACT

The cluster textile / garments, fashion and design in Antioquia, is defined as the geographic concentration of regional and specialized institutions and companies in complementary activity clothing, which interact to improve its performance, competitiveness and profitability.

To improve competitiveness country / department should define a long-term vision, integrating every actor in the chain to seek common goals. It is important, as a cluster, geared to self-sufficiency in cotton and textiles. Strengthen the national association of textile (ASCOLTEX), among others, develop intelligence systems of markets, redirect companies and stimulate technological and organizational innovation.

Seeking greater value added, the priority must be to create his own brand, integrating the whole chain and enabling differentiation. We are no longer competitive in labour; now, our competitive advantage is the geographical proximity to the markets of Americas, that advantage creates opportunities for agility and flexibility to meet those markets.

Key words: Clúster, Productive Chains, Economic Development.

Introducción

En los últimos años, los países latinoamericanos han registrado cambios importantes como la desaparición del Estado protector, la democrati-

zación de la propiedad estatal y un mayor grado de descentralización regional. El modelo básico de competitividad, ha pasado de un entorno interno basado en el modelo de sustitución de importaciones, a un entorno externo basado en la apertura de la economía. No obstante, los cambios fundamentales tanto en el sector privado como en el sector público no se están realizando a la velocidad requerida.

Antioquia avanza hacia nuevos esquemas de desarrollo empresarial, buscando el desarrollo productivo de la región de manera sostenible y dinámica frente a Colombia y el mundo; así, se empieza a vislumbrar y consolidar la iniciativa de *Clúster* como una potente estrategia de desarrollo que permite construir tejido empresarial por medio de la conformación de redes de negocios y la identificación de oportunidades de mercado. Los clusters, como agrupación de empresas creadas en un mismo entorno geográfico, constituyen una de las organizaciones empresariales que mayor aporte hacen, tanto a la productividad como a la competitividad de las empresas que lo conforman, aglutinando elementos que redundan en beneficio de todos los que conforman los cluster. De igual forma, los clúster son una gran herramienta para construir ventajas competitivas en los países o regiones, cuando un cluster se consolida y gana reconocimiento mundial, aporta una apreciable base de diferenciación y denominación de origen que logran estimular ampliamente el desarrollo económico.

Dada la importancia del Clúster Textil- Confección en Antioquia, identificar los determinantes de competitividad de este, es crucial para su adecuada gestión, planificación y proyección. Buscando, además, la unificación de esfuerzos, logrando una adecuada distribución de recursos y una promoción de políticas gubernamentales que permitan afianzar su desarrollo. Se considera,

desde la conceptualización de Cluster hasta las restricciones y las ventajas competitivas, como los elementos de mayor aporte en la competitividad de las organizaciones, y por ende, las bases sobre las cuales erigir la productividad de los clusters.

Por tanto, el problema de investigación consiste en la necesidad de analizar la competitividad del Clusters Textil / Confección en Antioquia, considerando las ventajas competitivas o restricciones que tienen una mayor incidencia en el desarrollo de este, específicamente en el período posterior a la apertura económica que vive el país desde el año 1991. Así como, definir los factores de productividad más sensibles para garantizar el desarrollo y madurez de dicho Cluster.

2 Revisión literaria

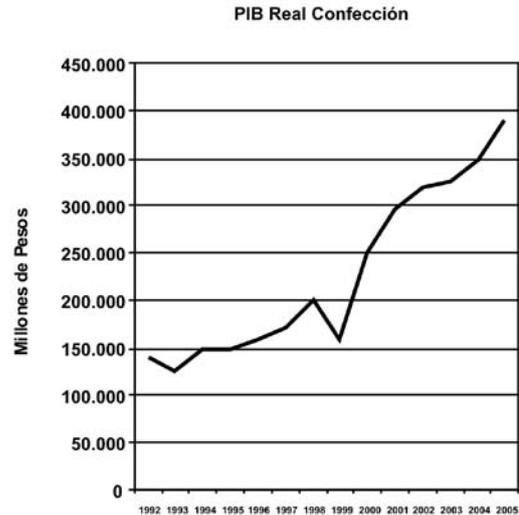
2.1. Cadena Textil-Confección en Antioquia / Colombia

Históricamente, Medellín es el centro textil de Colombia, con empresas de gran importancia en el ámbito latinoamericano en las décadas de los 70 y 80s. La ciudad concentra, según la Cámara de Comercio de Medellín (2005), el 60% de la industria Textil en Colombia. Así, esta es una actividad dominante en la economía de Antioquia. En la estructura industrial del Departamento, las empresas dedicadas a las confecciones alcanzan el 19% y los textiles el 11% de las actividades productivas.

La cadena productiva textil-confección es de gran importancia en Colombia, Esta industria representa el 9% de la producción industrial, de la cual, el 30% se exporta. Para el año 2005, las exportaciones del sector llegaron a US\$1.253 millones; el subsector de confecciones fue el que impulsó esta cadena, con US\$961 millones, un incremento del 6,7%, según datos de la ANDI. En relación con estas

exportaciones, según Inexmoda (2007), Antioquia aporta, aproximadamente, el 60%.

Figura 1



Fuente: ANDI. 2006.

En cuanto, al crecimiento de la producción industrial manufacturera textil en el país, para el primer trimestre del 2007, comparado con el primer trimestre del 2006, se puede observar un crecimiento positivo y mayor que en 2006.

Tabla 1

PRODUCCIÓN TOTAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN COLOMBIA (Crecimiento año corrido a mayo)		
	2006	2007
Total Sector Industrial	6.1	14.0
Tejidos Y Artículos de Punto y Ganchillo	10.7	28.3
Prendas de Vestir, Confecciones.	2.2	14.8
Sustancias Químicas Básicas y Fibras Sintéticas.	2.1	13.3

Fuente: Dane. Cálculos DPN-DEE. 2007.

En los últimos años, la balanza comercial Colombiana indica que la cadena fue exportadora neta, aclarando que las exportaciones sólo superan a las importaciones en las etapas finales de la cadena, ya que, en fibras, hilados y tejidos la producción nacional es insuficiente, mientras que en la confección, la cadena es altamente exportadora; sin embargo, los eslabones finales de la cadena no están libres de competencia, debido a las crecientes exportaciones de países que se destacan en la industria como China, EEUU, Pakistán, India y Uzbekistán, los cuales cuentan con una cadena de suministros mejorada e integrada, que trabaja desde las fibras hasta la comercialización de las prendas, estos cinco principales productores concentran el 68% de los 18 millones de toneladas que se producen en el mundo, China representa la cuarta parte de esta producción. (ANDI, 2006).

proveedores de confecciones a Estados Unidos vieron decrecer sus ventas, especialmente los de este hemisferio. Así, las exportaciones de México cayeron 10%, al igual que las de Honduras y las de El Salvador 35%, entre otros, según datos de US International Trade Comisión (ANDI, 2006). Según Palacio y Posada (2005), el mercado de textiles y confecciones en Estados Unidos supera los US\$ 55 mil Millones; sus principales proveedores individuales son, en su orden, México (Nafta), China, Hong-Kong e India, Colombia apenas abastece 0,6% del mercado, destacando su participación en el rubro de ropa de algodón en tejido plano, donde alcanza 1% de las compras totales que realiza Estados Unidos; no obstante, este grupo de productos si bien concentra el mayor valor de importaciones de Estados Unidos, es también el más competido en relación con los demás eslabones de la cadena.

Tabla 2

EXPORTACIONES DE TEXTILES Y CUEROS vs. EXPORTACIONES TOTALES (Millones de dólares)						
	2002	2003	2004	2005	2006	*2007 (a Mayo)
Total Exportaciones	11.975,4	13.127,3	16.729,7	21.190,5	24.391,0	11.182,5
Crecimiento Exp. Totales	-4,38%	9,62%	27,44%	26,66%	15,10%	17,62%
Exportaciones Textiles y Cueros	880,2	1.020,9	1.366,1	1.447,7	1.561,5	709,4
% Exportaciones de Textiles y Cueros	7,35%	7,78%	8,17%	6,83%	6,40%	6,34%
Crecimiento Exprt. Textiles y Cueros	-1,42%	15,99%	33,81%	5,97%	7,86%	26,57%

Fuente: Dane, DPN-DEE. 2007. Cálculos de Autores.

* Crecimiento comparado con los mismos meses del 2006

Debido a esta alta competitividad asiática, en Estados Unidos, nuestro principal destino, las ventas cayeron en 8% en 2005. Si bien, las exportaciones de China han decrecido 6%, otros proveedores asiáticos han aumentado sus pedidos; Camboya creció sus ventas en 35%; Bangladesh lo hizo en 27%; Vietnam, Indonesia y Pakistán en más de 21%, cada una; e India en 17%. Entre tanto, otros

Inexmoda (2007) se presentó un crecimiento a una tasa promedio anual del 10.8%; todo apoyado, esencialmente, en el ATPDEA. Según, La Cámara de Comercio de Medellín, 2006; la ropa interior femenina es todo un mercado por conquistar, ya que, las ventas colombianas representan sólo el 0.03% de las importaciones de Estados Unidos; El

2.II. Atpdea

A partir del 99, año de crisis, empieza a potenciarse un crecimiento jalonado, especialmente, por exportaciones no tradicionales y el aprovechamiento de los tratados que se han establecido con otros países en ventajas arancelarias, especialmente el APTDEA. En el período 1995 - 2005, según

ATPDEA otorga un cupo del 2% de sus importaciones de confecciones para los países beneficiarios (US \$1,340 millones en 2000).

2.1.2 Nafta

Desde enero de 2004 México es signatario del TLCAN, o sea del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, o por sus siglas en inglés NAFTA. Según Palacio y Posada (2005), en NAFTA se acordó que el origen de una prenda se establece “de hilaza en adelante”, lo cual significa que tanto la materia prima como la fibra pueden venir de cualquier parte del mundo, y su origen lo determina la parte 3 de este proceso. En ese sentido, según Inexmoda (2007), Colombia se debe apartar de lo que ha pasado en México, ya que, el sector de la confección en México ha rebajado, porque ellos se dedicaron a hacer maquila con bajísimos márgenes, sin tener en cuenta que la oportunidad de generar valor, valor agregado con productos diferenciados que generen ventajas competitivas. En nuestro medio hay empresas como Leonisa que tomó esa decisión y no están haciendo el brasier de 5 dólares, ni el panty de 2 dólares, están haciendo el panty de 30 dólares y el brasier de 50 dólares; o sea, que no estamos compitiendo en volumen con la China, estamos compitiendo con la calidad excelsa de los italianos.

2.1.3 TLC

Según La ANDI, 2006 con el TLC, el sector de textiles y confecciones colombiano es ganador y de gran potencial; para Estados Unidos, la importancia de este mercado es la posibilidad de contar

con un proveedor que tenga integración vertical no sólo de las empresas que ya están integradas, como Protela, Leonisa o Vestimundo, sino porque el país ofrece todos los eslabones de la cadena, desde las fibras, hasta las confecciones, pasando por las telas y los acabados. De entrada, US\$80 millones en productos que no estaban beneficiados por el ATPDEA van a tener la posibilidad de entrar sin aranceles. De otra parte, para exportar confecciones, los hilados, telas y filamentos deben ser colombianos o estadounidenses de acuerdo con el Tratado, pero se lograron concesiones. Por ejemplo, una regla de origen especial para brasieres, que permite que sean considerados productos colombianos (exportables a Estados Unidos sin arancel) los que se cortan y se cosen en el país. Una acumulación de origen extendida, es decir, que los confeccionistas se puedan abastecer de materias primas con aquellos países con los que Estados Unidos tiene acuerdos comerciales —Nafta, Cafta y Chile— y también en doble vía; este punto puede atraer inversión extranjera. El sector textil requiere socios con capital, mercado, tecnología y “know how”. Sin embargo, hay preocupación por la infraestructura necesaria en Colombia para enfrentar retos como el del TLC, especialmente portuaria.

2.1.4 Valor Agregado, Productividad del Trabajo y Tasa de Remuneración

En la siguiente tabla se observa la relación que existe entre el grado de desarrollo de los países y el nivel del valor agregado, valor agregado por empleado y remuneración de la industria de las confecciones.

Tabla 3
Remuneración de la industria textil en el mundo

País	Valor Agregado		Valor Agregado		Remuneración	
	(1000 US\$)		por empleado US\$		por empleado US\$	
	1985	1998	1985	1998	1985	1998
USA	22,150,000	29,153,000	24,972	50,176	11,116	19,310
Francia	3,104,000	5,491,000	17,102	45,479	12,904	31,285
Holanda	168,000	182,000	12,923	37,878	10,769	24,744
Italia	2,322,000	5,622,000	14,697	33,568	7,077	20,543
Inglaterra	2,605,000	4,325,000	11,229	30,551	5,957	17,197
Irlanda	116,644	132,008	9,720	25,698	5,896	14,774
España	753,000	2,197,000	10,518	19,334	5,040	11,790
Turquía	146,000	2,212,000	5,136	16,264	1,292	4,267
Corea	1,293,000	5,199,000	5,330	34,318	2,487	11,595
Japón	5,622,000	9,098,000	12,748	30,327	6,787	9,727
Taiwán	1,480,000	1,715,000	9,539	21,852	3,007	9,918
Singapur	157,109	151,050	6,340	18,547	4,169	12,537

Puede observarse, la relación directa entre el grado de desarrollo de los países y el nivel del valor agregado por empleado de la industria de las confecciones, debido en parte, a que los países ricos utilizan con mayor intensidad el capital, mientras que los de menor desarrollo basan su producción en el uso intensivo de mano de obra. Así mismo, puede observarse que el mayor au-

mento salarial lo han experimentado los países más industrializados, lo que, en consecuencia ha generado que la industria de la confección de menor valor agregado, como la maquila, se haya desplazado de los países más industrializados hacia los países de menor desarrollo, con el fin de obtener una reducción en los costos laborales. Para INEXMODA (2007), en relación con el empleo, el sector textil - confección en el país está generando del orden de 200.000 empleos directos

en 2005 y los economistas nos han señalado que por cada empleo directo en el sector textil - confección se requiere tres indirectos, o sea que estamos hablando de 600.000 empleos indirectos, para un total de 800.000 empleos. En Antioquia tenemos unos 250.000 empleos, en su gran mayoría, en el sector confeccionista, conformado por mujeres cabezas de familia.

Tabla 4

PRODUCCIÓN, EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN COLOMBIA (Crecimiento año corrido a Mayo de 2007)			
	Producción Real	Empleo	Productividad*
Total Sector Industrial	14.0	4.1	9.5
Productos Textiles	6.7	1.0	5.7
Otros Productos Textiles	12.4	9.6	2.9
Tejidos de Punto y Ganchillo	28.3	5.5	21.5
Prendas de Vestir, Confeccion	14.8	-3.9	19.8
Curtido y Preparado de Cueros			
	14.2	6.9	6.5
Fabricación de Calzado	15.6	-1.5	18.3
Químicos Básicos y Fibras Sintéticas.			
	13.3	2.3	16.0

Fuente: Dane-Muestra Mensual Manufacturera. Cálculos DPN-DEE. 2007.

* Calculado como el crecimiento de la razón entre Índice de Producción Real e Índice de Empleo Total por sector.

2.2 Desarrollo y ambiente competitivo

El ambiente competitivo, como un todo, refleja las elecciones estratégicas que se hicieron en el pasado y que se supone, mantienen su competitividad en el futuro. De estas decisiones estratégicas, depende el desarrollo económico de un país o región. El desarrollo no es un fenómeno natural. Por el contrario, es una empresa bastante difícil que resulta del esfuerzo organizado de toda la sociedad. En los últimos años, los países latinoamericanos han registrado cambios importantes como la desaparición del Estado protector, la democratización de la propiedad estatal y un mayor grado de descentralización regional. Sin embargo, mientras que Colombia está muy bien dotada en lo que se refiere a recursos naturales, según CCMA (1994), no ha invertido tan agresivamente, como debería haberlo hecho, en desarrollar otros factores que tienen ventajas más avanzadas tales como los recursos humanos, la innovación, los mercados de capitales y una infraestructura moderna. Así, se abre la posibilidad de sustentar la fortaleza de un país a través de sus regiones, lo cual implica construir una nueva visión del desarrollo donde la dinámica local y la gestión del progreso queda en manos de quien debe estar: la región. En consecuencia, se deriva un nuevo modelo que se basa en las habilidades de gestión y concertación interna que posea cada territorio. Estas no constituyen ya ventajas comparativas sino competitivas, por lo que el avance hacia la competitividad es el mismo tiempo, un paso adelante hacia el desarrollo.

La concepción que se tiene en Colombia sobre la competitividad ha limitado el desarrollo (CCMA, 2007). La relación comprador y vendedor en la mayoría de los sectores, se caracteriza por el antagonismo y por la reserva de la información. Ejemplos de éstos son numerosos en el país: la

relación entre los textiles y los confeccionistas, que tradicionalmente no ha sido cooperativa. Para la Cámara de Comercio de Medellín (2001), el desarrollo histórico de la economía colombiana se ha basado en los modelos de sustitución de importaciones, que se diseñaron para impulsar el desarrollo de una fuerte base industrial. Sin embargo, el modelo básico de competitividad, ha pasado de un entorno interno basado en el modelo de sustitución de importaciones, a un entorno externo basado en la apertura de la economía.

Así, Antioquia avanza hacia nuevos esquemas de desarrollo empresarial, buscando el desarrollo productivo de la región de manera sostenible y dinámica, frente a Colombia y el mundo; de esta forma, se presenta la iniciativa de *Clúster* como una potente estrategia de desarrollo que permite construir tejido empresarial por medio de la conformación de redes de negocios y la identificación de oportunidades de mercado. Igualmente, la firma de convenios de competitividad para el desarrollo de los *Clusters* manifiesta el pleno convencimiento sobre la efectividad del modelo y su alto impacto en el desarrollo regional. Dichos convenios buscan vincular a las empresas e instituciones relacionadas con los *Clusters* y comprometerlas en proyectos que le den solución a los problemas identificados a lo largo y ancho del mismo, de acuerdo con su grado de prioridad.

El esquema de *Clusters*, para CCMA (2006), posee mayor alcance que el de las cadenas productivas, simplemente porque involucra a todas aquellas actividades e instituciones necesarias para la competitividad de un producto o servicio, en una región claramente definida geográficamente. Aunque las cadenas productivas son muy importantes, se muestran limitadas desde el punto de vista estratégico, ya que, muchas de las debilidades más grandes de una actividad productiva, se encuentran por fuera de esta.

2.3 Competitividad y ventaja competitiva de las naciones

la vocación económica, según CCMA (2007), se refiere a la inclinación de una región hacia ciertas actividades económicas, normalmente en función de su oferta productiva, a partir de sus actividades tradicionales y no necesariamente implica el desarrollo de ventajas competitivas. El potencial económico, por su parte, significa la capacidad de una región para desarrollar actividades económicas en función de los mercados, lo cual implica desarrollar ventajas competitivas, las cuales, como se mencionó antes, son indispensables para el desarrollo económico del país o región, por ende, de un clúster.

Así mismo, la capacidad de las empresas para desarrollar y mantener estrategias agresivas, se ve limitada por las restricciones que encuentran en su medio ambiente. Como consecuencia, la mayoría de las empresas colombianas continúan adoptando tácticas basadas en las ventajas comparativas, las cuales, están siendo lesionadas por las naciones competidoras que cuentan con iguales ventajas naturales y estrategias similares. Para motivar a las empresas a desarrollar estrategias más sofisticadas, el sector privado y el sector público deben trabajar unidos para mejorar el medio ambiente competitivo y facilitar la creación de **ventajas competitivas sostenibles**, que se basen en el conocimiento y en el continuo mejoramiento.

La competitividad, no es algo estático, es un proceso continuo de mejoramiento y de innovación, por esto, se requiere que comencemos a trabajar en una nueva pedagogía de la competitividad. Esquemas mentales anquilosados y reaccionarios jamás podrán liderar las empresas que el nuevo orden mundial está reclamando. Tenemos que construir colectivamente un propósito común para el desarrollo de este país y esta región y

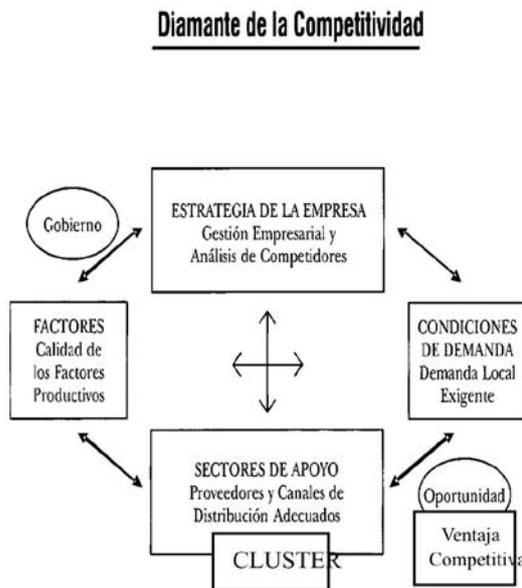
ello, requiere de nuevas actitudes y modelos mentales que superen los paradigmas del pasado (CCMA, 2001).

The Monitor Company, analizó la competitividad de Colombia y Antioquia en 1994. En cuanto al sector textil, en aquella época se observaba que el proteccionismo de la economía colombiana había aislado a la industria textil de la competencia internacional, mientras tanto, surgían grandes competidores globales: unos, como Asia y Centroamérica con mano de obra barata y otros, los países industrializados, con especialización sobre productos diferenciados. De esta forma, no se le exigió a la industria textil colombiana mejorar su tecnología, innovar en calidad o diseño de producto, ni mejorar el servicio a los clientes; así, cuando se liberaron los mercados en 1991, la industria textil colombiana no era competitiva a nivel global.

Los estudios de la ventaja competitiva de las naciones de M. Porter (1990) y los determinantes de dicha ventaja nacional, señalan que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso continuo en el que influyen características muy propias de una nación, como sus valores, cultura, estructura económica, instituciones e historia. La competitividad es dinámica, se basa en la innovación y en la búsqueda de diferencias estratégicas, así, la ubicación afecta a la ventaja competitiva por sus efectos sobre el crecimiento de la productividad. La diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez; estas relaciones, se refieren a los cuatro puntos de lo que Porter denomina diamante de la competitividad, el cual, tiene en cuenta la estrategia, los factores productivos, la demanda y por último los sectores de apoyo, es decir, las

relaciones de apoyo con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados. Puntos que en definitiva constituyen las fuentes de la ventaja competitiva; así, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters.

Figura 2
Diamante de la Competitividad (M. Porter):



Fuente: Michael Porter, 1990.

2.4 Clúster textil / confección, diseño y moda en Antioquia

2.4.1 Definición

El *Clúster* Textil / Confección, Diseño y Moda se define 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 (CCMA, 2001).

2.4.2 Misión

Promover cultura de integración, para fomentar la innovación y el desarrollo de las empresas e instituciones que interactúan en la cadena de valor con el fin de lograr el acceso y reconocimiento en los mercados internacionales a través de la diferenciación en diseño y moda.

2.4.3 Visión

Para el 2010 incrementar 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.

2.4.4 Objetivos

- Promoción de cultura para la cooperación entre empresas.
- Favorecer el acceso a mercados.
- Facilitar el acceso a tecnología y servicios empresariales.

2.4.5 Composición Empresarial

El tejido empresarial que se ubica en este *Clúster*, alcanzó en el año 2005, las 10.625 empresas, con activos totales por valor de USD 1.919 millones. Respecto al tamaño, el 90.3% son micro, el 7.6% pequeñas, 1.7% medianas y solo el 0.5% son grandes empresas (CCMA, 2007). En el año 2005, también hay que destacar, que fue uno de los sectores más dinámicos en la creación de empresas, 140 creadas en confección y 32 en el sector textil (Inexmoda 2007).

2.4.6 Balanza Comercial

Entre 2001 y 2005, las exportaciones del *Clúster* Textil / Confección, Diseño y Moda en Antioquia crecieron a una tasa promedio anual del 11% (CCMA, 2007); dinámica que se explica por el crecimiento sostenido de la demanda externa en el mismo período. En 2005, según CCMA (2007), dichas exportaciones alcanzaron los USD 730 millones, lo que representa un incremento de 17% respecto al año anterior, e implica una participación de 26% dentro de las exportaciones no tradicionales del Departamento. El principal destino las exportaciones de confecciones es Estados Unidos (con el 54% del total). Otros socios importantes son Venezuela, México y Ecuador, quienes representan más del 20% de las exportaciones. El Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda en del Departamento, presenta un superávit en su balanza comercial de USD 379 millones en el 2005.

2.4.7 Participación en la economía de Antioquia / Colombia

Las confecciones representan aproximadamente el 14% del PIB industrial de la región. La actividad es fuertemente jalonada desde el Municipio de Medellín y su Área Metropolitana, los cuales generan cerca del 90% del PIB de la actividad confeccionista en la región (CCMA, 2007). En la economía regional, la actividad confeccionista, representa uno de los principales renglones tanto por volúmenes producidos y exportados, como por la dinámica desencadenada en la última década en materia de creación de empresas y generación de empleo. La participación de la región dentro del PIB de la actividad a nivel nacional, es del 60% (CCMA, 2001).

3. Método

La investigación consistirá en un estudio correlacional, que evaluará las relaciones entre las

variables ventajas competitivas y restricciones, con la variable competitividad, medida a través de la productividad de los diferentes elementos del cluster. Por cuanto se pretende, en primera instancia, identificar cuáles de las variables tienen una mayor incidencia en el desempeño del clúster.

Se hará un estudio del caso de El Cluster Textil-Confección en Antioquia, partiendo de la historia y el desempeño de dicho cluster desde la época de la apertura económica hasta nuestros días, incluyendo organizaciones en diferentes etapas de las cadenas productivas, de diversos tamaños y orientaciones de negocio. Como en realidad, dichas variables, contemplan una serie de factores diversos, algunos de ellos cuantificables, mientras que otros no. El estudio tendrá un enfoque cuantitativo para los factores que lo permitan, mientras que para otros factores el enfoque será cualitativo, es decir, correlaciones sin consideraciones estadísticas, pero estableciendo relaciones de causalidad entre los factores de las variables a considerar.

Finalmente, mediante método inductivo, se pondrán los retos en productividad, que permitan alcanzar la competitividad global que dicho cluster requiere. Usando el diamante de la competitividad de Michael Porter, se analizarán los diferentes elementos del Cluster Textil - Confección en Antioquia para determinar los retos en la productividad del país, región, Cluster y empresas individuales.

4. Análisis de resultados

4.1 Elementos del Clúster textil-confección en Antioquia

En dicho clúster existen diferentes procesos, los procesos se estudiarán como elementos independientes, para luego, integrarlos y analizar el concepto de clúster.

4.1.2 Materias Primas

en el caso del algodón colombiano, por su calidad premium tiene la posibilidad de elaborar hilos y textiles finos; sin embargo, aunque se cultiva algodón de alta calidad y se producen fibras sintéticas, la mayor parte de estos insumos provienen del exterior. Su producción local de algodón abasteció apenas el 35% del consumo nacional, aunque su productividad es buena comparada con la media internacional (800-900 Kg./ha versus 400-500 Kg./ha), ANDI, 2006. El algodón colombiano tiene dos cosechas anuales y ventajas en clima que favorecen la producción de fibras largas. No obstante, su producción se ve afectada por la creciente competencia, los subsidios internacionales, y los problemas internos de seguridad.

Según cifras de la Asociación Colombiana de Productores Textiles (Ascoldex). La producción nacional de algodón pasó de 147.000 toneladas en 1991 a sólo 35.000 toneladas en 1998, razón por la cual, no se satisface la demanda interna. Los cuatro principales productores de fibra sintética son de capital extranjero, y en total, se contabilizaron 18 empresas en el directorio textil de PROEXPORT, que suplieron el 10% del consumo nacional. En cuanto a hilanderías, se reportan en este directorio 73 empresas, pero varios estudios sectoriales indican que un gran porcentaje de la maquinaria es obsoleta, con un promedio de 15 años en operación. Palacio y Posada (2005). En el año 2005, según Inexmoda, 2007, en Colombia desarrollamos y procesamos 200.000 toneladas métricas de fibras, sumando algodón, poliéster, nylon, acrílicos, lana, lycra, todas las fibras naturales y manufacturadas; de las cuales en Antioquia se procesaron aproximadamente el 60% de ese tonelaje, o sea unas 120.000 toneladas de producción.

4.1.3 Telas

Para Palacio y Posada (2005) hay 354 empresas productoras de tela, tanto en tejido plano como de punto. La mayoría de los productores listados en el directorio textil de PROEXPORT producen tejido de punto de buena calidad. 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. Con la producción total, el país está tejiendo alrededor -sumando tejido plano y punto- 950 millones de metros cuadrados, de los cuales más del 55% se generan y se producen en Antioquia, Inexmoda 2007.

4.1.4 Confección

En Colombia aparecen registradas 4,500 empresas de confección en la Cámara de Comercio, 2006, pero se estima que hay aproximadamente 10,000 en total. 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. Sin embargo, se considera que por lo menos, el 30% de las ventas de confecciones en el país provienen del contrabando.

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 inter-

nacional pone todo: el diseño (full-full package), la tela, la costura, las hebillas, el acabado, etc. y se encarga de entregar la prenda terminada al cliente. Esta estrategia garantiza al sector una mayor ganancia, ya que genera mayor valor en la cadena productiva. (Inexmoda 2007), se estima que en Colombia el 52% de las exportaciones totales fueron bajo esta modalidad. El mercado de confecciones está más diversificado que en otros países, puesto que el consumo interno absorbe el 67% de la producción, y el restante es exportado a varios mercados, donde se destacan EEUU con un 54% y Venezuela con un 24%.

4.1.5 Accesorios

El clúster textil cuenta con una fuente sana de accesorios en casi todas las categorías. Los productores han señalado que en acabados y tintorería, donde el directorio textil de PROEXPORT reporta 102 empresas, hay debilidades en cuanto a variedad de colores y texturas disponibles. Andi (2006).

4.1.6 Diseño

En cuanto a diseño, Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia en esta materia y con asesoría internacional de España, Italia, Alemania y Francia. Además, diseñadores colombianos participan en las principales pasarelas del mundo. Se está trabajando en la difusión de tecnologías modernas como el diseño asistido por computador.

4.1.7 Hilatura

Antioquia y en general Colombia, tienen una escasa estructura en hilandería. Según Palacio y Posada (2005), medido en husos, el país dispone de 968.000 husos, frente a los 172 millones inventariados en el mundo. La maquinaria colombiana

es antigua, con más de 15 años de operación en promedio. Los desarrollos tecnológicos en el proceso de hilatura se concentran en la búsqueda de velocidad de elaboración de los hilos, la combinación de fibras para lograr propiedades de diseño especial y la evolución de los procesos que permitan la obtención de fibras cada vez más delgadas, para obtener así, hilos suaves con características del tejido final más confortables.

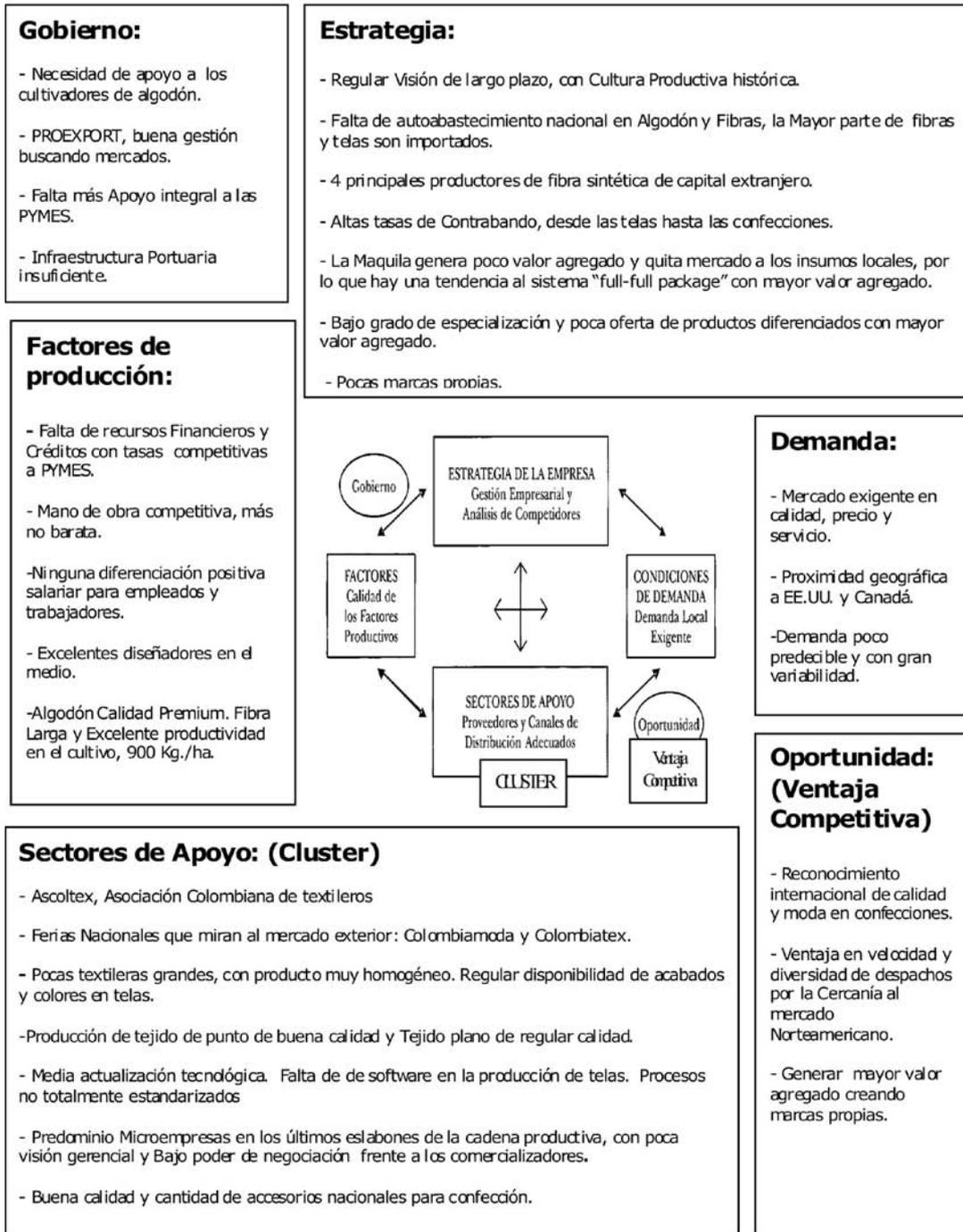
4.1.8 Tejeduría

la industria nacional de tejidos plano y de punto es de buena calidad, pero está restringida por limitaciones de sus equipos, compensado por las grandes destrezas y habilidades desarrolladas por el capital humano en los casi cien años de operación. La nueva tecnología en telares es de gran versatilidad y flexibilidad, la velocidad de inserción de la trama ha llegado a superar los 6.000 metros por minuto y gracias a los sistemas electrónicos y de automatización, los ajustes, correcciones, fijados y copiados se pueden realizar de inmediato.

4.1.9 Teñido, estampado y acabado

Al igual que en hilandería, uno de los mayores obstáculos que tiene la industria antioqueña es la obsolescencia de los equipos, para estos procesos. Faltan programas de capacitación con énfasis en gestión de la tecnología, gestión ambiental y gestión en modelos textiles y de confección. El panorama mundial, muestra al proceso de teñido como el de mayor avance tecnológico, ya que esta nueva tecnología permite disminuir el uso de agua, colorantes, energía, vapor, químicos y tiempos de proceso y es quizá el área de la industria donde mayor potencial de ahorro se detectó para el caso colombiano.

Figura 3
 COMPETITIVIDAD DEL CLUSTER TEXTIL-CONFECCION EN ANTIOQUIA
 (DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD - M. PORTER)



*Análisis de los Autores.

4.2 Competitividad del clúster textil - confección en Antioquia

4.2.1 Productividad país / Departamento

Es necesario, definir una visión de largo plazo, integrando a cada agente de la cadena para buscar objetivos comunes, donde el gobierno impulse el cambio de mentalidad individual y colectiva, hacia la actitud proactiva, el deseo de superación, y la asociatividad para el bien común; hay que generar una cultura de productividad para beneficio propio y colectivo. De esta forma, se debe fomentar la formación de empresas asociativas de trabajo o cooperativas de pequeños productores buscando representación y el direccionamiento gerencial hacia la visión general del clúster.

Entidades como CORPOICA se deben integrar más con el estudio de costos y sistemas productivos del algodón, tanto de su cultivo como beneficio, con el fin de ofrecer una excelente materia prima para los textileros y lograr el autoabastecimiento de fibras naturales, factor importante para lograr una verdadera competitividad a largo plazo. Organizaciones gubernamentales como PROEXPORT potencian la industria pues consiguen mercados que generan crecimiento; sin embargo, el apoyo a las PYMES debe ser integral, es decir, con capacitación en administración, costos y producción; buscando que los negocios de exportación sean sostenibles. Estas organizaciones estatales, en alianza con la industria privada, deben crear y fomentar grupos permanentes de investigación de mercados, que puedan adelantar las necesidades del mercado global, además, de crear entidades en el exterior para dar a conocer y promover las ventas de textiles colombianos.

El SENA ha promovido alianzas con el sector textil para crear el perfil de los empleados necesarios en el sector, pero se deben doblar esfuerzos hacia

la capacitación de personal en los mandos medios, como jefes de producción y supervisores. Los recursos financieros deben ser más asequibles, los créditos son de restringido acceso para la pequeña y mediana empresa y las tasas no son competitivas.

Se debe poner especial atención al contrabando, generando políticas y leyes para desanimar su crecimiento, ya que este genera grandes pérdidas a la industria textil, además, es una fuente de lavado de activos. También, es de suprema importancia, actualizar al país en materia de infraestructura, especialmente portuaria, pues actualmente, dicha infraestructura es insuficiente para el comercio exterior que se genera y se espera generar en Colombia.

4.2.2 Productividad del clúster

En cuanto a materias primas, es importante como política orientarse al autoabastecimiento, ya que, el algodón nacional es insuficiente en producción (35% demanda. Andi, 2006), al igual que las fibras sintéticas (10% demanda. Andi 2006); además, la producción de telas es insuficiente; así, estos eslabones debilitan la cadena. La alta dependencia en uso de insumos y telas importadas se convierte en una pérdida de productividad por menores entradas y mayores salidas de capital; la productividad del clúster mejora, cuando se genera mayor valor agregado, lo que se logra, integrando la mayor cantidad posible de procesos que transformen el producto o se sumen a él.

Así mismo, la maquila es una alternativa para generar exportaciones, sin embargo, el objetivo es generar valor. Los casos de México y otros países centroamericanos que utilizan intensamente la maquila, demuestran que su valor agregado por trabajador ha disminuido en la última década, a pesar de que sus exportaciones se han incrementado de manera significativa. Así, más allá de la maquila simple, se mira como alternativa viable el

sistema “full-full package” o paquete completo, ya que este implica mayor valor agregado. Más allá de esto, para lograr la autosuficiencia o madurez del clúster textil-confección en Antioquia, la única estrategia sostenible a largo plazo es el progreso tecnológico, la diferenciación y el incremento de la productividad.

Es esencial, diseñar alianzas para atacar los nichos de mercado según sus necesidades, volúmenes de pedido y características; esto requiere el direccionamiento adecuado en la capacitación de la mano de obra de nivel operativo y de nivel intermedio (diseñadores, supervisores, jefes de producción y demás), por eso, se deben consolidar las Alianzas con el SENA y universidades para orientar el entrenamiento en busca de recursos humanos altamente calificados; además, hay que complementarlo con inversiones de maquinaria de capacidades de lotes más pequeños y enfocados.

Los salarios en Colombia son competitivos, incluso, habría competitividad aumentando el salario y el compromiso contractual, especialmente para empleados y operarias de alto nivel que atienden mercados internacionales. Los ingenieros encargados de los procesos carecen de la experiencia o de los conocimientos necesarios, pues generalmente son recién egresados y con poco salario; todo esto se podría mejorar, instaurando capacitaciones y mejoras salariales a todos los niveles.

Consolidar la Asociación Nacional de Textileros (ASCOLTEX) para dar solidez e integración al clúster textil, de esta forma, encontrar opciones para mejorar el servicio, en cuanto al conocimiento técnico de producto, de textileros a confeccionistas; desarrollar sistemas de inteligencia de mercados y redireccionar o crear empresas de acuerdo con las necesidades del mercado.

4.2.3 Productividad de empresas:

Cada empresa debe analizar su posicionamiento en el Clúster Textil-Confección de Antioquia y diseñar estrategias acordes a las necesidades del clúster, que a su vez, son las mismas necesidades del mercado, de esta forma se genera la sinergia necesaria para consolidar un clúster maduro. Falta mejorar el nivel tecnológico y actualizar las maquinarias, especialmente hilanderías, tejedurías, tintorerías y procesos de acabado, sin embargo, los costos para realizar una reconversión industrial son altos y requieren de mayor apoyo estatal. Globalmente, los cambios en la moda han originado innovaciones aceleradas, tanto tecnológicas como organizacionales, por lo que, el Clúster Textil-Confección de Antioquia debe actualizarse en dichos aspectos.

Es primordial, la creación y comercialización de marcas propias, ya que estas generan mayor margen y permiten una mayor diferenciación del producto respecto a sus competidores; de igual forma, así se produce una integración de todo el proceso, lo que estimula el crecimiento de todas las empresas que componen el clúster. Sumado a esto, es importante mejorar el grado de calidad de ciertos insumos como los elásticos y las telas, estandarizando y mejorando el control de calidad. Existen altos tiempos de ciclo, en los procesos y en el tiempo de entrega de los insumos y las telas.

4.2.4 Ventaja competitiva

Durante mucho tiempo, se habló de la ventaja que implicaba para Latinoamérica el bajo costo en mano de obra, pero hoy sabemos, que no somos, ni seremos más competitivos que China e India en este aspecto, incluso, es probable que la diferencia se amplíe, cada vez más. Sin embargo, si

tenemos ventaja sobre ellos en los mercados de EE.UU., Canadá y Latinoamérica por la proximidad geográfica, dicha ventaja genera oportunidades por la agilidad de los mercados, es decir, pedidos pequeños y de producción rápida, por eso, es indispensable poner especial atención a la calidad, rapidez, flexibilidad y seriedad del servicio para hacer una diferenciación clara con los mercados asiáticos y posicionarnos en el mercado exterior.

Conclusiones

Para lograr que El Clúster Textil-Confección en Antioquia logre su madurez y autosuficiencia con competitividad global a largo plazo, es importante como política orientarse al autoabastecimiento, ya que, la producción nacional de algodón y fibras sintéticas es insuficiente, al igual que la producción de telas. Por esto, se hace necesaria la I&D y el apoyo en general a la producción de algodón y telas para garantizar el total abastecimiento del Clúster.

La productividad del clúster mejora, cuando se genera mayor valor agregado, lo que se logra integrando la mayor cantidad posible de procesos que transformen el producto o se sumen a él. Por esto, apartándose de la maquila, es importante, la creación y comercialización de marcas propias, que además, producen mayor diferenciación del producto respecto a los competidores.

La ventaja competitiva, con respecto a Asia, es la cercanía a los mercados americanos, por eso, es indispensable poner especial atención a la calidad, rapidez, flexibilidad y seriedad del servicio para hacer una diferenciación clara con los mercados asiáticos

Bibliografía

- 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*, Vol. 99, N° 3, pp, 483-499.
- Manzanedo, Juan y Torres Rafael. (2006) *Las Nuevas Cadenas de Suministro en la Industria de la Moda*, Logisfashion: Medellín.
- Marshall, A. (1890), *Principles of Economics: An Introductory Volume*. McMaster University: Canada. Recuperado de <http://www.marx.org/referente/subject/economics/marshall/index.htm>.
- Otero, G., Lodola, A. y Menéndez, L (2004). *El rol de los gobiernos subnacionales en el fortalecimiento de Clúster productivos*. GIA: Buenos Aires. Recuperado de <http://www.ec.gba.gov.ar/GIE/Investigación/Archivos/Abril2004.pdf>.

- 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 dawn of the Enlace Economy".
- Porter, Michael. (2003), *Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Ediciones Deusto: Bilbao.
- 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, Cámara de Comercio de Medellín. Medellín.
- The Monitor Company. (1994), Informe Monitor, La Ventaja Competitiva de Medellín, Cámara de Comercio de Medellín. Medellín.
- Vera Garnica, José Ricardo y Ganga Contreras, Francisco Aníbal (2007) "Los Clúster Industriales: Precisión Conceptual y Desarrollo Teórico", *Cuadernos de Administración*. Vol. 20, N° 33, pp. 303-322. Bogotá (Colombia), 20 (33): 303-322, enero-junio de 2007.