

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL CLÚSTER
TEXTIL / CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA EN EL DEPARTAMENTO DE
ANTIOQUIA**

CARLOS FELIPE TRUJILLO GÓMEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar
al título de Magíster en Administración**

Asesor: RAÚL ARMANDO CARDONA MONTOYA

MEDELLÍN

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

2009

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO DE REFERENCIA.....	5
3. CONCEPTO DE CLÚSTER	11
4. INEXMODA Y EL SECTOR TEXTIL CONFECCIÓN EN ANTIOQUIA	15
5. EL CLÚSTER TEXTIL CONFECCIÓN DISEÑO Y MODA.....	26
6. MODELO DE DESEMPEÑO DE LAS INICIATIVAS CLÚSTER Y LA ENCUESTA GLOBAL DE INICIATIVAS CLÚSTER.....	34
6.1 ENTORNO ACTUAL DEL CLÚSTER.....	36
6.1.1 Entorno de negocios.....	36
6.1.2 Políticas.....	41
6.1.3 Fortaleza de las empresas del conglomerado industrial.....	63
6.2 OBJETIVOS DE LAS INICIATIVAS CLÚSTER	67
6.2.1 Estrategias.....	70
6.3 PROCESO.....	73
6.3.1 Iniciación y planeación	73
6.3.2 Administración y Financiación	75
6.3.3 Alcance y Membresía.....	76
6.3.4 Recursos y facilitadores	77
6.3.5 Estructura y consenso	79
6.3.6 Momentum	80

7. CRISIS FINANCIERA INTERNACIONAL Y EL IMPACTO EN EL SECTOR TEXTIL.....	82
8. FACTORES DE ÉXITO DE INICIATIVAS CLÚSTER DE ACUERDO A LA GCIS	85
9. LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIÓN Y SU VISIÓN DE LA INICIATIVA CLÚSTER	92
10. LOGROS DE LA INICIATIVA CLÚSTER A LA LUZ DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	95
11. CONCLUSIONES	106
12. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Estructura Productiva de Antioquia 2006	16
Gráfico 2	Antioquia. Exportaciones Clúster Textil Confección / Diseño y Moda	17
Gráfico 3	Clúster Textil Confección / Diseño y Moda. Principales productos exportados	18
Gráfico 4	Cadena productiva Cluster Textil Confección / Diseño	28
Gráfico 5	Clúster Textil Confección / Diseño y Moda	29
Gráfico 6	Modelo de desempeño de las iniciativas clúster	35
Gráfico 7	Políticas nacionales y regionales	42
Gráfico 8	Inversión extranjera directa como porcentaje del PIB	48
Gráfico 9	Costo mano de obra sector textil (US\$/hora)	65
Gráfico 10	Quién toma la iniciativa	74
Gráfico 11	Quién financia la iniciativa clúster	75
Gráfico 12	Criterios que delimitan el alcance	76
Gráfico 13	Momentum	80
Gráfico 14	La iniciativa clúster ha atraído nuevas empresas a la región	87
Gráfico 15	La iniciativa clúster ha incrementado la competitividad internacional (1)	88
Gráfico 16	La iniciativa clúster ha incrementado la competitividad internacional (2)	89
Gráfico 17	La iniciativa clúster ha decepcionado, no hubo cambios significativos	90
Gráfico 18	Cuadro de mando integral sugerido para el clúster textil confección	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Exportaciones colombiana de textiles y confecciones en el 2008	19
Tabla 2	Empresas del Clúster Textil Confección / Diseño y Moda organizados por CIU	30
Tabla 3	Ganadores primera edición concurso Cultura E	60
Tabla 4	Junta Directiva Clúster Textil Confección / Diseño y Moda	78
Tabla 5	Resultado programa mejores prácticas	101
Tabla 6	Programa Padrinazgo	102

RESUMEN

El modelo clúster ha demostrado a través de la historia, las grandes ventajas que tiene para impulsar el crecimiento de un sector económico y al mismo tiempo generar desarrollo para toda una región. En Medellín, el caso particular del Clúster Textil Confección Diseño y Moda, adquiere una gran importancia teniendo en cuenta que el sector representa el 27% del PIB industrial con una alta concentración de empresas antioqueñas, razón por la cual, la Cámara de Comercio de Medellín, Inexmoda y la Alcaldía de Medellín, buscando dar impulso a esta iniciativa crearon una oficina que direcciona y concentra los esfuerzos en favor del fortalecimiento del clúster. El objeto de esta investigación es evaluar los progresos de esta iniciativa clúster, a la luz de los trabajos académicos que han recopilados los factores de éxito y la opinión de empresarios y directivos de instituciones relacionadas con el sector textil confección en Antioquia.

PALABRAS CLAVE: *CLÚSTER; CONFECCIÓN; TEXTIL; DISEÑO; MODA.*

ABSTRACT

Through years, cluster model has demonstrated its great advantages to promote the growth of an economic sector, and, at the same time, generate development for the entire region. In Medellin, the particular case of Textil/Clothing, Design and Fashion Cluster represents the 27% of industrial GDP, with a high concentration of Antioquia factories, reason why, Medellin's Commercial Camera, Inexmoda and Medellin's mayoralty, in the search for boost this initiative, created an office that drives and concentrate the efforts in favor of the strengthening of the cluster. The object of this research, is evaluate the progresses of this cluster initiative, under the light of other academic papers that have reunited the success factors and entrepreneurs and directives reviews of institutions related with textil/clothing sector in Antioquia.

KEYWORDS: *CLUSTER; CLOTHING; TEXTIL; DESIGN; FASHION.*

1. INTRODUCCIÓN

Desde los principios de la humanidad, el hombre entendió que en su soledad estaba condenado a la infelicidad y las probabilidades de prolongar su existencia se hacían más escasas. La vida en sociedad, donde las responsabilidades se repartían parecía ser la manera más certera de conseguir los objetivos. Así fue como las diferentes agrupaciones sociales apalancaron su crecimiento fundamentados en la sinergia de los esfuerzos colectivos, hasta modelos tan ampliamente estudiados como lo son las empresas en su lucha constante por la productividad. Pero cuando se pensaba que estas entidades eran la cúspide de las organizaciones sociales productivas, se empezaron a agrupar unas con otras, aunando energías para alcanzar metas más ambiciosas y progresistas.

El encadenamiento de empresas tiene hoy en día diferentes formas y finalidades pero sin duda, la que más trasciende en la actualidad son las que se tejen en torno a los denominados clústers, que con ejemplos exitosos alrededor del mundo no están dejando duda de sus innumerables ventajas.

Antioquia, en su búsqueda de alternativas por lograr un papel determinante en la competitividad internacional ha comprendido las bondades del modelo y lo está tratando de aplicar a los sectores más fuertes de la economía regional. Para esta investigación, el trabajo girará en torno a la iniciativa clúster encabezada por Inexmoda, la Cámara de Comercio y la Alcaldía de Medellín que busca promover el fortalecimiento del Clúster Textil / Confección Diseño y Moda y en la forma como han dirigido sus esfuerzos generando paralelos con estudios internacionales que permiten una visión comparativa de lo realizado hasta la fecha.

La tarea entonces, recae en entender cómo el modelo logra el apalancamiento perfecto para el tejido empresarial en este clúster, conformado en su gran mayoría por micro (90.4%) y pequeñas empresas (7.2%), cuyos esfuerzos

individuales, difícilmente podrían alcanzar metas ambiciosas que pueden ser asequibles uniéndose estratégicamente a las medinas (1.9%) y grandes compañías (0.5%) del sector en Antioquia¹ que ya han encontrado el camino al éxito, pero que también requieren cooperación a todo nivel de la cadena productiva para perseguir sus objetivos de internacionalización.

Hoy en día, “mientras las iniciativas de clúster en países desarrollados se centran en la innovación y en el entorno de negocios, los países más rezagados enfocan las mismas iniciativas a la promoción de las exportaciones”², desconociendo que el comercio internacional puede abrirse campo por sí mismo mientras se desarrollen productos novedosos para mercados en permanente transformación. Colombia como tantos otros, busca resultados de corto plazo que generen riqueza inmediata pero que debido a los ciclos del producto no son sostenibles a lo largo del tiempo.

La inmersión del país al libre comercio es inminente. Independientemente de si se logra negociar el TLC con Estados Unidos, la competitividad hoy en día toma otras dimensiones y la competencia dejó de ser local para convertirse en un asunto transnacional. Mientras que hace unos años, la mayor preocupación de un textilero antioqueño era otra fábrica ubicada en Itagüí, hoy en día la competencia más férrea puede ser un pequeño local en Taiwán al que se le debe competir con eficiencia, economías de escala, tiempos de entrega, calidad y otros tantos factores estrechamente ligados con la consolidación de los clúster.

Se hace imperativo que Colombia aumente su base exportadora, sustentado en productos de mayor valor agregado que la hagan más atractiva ante los grandes inversionistas que están atentos al despertar de las naciones cuyas estructuras

¹ BOTERO, Luz Eugenia. Dinámica de los clústers regionales. En: Diplomado para el sector textil (1a: 2009: Medellín. Ponencia de la Dra. Luz Eugenia Botero disponible en www.camaramed.org.co

² KETELS, Christian; LINDQVIST, Göran and SÖLVELL, Örjan. Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness, 2006. 42 p. ISBN 91-974783-2-6

productivas están ingresando con más fuerza a la movilidad económica que caracteriza un mundo globalizado. La dependencia de insumos básicos, si bien genera sustento a las personas que intervienen a lo largo de su cortísima cadena productiva, sólo permite a la larga la riqueza de los países más desarrollados que la transforman y la venden nuevamente a varias veces su precio original, irrigando bienestar y progreso a quienes dependen directa o indirectamente de su demanda.

Es allí donde radica la importancia de este trabajo, el determinar si se está avanzando en la consolidación de los clústers, a pesar de su reciente e incipiente estructuración, y empezar a tomar las mayores ventajas de este modelo de negocio que tanto bienestar ha irrigado en otras naciones con menos potencialidades que la nuestra y reflexionar

Esta investigación, se inicia entonces con un marco conceptual en donde se esbozan los clústers desde que fueron definidos por el profesor Michael Porter como determinantes en la estrategia competitiva de un sector económico, para pasar luego a evidenciar el momento histórico que atraviesa el sector textil confección en Antioquia y el papel de Inexmoda en la consolidación industrial de estas empresas.

Posteriormente, a partir del Modelo de Desempeño de las Iniciativas Clúster (CIPM), desarrollado por los profesores Örjan Sölvell, Göran Lindqvist y Christian Ketels de la Agencia Sueca para los sistema de Innovación (INNOVA) y la encuesta Global de Iniciativas Clúster, se comparará de manera paralela, el desempeño del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda en Antioquia, dejando al descubierto las similitudes o diferencias con iniciativas similares en el mundo.

Sería descontextualizado no mencionar el efecto que la crisis económica mundial de los últimos años, ha tenido sobre el sector textil confección y cómo impacta el dinamismo del clúster, razón por la cual se presenta el tema en capítulo parte.

Seguidamente, basado en los estudios internacionales anteriormente mencionados, se resaltan las características más relacionadas con el éxito o el fracaso de otros clústers en el mundo y a través de un Cuadro de Mando Integral, se presentan los avances que han permitido que la Dirección del clúster continúe recibiendo todo el apoyo de los gobiernos locales y nacionales.

Finalmente, algunas de las opiniones más importantes de los empresarios entrevistados, donde puede observarse la percepción que las empresas mismas tienen hoy día de la iniciativa clúster que lidera la Cámara de Comercio de Medellín, con el apoyo de Inexmoda y la Alcaldía de la ciudad.

El investigador agradece especialmente la colaboración del Dr. Raúl Armando Cardona Montoya, profesor de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, por todo su apoyo y colaboración en la elaboración de esta investigación.

2. MARCO DE REFERENCIA

Corría el año 1992 en Colombia, y el gobierno ya intentaba prospectar el efecto que la apertura económica podría causar sobre la calidad de vida de los habitantes. La lista de preocupaciones que amenazaban el éxito de una nueva y radical política, la encabezaban los bajos niveles de competitividad como consecuencia de perjudiciales medidas proteccionistas que de apoco fueron relegando nuestros productos frente a países que llevaban años zambullidos en las profundas aguas del comercio internacional. El gobierno, en cabeza del Dr. César Gaviria Trujillo y el sector privado representado por un grupo de empresarios, contrataron a la firma Monitor para adelantar un avanzado estudio de competitividad que a la fecha no tenía precedentes y que buscaba salir al paso del impacto que causaría el encuentro frente a frente con empresas de gran envergadura y con estándares altísimos de calidad, construidas a lo largo de los años con el moldeamiento perfecto que forja la libre competencia.

Monitor Company, una prestigiosa firma de consultoría fundada en 1983 por seis empresarios entre los que se destacaba el hoy afamado profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter, evaluó detalladamente la industria petroquímica, el sector de las flores, textiles, cuero, metalmecánica, artes gráficas y jugos de frutas. Su objetivo principal, era tratar identificar cómo podía Colombia en el largo plazo mejorar la competitividad de un importante grupo de empresas y repercutir favorablemente y de forma indirecta el ingreso de las familias.

El nuevo horizonte revelado por el grupo de expertos, permitió de una forma holística comprender desde un enfoque muy académico las posibles rutas para direccionar el panorama económico que dejó la apertura. Sin embargo, su

amplitud no permitió aterrizar variables que debían ser abordadas desde lo regional, razón por la cual cinco ciudades colombianas, entre ellas la capital antioqueña, contrataron con la misma firma un segundo estudio conservando el tema de la competitividad como el objetivo primordial del nuevo informe.

Fue así como basados en el Diamante de la Competitividad, descrito en 1990 por M. Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Monitor Company realizó una serie de recomendaciones para el sector de los textiles que luego fue extrapolado para el Clúster Textil/ Confección, Moda y Diseño. Las recomendaciones más importantes, expresadas a través del Diamante Competitivo portiano fueron las siguientes³:

Factores:

- Desarrollar estrategias de entrenamiento para cerrar la brecha de conocimientos que existe en las áreas de ingeniería textil, moda y administración.
- Crear un premio de estímulo a la innovación y a la calidad.

Estrategia:

- Analizar la necesidad de las empresas de consolidarse dentro del sector y evaluar estrategias para lograrlo.
- Adelantar un análisis conducente a racionalizar la cobertura de las líneas de producción, sobre la base de otras, de las necesidades de los clientes.

³ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Informe Monitor: La ventaja competitiva de Medellín. Medellín: CCM, 1995. 63 p.

- Crear un directorio de compradores nacionales, con el fin de evaluar a fondo el mercado interno, sus características y sus perspectivas futuras.

Cadenas de industrias del sector:

- Evaluar la posibilidad de adelantar un esfuerzo conjunto de textileros y confeccionistas de crear una cadena nacional de almacenes.
- Analizar mecanismos para mejorar los canales de distribución de textiles de Medellín.
- Mejorar el servicio que los textileros proveen a los confeccionistas en cuanto al conocimiento técnico de los productos.
- Aprovechar la oportunidad que existe de consolidar una asociación nacional de textileros.
- Desarrollar un sistema de inteligencia de mercados por parte de Ascoltex (Asociación Colombiana de Productores Textiles).
- Crear cooperativas de pequeños confeccionistas para facilitar la relación de los textileros con sus pequeños compradores.

Demanda:

- Crear entidades en el exterior para promover los textiles colombianos.

Relación entre el sector público y privado:

- Crear un comité de carácter mixto para estudiar conjuntamente la evolución de los costos claves del sector, especialmente el algodón.

- Evaluar conjuntamente el tipo de entrenamiento requerido de parte del SENA, las universidades y otros centros de carácter privado para lograr el acceso a recursos humanos altamente calificados.
- Trabajar estrechamente con Coninvertir para instrumentar una estrategia para atraer inversión extranjera al sector.

Gestión gubernamental:

- Crear un grupo de trabajo permanente para definir las metas de variables económicas claves para el sector.
- Mejorar los controles aduaneros.
- Desarrollar aeropuertos alternativos al de Bogotá.

El camino estaba trazado y la conclusión era una sola: estaba todo por hacer. El informe Monitor era la nueva carta de navegación para el Clúster textil/Confección y Moda, que supo aceptar las enseñanzas compartidas por el más grande gurú de la competitividad en el mundo. Diez años después, es hora de hacer un balance y evaluar si el camino descrito era el correcto y de ser así, cómo impactó la competitividad y otros indicadores macroeconómicos como la participación del sector de la confección en el PIB, su generación de empleo y el surgimiento de empresas de talla mundial.

De acuerdo a la investigación de Vanegas (2008)⁴, el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda de Antioquia es el más importante clúster de este tipo en el país. En su estudio el estudiante realizó un paralelo de las regiones de Bogotá-Soacha, Bucaramanga-Girón-Floridablanca, Cali-Yumbo, Medellín-Valle de Aburrá, Pereira-

⁴ VANEGAS BEDOYA, Carlos Andrés. Dinámica y competitividad del clúster textil / confección en Medellín: Análisis desde las economías de aglomeración. Medellín, 2008, 52 p. Trabajo de grado (Economía). Universidad EAFIT, Escuela de Administración, Departamento de Economía.

Santa Rosa de Cabal-Dosquebradas, las cuales presentan el mayor desarrollo del sector textil en Colombia. El paralelo, basado en el modelo planteado en 1999 por Teresa Costa y Elisabet Viladecans en su libro *The District Effect and the Competitiveness of Manufacturing Companies in Local Productive System*, lleva a concluir que Medellín-Valle de Aburrá tiene el sector textil más dinámico y el que atrae más empresas comparado con las demás regiones analizadas, gracias a los mayores beneficios que reciben los empresarios que deciden asentarse en la región. La especialización, medida a partir del índice de participación definido por el modelo de Costa y Viladecans y utilizado por Vanegas en su proyecto, coloca a la capital antioqueña a la cabeza de este indicador y permite que sea el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda el que evidencia un aporte más destacado al desarrollo productivo de su región, favoreciendo otros indicadores macroeconómicos que impactan la calidad de vida de la región y realizan un aporte social altamente significativo que justifica todos los esfuerzos realizados en este frente.

Por su parte, la competitividad de la industria nacional, aun parece tener terreno por recorrer de acuerdo a una investigación realizada por Christian Legarda Parra y Daniel López Pineda⁵, en su proyecto grado para la Universidad EAFIT. Los investigadores aseguran, que el país aun esta lejos de alcanzar los niveles competitivos de las economías asiáticas, debido a que Colombia no tiene la capacidad de exportar grandes volúmenes como si puede hacerlo con mayor facilidad, países como Malasia. El algodón, materia prima fundamental del sector, no se produce en las cantidades suficientes para satisfacer la demanda interna, y de lograrse el TLC con Estados Unidos, la situación podría agravarse afectando los productores locales y repercutiendo en toda la cadena. Finalmente concluyen,

⁵ LEGARDA PARRA, Christian y LÓPEZ PINEDA, Daniel. Competitividad del sector textil y de confecciones colombianas entre los años de 1996 y 2006. Medellín, 2008, 59 p. Trabajo de grado (Economía). Universidad EAFIT, Escuela de Administración, Departamento de Economía.

que los niveles de competitividad tanto del sector textil como el de confección, no son suficientes para construir ventajas competitivas permanentes que le permitan dar la batalla ante los principales exportadores como es el caso de varios países asiáticos.

Este panorama, es el aliciente para un estudio más detallado, del nivel de desarrollo actual que tiene la iniciativa clúster en Antioquia, haciendo un recorrido por sus antecedentes y su proceso de formación, a luz de trabajos internacionales y la opinión de empresarios e instituciones involucradas a lo largo de casi una década de historia del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda en el departamento.

3. CONCEPTO DE CLÚSTER

Si bien es claro que desde 1890 se viene hablando de economías de aglomeración a partir de los trabajos de Alfred Marshall, fue solo hasta 1990 con la publicación de la obra *The Competitive Advantage of Nations*, del prestigioso profesor estadounidense Michael Porter, donde se definió el concepto de clúster y se dejó en evidencia el papel primordial que estos juegan en la competitividad de los países. En las propias palabras del académico, un clúster es:

“un grupo geográficamente cercano de empresas interconectadas y de instituciones asociadas entorno a un campo particular (actividad productiva), unidas por factores o actividades comunes o complementarias entre sí”⁶

Puede incluir empresas de productos terminados, proveedores de insumos críticos y de infraestructura especializada, industrias relacionadas y un grupo de instituciones de soporte como universidades, entidades financieras, asociaciones de comercio, grupos de investigación entre muchos otros.

El incremento de la competitividad es el fin último de la formación y consolidación de los clúster que se materializa a través de tres características⁷:

A. Incremento de la productividad y la eficiencia

- Acceso eficiente a materia prima especializada, servicios, empleados, información, instituciones, programas de entrenamiento y otros “bienes públicos”

⁶ PORTER, Michael. Cluster, Innovation, and Competitiveness: New findings and implications for policy. En: The European Presidency Conference on Innovation and Clusters (1a: 2008: Estocolmo). Ponencia del profesor Michael Porter disponible en www.vinnova.se

⁷ Ibid.

- Facilitar la coordinación y las transacciones entre las empresas.
- Rápida difusión de las mejores prácticas.
- Promover el fortalecimiento industrial facilitando a cada empresa compararse con sus rivales locales.
- Favorecer las estrategias de diferenciación por la proximidad de los rivales locales.

B. Innovación

- Grandes posibilidades de percibir oportunidades de innovación a partir de necesidades insatisfechas, clientes sofisticados, combinaciones de servicios o tecnologías, entre otros.
- Presencia de múltiples proveedores e instituciones que participan en la creación de conocimiento.
- Facilidades para la experimentación dada la presencia local de todos los recursos necesarios.

C. Facilidades de comercialización y creación de nuevos negocios

- Más oportunidades para nuevas compañías o nuevas líneas de crear nuevos negocios.
- El lanzamiento de nuevas compañías se ve motivado por la presencia de otras compañías, relaciones comerciales y concentración de la demanda.
- La comercialización de nuevos productos y la creación de nuevas empresas es más sencillo gracias a la disponibilidad de habilidades, proveedores y demás.

Las ventajas de pertenecer a un clúster, pueden ser innumerables y van mucho más allá de las simples economías de escala que sustentan la asociatividad tradicional. Al interior del clúster, las empresas se complementan entre sí, por lo que deben estar dispuestas a compartir información y asumir esta como la principal condición que exige la participación en estas agrupaciones empresariales, por que si bien la competencia vigorosa es indispensable para mejores desempeño, la cooperación se vuelve clave en el objetivo de crecimiento colectivo.

La cercanía geográfica permite que las empresas se abastezcan localmente, logrando reducciones importantes en gastos de transporte. Permite igualmente, atraer personal altamente calificado de otros lugares que no temerán radicarse en estas zonas donde pueden desempeñar plenamente su desarrollo profesional, y de igual forma se favorece la consolidación de un mercado laboral con la capacitación, experiencia y formación necesaria para ejercer tareas afines con las empresas del clúster, reduciendo costos de contratación y entrenamiento y el surgimiento de una oferta laboral ampliada que permite elecciones más acertadas.

En una investigación, desarrollada por el departamento de Planeación y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, se plantea que con los clúster se acaba la dicotomía entre los países high-tech y low-tech ya que el mundo no se divide entre clústers avanzados y subdesarrollados, lo cual dejaría la puerta abierta para direccionar iniciativas clúster hacia el crecimiento de regiones con economías débiles o sustentadas tradicionalmente en productos agrícolas o de bajo valor agregado⁸.

Los clústers se convierten en una forma alternativa de organizar la cadena de valor que facilita integraciones verticales y una nueva forma de concatenar

⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Los Clústers, una opción importante para Antioquia. Medellín: CCMA, 1999. 20 p.

esfuerzos en favor de metas compartidas, complementándose con una demanda local cada vez más sofisticada que exige mayor calidad y menores precios. Es así, como un “clúster de empresas e instituciones con un vínculo informal, representa una forma de organización sólida, que ofrece ventajas en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad”⁹.

⁹ Los Clústers y la Competencia. En: El Espectador (Online), Bogotá: (24, Jul, 2006). Disponible en: www.espectador.com/1v4_contenido.php?id=74201&sts=1

4. INEXMODA Y EL SECTOR TEXTIL CONFECCIÓN EN ANTIOQUIA

El Departamento de Antioquia, localizado en la zona noroccidental del territorio colombiano, se ha caracterizado desde mediados del siglo XIX por su fuerte vocación industrial de la mano de un grupo de grandes empresario que forjaron importantes compañías que hoy son insignias de la economía nacional. Nombres como Francisco Montoya, Eduardo Vásquez, Vicente Restrepo, Pastor Restrepo, Carlos Coroliano Amador, Agapito Uribe, Tulio Ospina, Pedro Nel Ospina, entre muchos otros, son responsables del impulso económico de la región que al mismo tiempo ha propulsado en gran medida las fuerzas empresariales colombianas. El 18% del PIB industrial del país, es aportado por el departamento de Antioquia, mientras que por el sector servicios la participación alcanza el 14.5% ¹⁰, de los cuales el Valle de Aburra contribuye con una cifra cercana al 55% ¹¹ dejando en evidencia una fuerte concentración de la generación de la riqueza en la capital del departamento y en sus municipios aledaños.

¹⁰ Fuente: DANE, Cuentas Económicas Departamentales 2008

¹¹ Fuente: Departamento Administrativo de Planeación – Gobernación de Antioquia

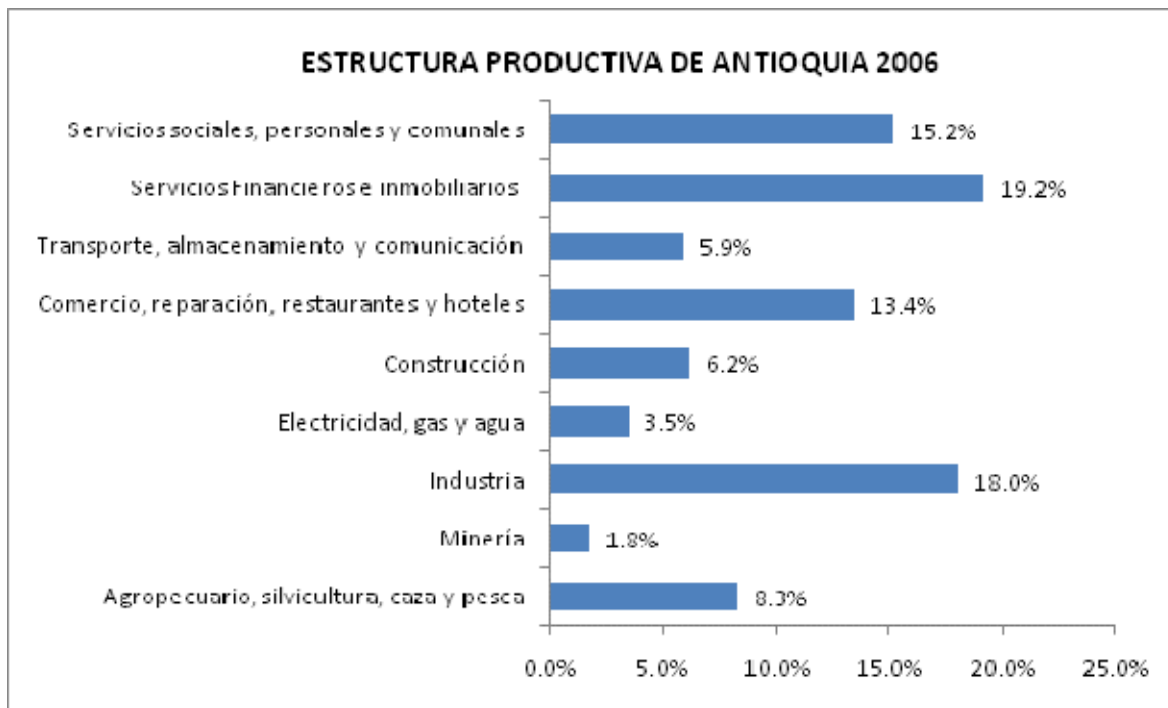


Gráfico 1. Fuente: DANE, Cuentas Económicas Departamentales 2008.

Dentro de la fortaleza de la economía regional, sobresale hoy en día el sector textil confección con un 27% del PIB industrial, concentrándose un 90% en Medellín y su Área Metropolitana, generando 105.000 empleos directos¹² y un comercio exterior con cifras significativas. En los últimos años las exportaciones del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda han experimentado un crecimiento inusitado, convirtiéndose en protagonistas del auge económico que tuvo su punto máximo en el año 2007. El 2008, a pesar de no ser tan bueno, deja en claro, la importancia de este renglón en las finanzas del departamento:

¹² Plan de desarrollo 2008-2011

Antioquia. Exportaciones *Cluster* Textil/Confección, Diseño y Moda

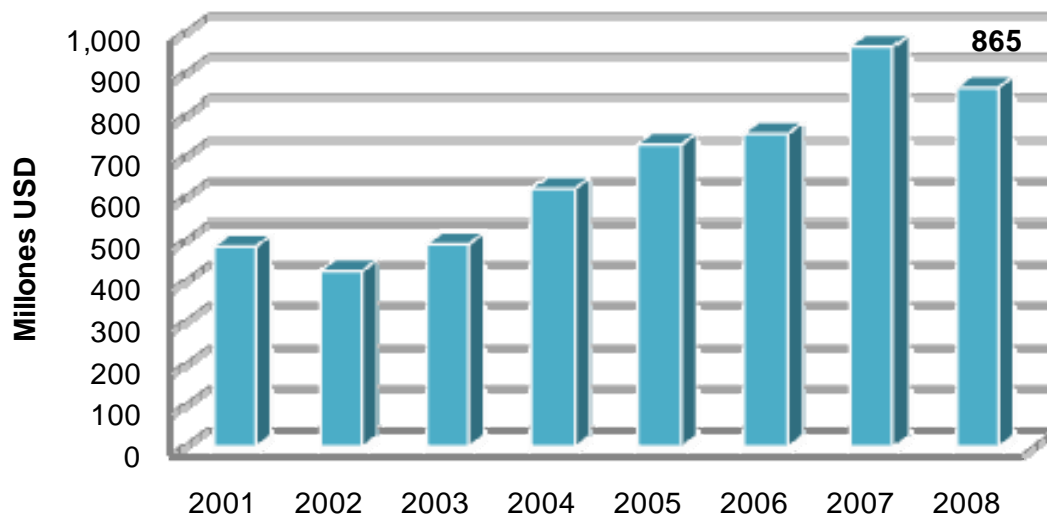


Gráfico 2. Fuente: DANE, Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas
Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2008

En cuanto a los principales productos exportados los trajes sastre, conjuntos chaquetas, vestidos, faldas, falda-pantalón, pantalones largos, y shorts para mujeres y niños marcaron por muchos la delantera, al pasar de casi USD 140 millones exportados en 2001, a USD 260 millones en el 2005. Sin embargo, 2007 y 2008 representaron el repunte en las ventas al comercio internacional, de los sostenes, fajas, corsés y tirantes así como de las T-shirts y camisetas interiores:

Cluster Textil/Confección Diseño y Moda. Principales Productos exportados.

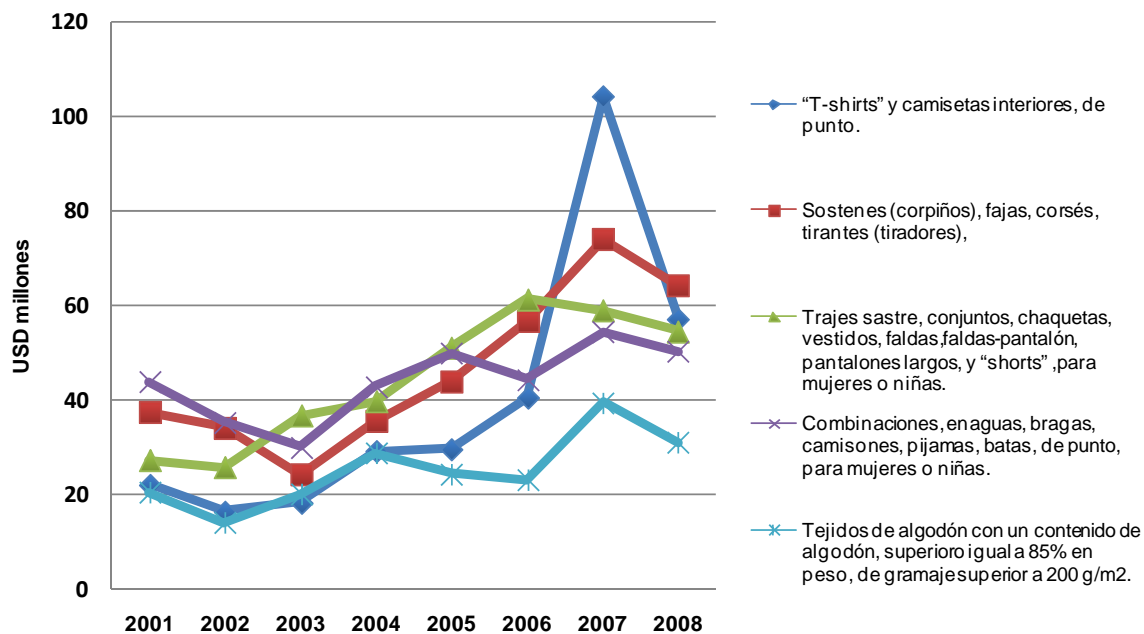


Gráfico 3. Fuente: DANE, Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2008

Las inestables relaciones diplomáticas del gobierno del presidente Uribe con los gobiernos de Venezuela y Ecuador, sumado a la difícil situación económica que atraviesa EEUU y dudas acerca de la aprobación del Tratado de Libre Comercio, crean un halo de preocupación en el sector, debido a la importancia de estas naciones como principales mercados de exportación de los textileros y confeccionistas colombianos:

**EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE TEXTILES Y
CONFECCIONES EN EL 2008**

PAIS	VALOR
VENEZUELA	USD 206.305.760
ESTADOS UNIDOS	USD 112.281.411
ECUADOR	USD 34.945.635
PERÚ	USD 25.924.307
MÉXICO	USD 10.702.421
CHILE	USD 8.058.796
BRASIL	USD 6.921.053
COSTA RICA	USD 4.037.593
PANAMÁ	USD 3.039.425
PUERTO RICO	USD 2.424.030
CANADÁ	USD 1.630.155
ESPAÑA	USD 1.197.063
ARGENTINA	USD 1.132.827
TOTAL	USD 418.600.477

Tabla 1. Fuente: DANE 2008. Cálculos :Unidad de Investigaciones Económicas -Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2008

De ahí la importancia de llegar a más países y no depender de unos pocos que tengan el poder para colocar en jaque el sector ante un altibajo de cualquier tipo. Esta precisamente, ha sido una de las principales labores del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo que ha logrado pasar de los 2 tratados de libre comercio con 5 países que tenía Colombia en el 2002, a tener para mediados de 2010 un esperado de 9 tratados con 45 países que representan 1.200 millones de consumidores¹³.

¹³ Fuente: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Prensa/BoletinSector18-2009/index.html>

Sin embargo, la historia detrás de la posición que hoy ocupan los textiles y la confección en el departamento, esta llena de altibajos y se remonta a los años setenta cuando tres colosales compañías se destacaban como los grandes motores de lo que más tarde se convertiría en el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda. Se trataba de Coltejer, Fabricato y Tejicondor que ya se habían forjado una historia y que hacían parte de los anales mismos del empresariado colombiano.

Las tres textileras que estaban alcanzando la parte más alta de la curva de crecimiento, empezaron a ser el reflejo de medidas proteccionistas desmesuradas, atraso tecnológico y baja competitividad internacional. En el año de 1982 durante el seminario “*La influencia del factor MODA en el Marketing del Producto Textil-Confección*” convocado por Proexport y la ANDI, los expertos del Instituto Internacional del Algodón con sede en Paris, fueron quienes hicieron sonar las alarmas al realizar la siguiente afirmación:

“Señores colombianos, fíjense en lo siguiente: ustedes saben hilar, saben tejer, saben teñir, saben estampar, saben confeccionar, lo que no saben muy bien es mercadear, comercializar. Ustedes lo que necesitan es una oficina coordinadora de intangibles que les permita mejorar en esa actividad, de tal manera que esa oficina ayude a agregar valor de la A a la Z, no solamente en el producto en sí, sino desde la misma concepción del diseño y hasta el punto de venta, pasando por lo que tiene que ver, por ejemplo, con el arreglo de la vitrina o con el empaque del producto, es decir, una tarea completa, integral, de la cadena productiva”¹⁴

¹⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. *Inexmoda: Un caso exitoso de liderazgo*. Medellín: CCMA, 2007. p. 34

Por aquellos días nadie parecía comprender a que se referían con “intangibles”, lo que si era claro, era la propuesta de la conformación de un instituto que tomara distancia para hacerse una idea panorámica del sector y dedicarse exclusivamente a mirar que estaba pasando en el mundo de la moda, cuales eran las tendencias y donde encontrar nuevos mercados para la industria nacional.

La fuerte recesión de los años siguientes, dejó en el olvido la propuesta hasta 1985 cuando el gobierno de Estados Unidos, argumentando la existencia de subsidios ilegales para los exportadores colombianos, decretó un acuerdo de suspensión que obligó a las empresas nacionales del sector textil confección a renunciar a una parte significativa de los CERT (Certificado de Reembolso Tributario), creados en 1983 para promover las exportaciones de bienes y servicios.

Ante la imposibilidad del gobierno de devolver en efectivo el dinero del fondo de los CERT, surgió la idea de invertirlo en la creación del instituto que cumpliera las funciones enunciadas por los expertos franceses en 1982. Y así fue como en el año 1987 se dio vida al Instituto para la Exportación y la Moda, Inexmoda, conformado por cerca de ochenta empresarios donde se destacaban Coltejer, Fabricato, Tejicondor, Industrias El Cid y Confecciones Colombia, como las empresas con más dinero aportado a los fondos de reembolso tributario.

Hoy en día, la función de Inexmoda como apoyo al sector textil confección en el país, la define el Dr. Carlos Eduardo Botero:

“Nosotros como Inexmoda somos un instituto de alcance nacional que trabajamos básicamente en tres grandes temas: todo el tema de investigación, tenemos unos productos que van asociados al tema de tendencias de moda, conocimiento del consumidor, comportamiento del consumidor, formas de actuar, formas de comprar. Tenemos un segundo producto que es todo el tema de capacitación, y la tercera son los espacios

comerciales de Colombiatex y Colombiamoda. (...) y adicionalmente esta todo el tema internacional a través de la cooperación, a través del acceso a mercados, generándole información a los empresarios de cómo exportar y todo este tipo de actividades”¹⁵.

La labor de Inexmoda a lo largo de más de cinco lustros, ha sido encaminada a la consolidación de relaciones tanto nacionales como internacionales para favorecer los intereses del sector. Adicionalmente ha brindado asesoría y ha mostrado avances en investigación y desarrollo de conocimientos especializados relativos a la moda.

Pero sin duda alguna, el principal aporte del instituto a la industria textil colombiana, ha sido la consolidación de las ferias Colombiamoda y Colombiatex como las grandes plataformas de las empresas nacionales. Estas no solo han sido el punto de encuentro ideal entre compradores y vendedores, sino que además brindan una imagen de vanguardia ante el mundo, convirtiendo durante estas dos semanas al país y a Medellín en particular, en el eje principal de la moda y el sector textil latinoamericano y un importante referente mundial.

De acuerdo a los datos de Proexport, los negocios cerrados durante la feria de Colombiatex en el 2007, alcanzaron los 35 millones de dólares, representando cerca del 5.5% de las exportaciones realizadas en todo el 2006, demostrando la madurez alcanzada por el evento desde que se hiciera en por primera vez en 1989 con tan solo 30 expositores y ningún comprador internacional.

En la 21 versión de Colombiatex en 2009, de acuerdo con Carlos Eduardo Botero, Director de Inexmoda, “las expectativas de negocios sumaron 89 millones de dólares. De ellos, se cerraron 23.5 millones en la feria, por parte de los 721

¹⁵ ENTREVISTA con Carlos Eduardo Botero, Director Ejecutivo de Inexmoda. Medellín, 13 de febrero de 2009.

compradores invitados por Proexport (de 30 países) y por 6 millones de dólares de los 848 compradores que vinieron por cuenta propia”¹⁶.

Pero la historia no siempre ha sido color rosa, y menos en una industria donde las tonalidades oscuras nunca pasan de moda. Los primeros años de la década del noventa, sorprendieron al país con una política de apertura económica impulsada por el gobierno del presidente Cesar Gaviria, que despertó del letargo proteccionista a muchas empresas nacionales que habían fundamentado su crecimiento en las en medidas banales y artificiales, restringiendo importaciones de terceros países que luchaban día a día por lograr mejores niveles de competitividad buscando penetrar el mercado colombiano a pesar de los grandes aranceles. Así, mientras que la industria textil y confección en muchos países invertía importantes sumas de dinero en investigación y desarrollo buscando menores costos de materia prima, economías de escala para la compra de insumos y eficiencia en los procesos, la industria nacional se limitaba a recoger las ganancias que le representaba un mercado local cautivo que tenía que conformarse con la calidad y precio impuesto por una oferta reducida y sin intención alguna de mejorar sus propios estándares.

A pesar del fuerte debate que en aquella época suscitaron las medidas de libre mercado, se reconoce hoy día que eran completamente necesarias y que incluso haberlas tomadas de forma tardía, aun nos deja cicatrices difíciles de borrar en una economía de mercado cada vez más despiadada y que no perdona a quienes se quedan rezagados en la ardua batalla por la competitividad. Iván Duque Márquez, consejero por Colombia y Ecuador ante el BID afirma:

¹⁶ ARIAS R., Francisco Javier. Los negocios no dejaron ver la crisis en la feria. En: El Colombiano, Medellín: (30, Ene, 2009); p. 6d

“El modelo proteccionista y los sistemas de control de importaciones dejaron muchas calamidades. Entre ellas, industrias ‘ociosas’ dependiendo de beneficios estatales, una cultura rentista en busca de estímulos sectoriales y un consumidor condenado a adquirir productos caros y de mala calidad”¹⁷

Y si bien la apertura era un mal necesario, hoy se considera que la forma como se llevó a cabo no fue la más correcta. “De las carreras no queda sino el cansancio” reza un adagio popular que describe muy bien el proceso con el cual se abandonó el modelo proteccionista y en el que tan solo en seis meses se desmontaron los aranceles que protegían la industria y se pasó a una economía inmersa en la globalización. El sector textil y confección no fue ajeno al fenómeno e importantes empresas no pudieron seguir el paso vertiginoso de la industria, viéndose condenadas a desaparecer u obligadas a someterse a la salvadoras pero no deseadas leyes de reestructuración económica.

Hoy en día el sector ha logrado superar las barreras y se muestra con una imagen renovada, reconocida en muchas partes del mundo y en la búsqueda constante de nuevos mercados que exigen calidad y productos innovadores, dejando de la lado la lucha por costos y alcanzando una diferenciación en producto que lo coloca a la vanguardia de la industria textil y confección.

El futuro, definitivamente se muestra bastante incierto, o por lo menos en esto coinciden los empresarios entrevistado para este trabajo. El duro camino que le llevará al mundo recuperar los niveles de producción y consumo que se tenían antes de la crisis, parece ser un obstáculo para hacer premoniciones sobre lo que viene. Ecuador y Venezuela parecen perpetuar una relación comercial hostil que más allá de los orgullos, no beneficia a nadie y deja desasosiego a lado y lado de

¹⁷ DUQUE MARQUEZ, Iván. Malos samaritanos y pecadores. En: Portafolio, Bogotá: (15, Sep, 2008); p. 74

las fronteras. El Dr. Luis Fernando Mesa, Gerente General de C.I Confort Jeans expresa:

“El valor de las empresas ha tenido una pérdida de valor muy importante, debido a las bajas rentabilidades y a que no tenemos caja. Recuperarnos puede ser un proceso demorado y el TLC o tratados similares podrían ser la solución. Estar en Venezuela no es un capricho, fue el mercado mismo quien nos llevó allá cuando ante el fenómeno de la revaluación nos arrasó al abismo y solo ese mercado nos permitía compensar las pérdidas.”

Los empresarios tienen las esperanzas puestas en los proyectos como la Plataforma de Innovación y Diseño para el sector textil, confección y Moda del BID o el programa de Transformación Productiva del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. De igual forma, esperan que la iniciativa cluster sea el motor que dinamice los esfuerzos colectivos pero están convencidos que esto solo se logra, cuando se alcance un grado de colaboración y cooperación que realmente permita perseguir objetivos comunes.

5. EL CLÚSTER TEXTIL CONFECCIÓN DISEÑO Y MODA

En el año 2001, luego de que el país y especialmente Antioquia entendiera la necesidad de agrupar sus empresas entorno a los sectores con más futuro en la región, se dio inicio al trabajo de priorización en el cual trabajaron 350 empresas e instituciones evaluando bajo los siguientes criterios de selección:

- Conectividad a la economía global
- Dinamismo mundial de productos relacionados
- Participación en la economía de la región
- Capacidad para atraer inversión extranjera
- Capacidad para generar valor agregado, vía empleo calificado.
- Crecimiento dinámico
- Capacidad para fortalecer la demanda interna
- Potencial exportador y/o crecimiento compuesto de las exportaciones
- Participación en la producción industrial
- Capacidad de jalonar otros sectores y dinamizar el desarrollo económico
- Centros de innovación, investigación o desarrollo tecnológico relacionados con las actividades productivas.

A partir de ese momento se dio paso a la primera comunidad clúster del país con los tres frentes claramente definidos:

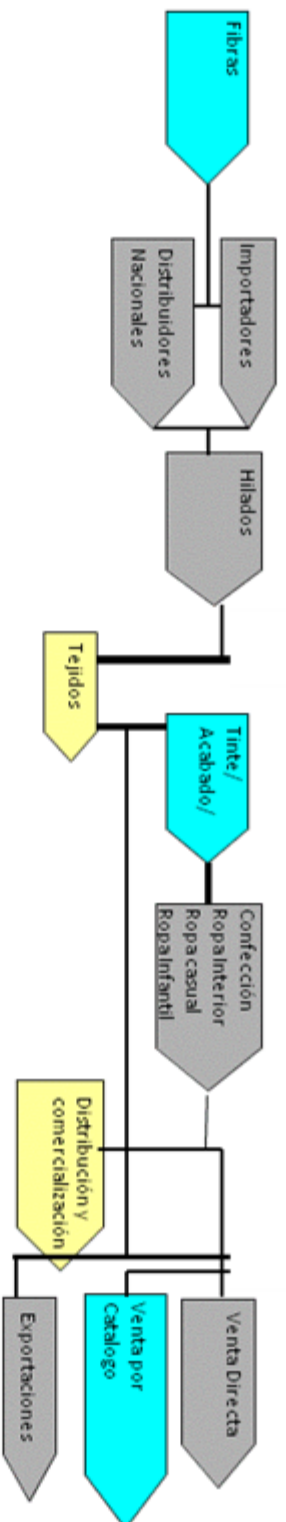


Para este esfuerzo conjunto, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia constituyó un fondo por \$2300 millones para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la comunidad clúster en Antioquia. Así mismo, para el 2007, la Alcaldía de Medellín se vinculó con \$2000 millones buscando ratificar su apoyo a la iniciativa clúster.

En el caso particular del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, este fue definido 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 el que todos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad”. Y aunque aparentemente quedan por fuera las empresas relacionadas con la ropa formal, su exclusión en la definición se debe a que en Antioquia solo existe un fabricante de este tipo de vestuario que si bien pertenece al clúster, esta claro que los esfuerzos de la iniciativa deben beneficiar al mayor número posible de empresas.

Usualmente tiende a confundirse las cadenas productivas con los clúster, desconociendo que las primeras solo conforman una pequeña parte de todo el engranaje productivo y colaborativo involucrado en el clúster. Las siguientes gráficas preparadas por la Cámara de Comercio de Medellín, permiten una idea más clara de cómo se constituye cada una de estos conglomerados entorno al sector textil confección:

CADENA PRODUCTIVA TEXTIL/CONFECCIÓN



- Vínculos críticos para el funcionamiento
 Aceptable Presencia empresarial, y crítico relacionamiento
 Instituciones críticas y de apoyo
- Buena Presencia empresarial y, buen Relacionamiento en el clúster
 Baja Presencia empresarial
 Alta Presencia empresarial, pero requiere mayor enfoque en su relacionamiento.

Gráfico 4. Fuente: Presentación CIMA Seminario de Innovación 10 de Marzo de 2009

CLUSTER TEXTIL/CONFECCIÓN DISEÑO Y MODA

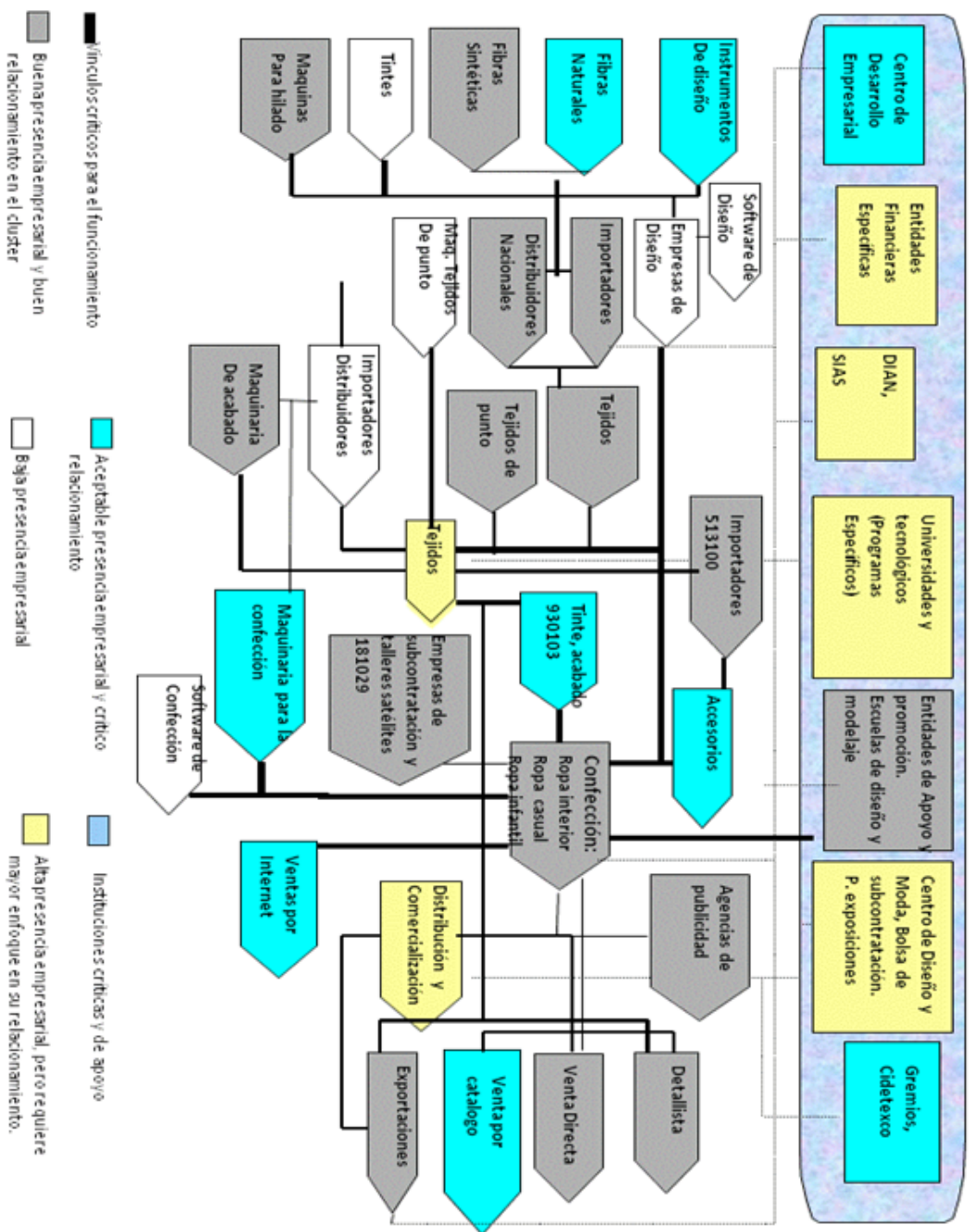


Gráfico : 5 Fuente: Presentación CIMMA Seminario de Innovación 10 de Marzo de 2009

De acuerdo a cifras de la Cámara de Comercio de Medellín, el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda esta conformado por 11.966 empresas con activos totales por cerca de USD 2.765 millones. En el siguiente cuadro, se ordenan de acuerdo a la cantidad y según el código CIIU al que pertenecen:

**EMPRESAS DEL CLÚSTER TEXTIL / CONFECCIÓN DISEÑO Y MODA
ORGANIZADOS POR CIIU**

CIIU	Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda	No. empresas
1810	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	3333
5233	Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel)	3091
5234	Comercio al por menor de todo tipo de calzado, artículos de cuero y sucedaneos del cuero, en establecimientos especializados	858
5232	Comercio al por menor de productos textiles en establecimientos especializados	475
5132	Comercio al por mayor de prendas de vestir, accesorios de prendas de vestir y art. Elaborados en piel	292
5131	Comercio al por mayor de productos textiles y productos confeccionados para uso domestico.	213
1730	Acabado de productos textiles no producidos en la misma unidad de producción	158
1921	Fabricación de calzado de cuero y piel; con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo	134
1741	Confección de art. Con materiales textiles no producidos en la misma unidad, excepto prendas de vestir	131
1749	Fabricación de otros artículos textiles	127
1931	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares elaborados en cuero;	125
1931	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares elaborados en cuero;	125

CIIU	Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda	No. empresas
1720	Tejedura de productos textiles	121
5133	Comercio al por mayor de calzado	95
1929	Fabricación de calzado	71
5237	Comercio al por menor de equipo y artículos de uso domestico diferentes de electrodomésticos y muebles para el hogar	62
9301	Lavado y limpieza de prendas de tela y de piel, incluso la limpieza en seco (estampado)	57
1750	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo	57
7499	Otras actividades empresariales (diseño, corte, planchado)	51
5134	Comercio al por mayor de aparatos, artículos y equipo de uso domestico	47
1710	Preparación e hilatura de fibras textiles	32
1932	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares, elaborados en materiales sintéticos, plástico e imitaciones de cuero	31
1932	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares, elaborados en materiales sintéticos, plástico e imitaciones de cuero	31
1926	Fabricación de partes del calzado	27
1910	Curtido y preparado de cueros	26
5161	Comercio al por mayor de maquinaria y equipo para la agricultura, minería, construcción y la industria	23
5154	Comercio al por mayor de fibras textiles	23
5155	Comercio al por mayor de desperdicios o desechos industriales y material para reciclaje	21
1939	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares elaborados con materiales	19
1939	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares elaborados con materiales	19
2926	Fabricación de maquinaria para la elaboración de productos textiles, prendas de vestir y cueros	16
1925	Fabricación de calzado deportivo, incluso el moldeado	15

CIIU	Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda	No. empresas
1743	Fabricación de cuerdas, cordeles, cables, bramantes y redes	14
5124	Comercio al por mayor de materias primas pecuarias, animales vivos y sus productos	13
1820	Preparado y teñido de pieles; fabricación de artículos de piel	11
1922	Fabricación de calzado de materiales textiles; con cualquier tipo de suela, excepto calzado deportivo	10
8060	Educación no formal	9
5239	Comercio al por menor de productos diversos ncp, en establecimientos especializados	7
7414	Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión (comercio exterior)	6
3699	Otras industrias manufactureras ncp	6
1924	Fabricación de calzado de plástico, excepto el calzado deportivo	6
1742	Fabricación de tapices y alfombras para pisos	5
2929	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial ncp	3
1923	Fabricación de calzado de caucho, excepto el calzado deportivo.	3
1800	Fabricación de prendas de vestir	3
2899	Fabricación de otros productos elaborados de metal ncp	2
2519	Fabricación de otros productos de caucho ncp	2
5139	Comercio al por mayor de otros productos de consumo ncp	1
2529	Fabricación de artículos de plástico ncp	1

Tabla 2. Fuente: DANE 2008. Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas -CCMA, 2008

Como parte fundamental de su direccionamiento estratégico, el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda ha definido su misión y visión en las cuales precisa el norte y la forma de llegar allí a través de los diferentes programas:

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.

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.

El clúster cuenta con una Dirección que le permite representatividad en los diferentes espacios en que se requiera. A la cabeza de esta se encuentra la Dra. Luz Eugenia Botero, Ingeniera Química de la UPB y Especialista en Finanzas de la Universidad Eafit, con amplia trayectoria en el sector textil confección en empresas tales como Pepe Jeans, Jilza Tolima, Punto Blanco, Americanino, Jast Zak, JaPicato, Enka de Colombia entre otras. Y aunque solo lleva un poco más de dos años desempeñando esta labor, ha conseguido importantes avances en la concientización de generar esfuerzos colectivos como única vía para incrementar la competitividad de los sectores involucrados y el desarrollo de la región.

6. MODELO DE DESEMPEÑO DE LAS INICIATIVAS CLÚSTER Y LA ENCUESTA GLOBAL DE INICIATIVAS CLÚSTER

En el año 2003, durante la 6ª Conferencia Global TCI¹⁸ en Gotemburgo, Suecia, los profesores Örjan Sölvell, Göran Lindqvist y Christian Ketels, patrocinados por la Agencia Sueca para los Sistemas de Innovación (VINNOVA), realizaron el lanzamiento del documento *The Cluster Initiative Greenbook* donde se introdujo el Modelo de Desempeño de las Iniciativas Clúster, o CIPM por sus siglas en inglés, a partir del cual se brindan herramientas necesarias para analizar y evaluar las iniciativas clúster en el mundo.

El modelo esta sustentado sobre tres componentes: 1) El entorno social, político y económico de la región; 2) Los objetivos de la iniciativa clúster; 3) El proceso a través del cual se desarrolla la iniciativa clúster. Estos a su vez, afectan un cuarto componente del modelo que es el desempeño de la iniciativa clúster. Cada uno de los cuatro componentes comprende varios factores:

¹⁸ The Competitiveness Institute: Organización que tiene como objetivo facilitar la difusión de iniciativas de refuerzo de la competitividad basadas en clústers a través de actividades como el networking y el apoyo a la investigación y la formación.

MODELO DE DESEMPEÑO DE LAS INICIATIVAS CLÚSTER

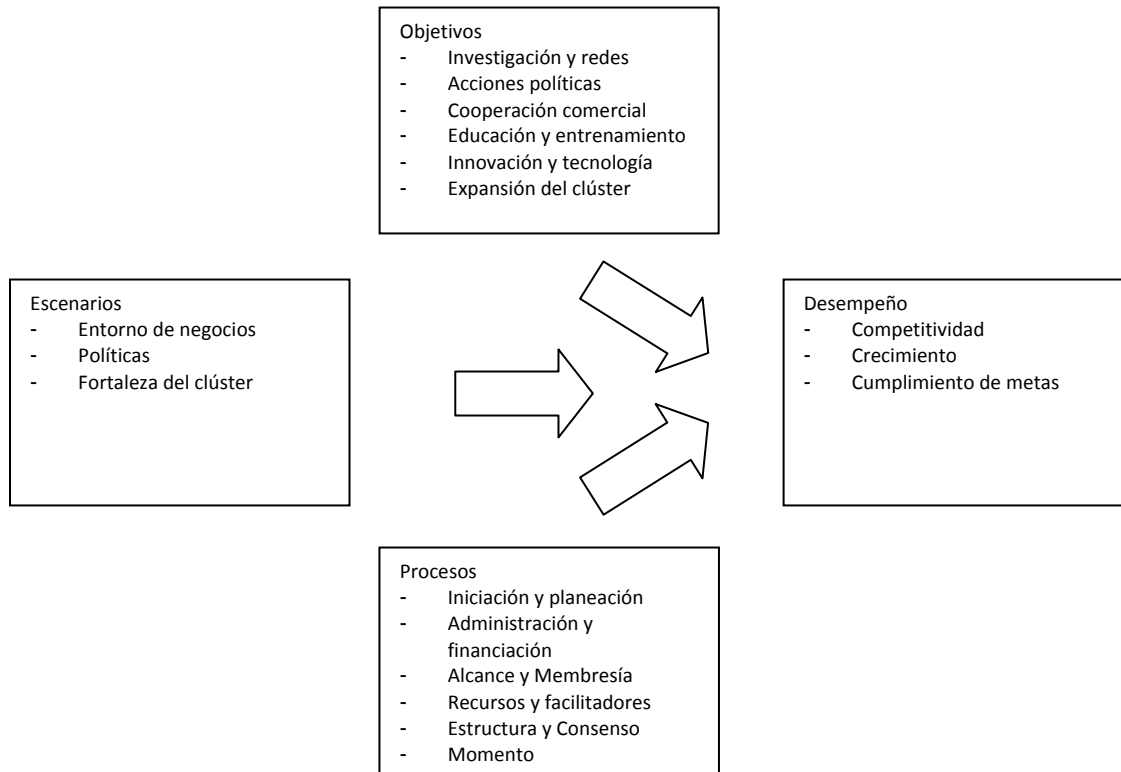


Gráfico 6. Fuente: The Cluster Initiative Greenbook

Adicionalmente y en el mismo documento, fueron presentados los resultados de *Global Cluster Initiative Survey* (GCIS, Encuesta Global de Iniciativas Clúster), un proyecto de investigación que explora proyectos de competitividad microeconómica por todo el mundo y que recoge información de las iniciativas clúster a lo largo y ancho del planeta. De esta forma, siguiendo el modelo que ha sido aceptado por las comunidades académicas, avalado por Michael Porter como máximo exponte de los temas de integración empresarial y apoyados en la encuesta global, se podrá elaborar un panorama preliminar que evidencie si la iniciativa del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda sigue los caminos estándar recorridos por otras aglomeraciones similares en el mundo o si está

marcando su propio ritmo independientemente de lo acertado o desacertado que pueda llegar a ser.

A continuación, se presentarán los resultados de la encuesta, seguidos de su aplicación al caso del clúster en estudio de esta investigación.

6.1 ENTORNO ACTUAL DEL CLÚSTER

Dentro de las IC alrededor del mundo, se ha convertido en un factor clave la forma cómo se interrelacionan las autoridades gubernamentales, la comunidad investigativa y las diferentes empresas participantes, generando entornos favorables o desfavorables para el fortalecimiento de los clúster empresariales. Este tema adquiere más importancia cuando se considera a los clúster como impulsores de las economías regionales, cuyo fortalecimiento puede contribuir al mejoramiento de los indicadores macroeconómicos, tales como incremento del producto interno bruto, aumento de las exportaciones, mejora en la competitividad del país, reducción de la tasa de desempleo y en general impacto positivo en la calidad de vida.

6.1.1 Entorno de negocios

En los últimos años, los diferentes alcaldes de Medellín han realizado importantes esfuerzos como los descritos más adelante, por mejorar el clima de los negocios en la ciudad, buscando dejar atrás una mala imagen causada por los problemas de seguridad en los años 80 y que arrastró como un lastre hasta hace muy poco tiempo. Medellín pasó de tener una tasa de 381 homicidios por cada 100.000 habitantes en el año 1991 a 26 en año 2007¹⁹, quedando por debajo del promedio nacional y de varias de las principales capitales latinoamericanas.

¹⁹ Fuente: www.medellin.gov.co

De igual forma, se han creado estrategias que buscan captar la atención de los hombres de negocios de todo el mundo y convertir la capital antioqueña en la nueva casa de los más importantes congresos internacionales. En 2008, la ciudad albergó 17 certámenes internacionales y su ritmo de crecimiento hoy preocupa a ciudades como Cartagena que históricamente ha sido el lugar colombiano preferido para este tipo de eventos.

Entre otras razones, el nuevo atractivo de Medellín obedece al impulso de iniciativas como la del sector privado, acompañado de la administración municipal, y el desarrollo de importantes obras de infraestructura como el Centro Internacional de Convenciones Plaza Mayor, cuyo complejo arquitectónico abarca 12.000 m² de área construida para ferias y exposiciones, 16 salones con capacidad de hasta 3.000 personas y 25.000m² de espacio público. Allí, se llevan a cabo las ferias de Colombiatex y Colombiamoda, consideradas como la principal vitrina del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda que anualmente recibe a un número cada vez mayor de compradores internacionales con mayor facturación de ventas externas para las empresas del sector.

Todo esto ha permitido que hoy en día la capital antioqueña sea reconocida como un centro financiero y de negocios con presencia de empresas internacionales como Carrefour, Philip Morris, Makro, BBVA, Santander Group, Siemens, Microsoft entre muchas otras. Así mismo, el entorno ha sido propicio para el crecimiento sostenido de empresas locales que han captado la atención de grandes multinacionales que buscan la forma de participar activamente de los negocios en que dichas empresas incursionan; tal es el caso de Almacenes Éxito con el grupo francés Casino, Sofasa con Renault, Coltabaco con Philip Morris International; Pilsen, empresa del grupo Bavaria, adquirida en el año 2007 por la multinacional sudafricana SAB Miller. De otro lado la fortaleza de empresas locales se está manifestando con inversiones importantes en otros países. La

cementera Argos, es tal vez el caso más sobresaliente, al realizar adquisiciones importantes en los Estados Unidos y en otros países lo que la ha llevado hoy día a ser la sexta productora de concreto de dicha nación y la cuarta productora de concreto en América Latina²⁰. El Grupo Nacional de Chocolates, a través de su filial Cordialsa, distribuye en siete países de América; la Empresa de interconexión Eléctrica S.A. -ISA; es otra de las organizaciones de la región antioqueña que ya tiene importantes logros en materia de internacionalización, participando en la transmisión de Energía en Perú, Brasil, Panamá y otros países.

La clasificación Doing Business, reporte anual del Banco Mundial que presenta un ranking sobre la facilidad de hacer negocios que incluye 10 indicadores relacionados con la regulación de la actividad empresarial y la protección de los derechos de propiedad, ubicó a Colombia en el 2008 en el puesto 53 entre 181 economías, que comparativamente con la posición 66 del 2007, deja en evidencia la mejora del país en las condiciones para hacer negocios.

Al interior del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, la alcaldía ha sido parte activa de la triada que compone su estructura pero ha jugado un papel de acompañamiento más no de intervención, permitiendo el libre direccionamiento que la empresa privada le imprima a las decisiones.

De acuerdo a la GCIS, estos podrían ser los factores determinantes del entorno requerido para el surgimiento de los clústers, ordenados del más al menos representativo y que en gran parte se asemejan a los determinantes del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda:

1. *Se considera a las iniciativas clúster como impulsadoras de las políticas empresariales:* En Colombia, la inclusión en los planes de desarrollo y en las políticas de competitividad, dejan en

²⁰ Fuente: www.argos.com

evidencia la importancia que se le da a las iniciativas como promotoras del fortalecimiento empresarial.

2. *El gobierno apoya en otras ciudades del país, iniciativas clúster paralelas:* Además de esto, la administración local trabaja simultáneamente con las iniciativas del Clúster de Energía Eléctrica, Construcción, Salud, entre otros de menor relevancia pero de mucho potencial.
3. *Existen políticas para la promoción de la ciencia y la innovación:* El mejor ejemplo en la actualidad es la Ley de ciencia, tecnología e innovación que se explica más adelante.
4. *Personas de relevancia regional con alto poder de influencia en las políticas nacionales:* Para nombrar solo algunos, esta el Presidente de la República, ministros y grandes empresarios con alto relacionamiento político. Así mismo, la existencia de fuertes conglomerados como el Grupo Empresarial Antioqueño que representa más del 5% del PIB²¹ nacional y que conservan una influencia evidente en el ámbito político colombiano.
5. *Las políticas del gobierno son estables y predecibles:* Lejos esta Colombia de las turbulencias políticas que afrontaron la gran mayoría de los países latinoamericanos en los últimos cincuenta años, hecho que garantiza la confianza inversionista y la hacen el escenario ideal para inversiones de largo plazo como lo son las entidades productivas. Avances importantes se han logrado también, al definir políticas de estado y superar el daño que

²¹ GONZÁLEZ P., Fernando. GEA mantendrá mínimo el 51% en sus empresas y se dividirá en tres sectores. En: Portafolio, Bogotá: (2, Jun, 2009). Disponible en: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5328367.html

ocasiona el cambio de las normas de juego ante los giros en el poder.

6. *Gran parte de las políticas industriales se centran en la región:* La importancia económica de Antioquia en el país, la convierten en receptora nuevas políticas y recursos que propenden por la consolidación de sus empresas. Un ejemplo claro de ello, es el proyecto Autopista de la Montaña, que conectará a Medellín con la Autopista del Sol entre Cisneros y Puerto Berrío, por un lado, y por el otro con las Autopistas del Café, en el sitio conocido como La Manuela, dando mayor fluidez a la comercialización de los productos antioqueños. Del costo de la obra, solamente la nación aportará \$1 billón, mostrando su compromiso férreo con la región.
7. *Alto nivel de confianza en las relaciones de negocios:* Los empresarios antioqueños, han sido tradicionalmente reconocidos como hombres de palabra, donde la confianza se convierte en el pilar de relaciones comerciales duraderas. Sin embargo, el país no ha logrado liberarse totalmente del estigma, de ser un negociante ventajoso, algo que pesa como lastre en la imagen de los empresarios honestos.
8. *Las empresas confían en las iniciativas gubernamentales:* Si algo ha caracterizado el gobierno del presidente Álvaro Uribe, que en el 2009 cumple siete años en el poder, es la gran empatía con los empresarios del país, quienes han depositado toda su confianza y han querido ser siempre parte activa de las iniciativas gubernamentales. Agremiaciones como Fenalco y la Andi, muestran apoyo irrestricto a las labores del presidente y ayudan a fortalecer la imagen del mandatario que ha mantenido su

popularidad por niveles superiores al 60% a lo largo de todo de su mandato.

Así las cosas, el entorno esta dado para que el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda continúe su consolidación y logre que su modelo sea replicable en otros clústers del país.

6.1.2 Políticas

Las políticas que impactan las iniciativas clúster pueden clasificarse a partir del ámbito en que gestaron, en nacionales y regionales, aportando de forma integrada al crecimiento del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, al reconocerlo como parte fundamental del desarrollo económico de la ciudad, la región y el país en general.

Dentro del Modelo de Desempeño de las Iniciativas Clúster, este tema sobresale como un factor crítico del cual depende la estabilidad y el crecimiento sostenido de las iniciativas clúster. En países desarrollados es usual que estas iniciativas surjan del estado, mientras que en países en vía de desarrollo como Colombia lo común es que las empresas mismas impulsen la consolidación de dichas aglomeraciones regionales. En palabras de la Dra. Luz Eugenia Botero, Directora del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda en la ciudad, independientemente de donde provenga la iniciativa, “lo que si es muy claro, es que un clúster no existe, si no existe la alianza público-privada”.

Para Michael Porter el crecimiento económico de los países esta virando del viejo modelo donde el gobierno dirige el desarrollo económico a través de decisiones políticas e incentivos, a un nuevo modelo donde este emerge de un proceso colaborativo que involucra gobierno, empresas, universidades, centros de investigación y diferentes instituciones de apoyo. Y afirma además que la

competitividad debe ser un proceso *bottoms-up* en cual muchos individuos, empresas e instituciones, asumen responsabilidades²².

La coherencia de las políticas regionales y nacionales, es igualmente relevante si lo que se quiere son estrategias sólidas de largo plazo. Y es así como ha quedado plasmado en los diferentes planes de desarrollo como lo evidencia el siguiente gráfico:

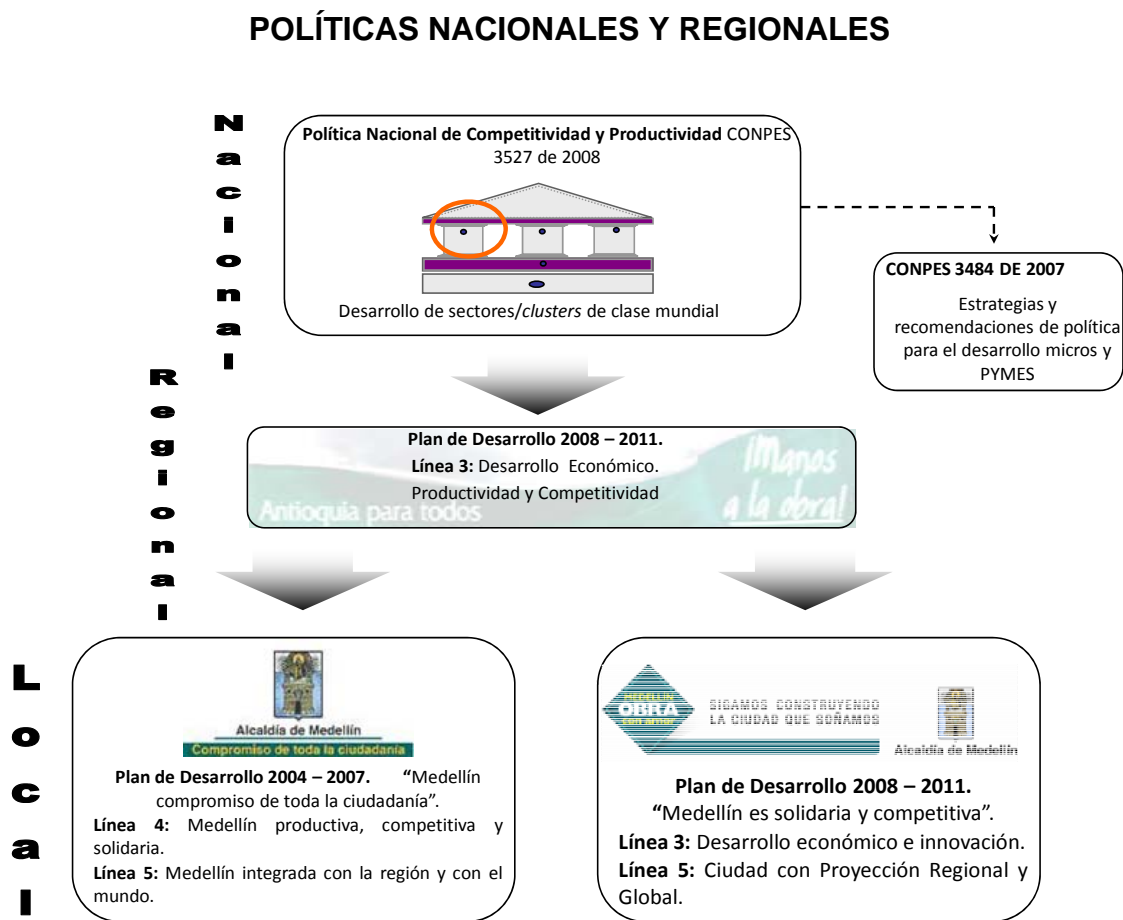


Gráfico 7. Fuente: Presentación Clúster textil confección. Diplomado para periodistas, 2008

²² PORTER, Michael. Cluster, Innovation, and Competitiveness: New findings and implications for policy. En: The European Presidency Conference on Innovation and Clusters (1a: 2008: Estocolmo). Ponencia del profesor Michael Porter disponible en www.vinnova.se

6.1.2.1. Políticas Nacionales

Los esfuerzos del gobierno nacional por favorecer las iniciativas clúster al reconocerlas como propulsoras de la competitividad del país, no han sido pocos. El 13 de julio de 2007, la Comisión Nacional de Competitividad, aprobó el documento que desarrolla los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad, en donde se establece como uno de los pilares “el desarrollo de sectores o clústers de clase mundial” y cuyas acciones están encaminadas a promover la asociatividad y la integración de los sectores productivos que los fortalezcan para ingresar con éxito a los mercados internacionales.

6.1.2.1.1. Política de desgravación de aranceles para importaciones del sector

Durante la feria de Colombiatex 2009, el presidente Álvaro Uribe anunció la tan anhelada política de cero arancel para las importaciones de algodón, lo que le permitirá a los empresarios locales competir con los productos de China, México y Brasil que no pagan este impuesto, así como con los textileros peruanos que a partir de febrero de 2009 comienzan a beneficiarse de las ventajas del TLC recientemente firmado con Estados Unidos. De acuerdo al periódico El Colombiano “también se incluyeron unas fibras sintéticas (Spandex-Lycra) en esta desgravación, con un costo fiscal de unos 9.000 millones de pesos y de unos 11.000 millones para las 60.000 toneladas de algodón que se importarán este año –en gran parte de Pakistán y Estados Unidos (sin aranceles cuando entre en vigencia el TLC), de un consumo interno de 100.000 toneladas”²³

²³ ARIAS R., Francisco Javier. El algodón se importará sin aranceles. En: El Colombiano, Medellín: (28, Ene, 2009); p. 1d

6.1.2.1.2. Política para la modernización del sector y definición de sectores de clase mundial

También cabe resaltar el Programa de Transformación Productiva, del cual hace parte el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, y que fue diseñado e impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el año 2008. Su objetivo primordial es impactar el crecimiento económico del país y favorecer la generación de más y mejores empleo, con estrategias de largo plazo y enfoque a la internacionalización de las empresas del sector. Los países que han logrado superar el subdesarrollo y alcanzar tasas de crecimiento y calidad de vida para la población, han implementado políticas similares, que se ajustaron a las ventajas competitivas y a sus contextos políticos y geográficos. La tarea entonces se enfoca en transformar el aparato productivo, buscando mejorar y fortalecer su oferta competitiva, apuntando a nuevos mercados y a una demanda sólida de los productos colombianos en el exterior.

El eje de este programa se sustenta en dos pilares claves: Impulsa el desarrollo de sectores nuevos y emergentes de clase mundial y estimular la producción de más y mejor de bueno, bajo estándares internacionales. De acuerdo al ministro Luis Guillermo Plata:

“(El sector) debe virar hacia enfocarse en agregar valor e identificar nuevos muchos del mercado, en los que la oportunidad de entrega y la calidad de los artículos nacionales sea una ventaja frente a la competencia. Por esto, nos hemos comprometido sector privado, sector público y academia, en la formulación de un plan de negocios que lleve a este sector a ser reconocido

mundialmente y a liderar el crecimiento en Colombia, partiendo de la necesidad de entrelazar las acciones de los mencionados actores”²⁴

El plan de los sectores de talla mundial fue presentado a la comunidad por el gobierno nacional el 21 de julio del año 2009, por ello, está muy reciente para determinar las estrategias con las cuales pretende alcanzar sus objetivos y para evaluar sus impactos.

6.1.2.1.3. Política fiscal y de financiación

Con el fin de apoyar la necesaria modernización tecnológica, se ha reformado la política tributaria y por esta razón la Ley 1111 de diciembre del 2006, no sólo rebajó gradualmente la tasa de impuesto a la renta del 38.5 por ciento hasta el 33 por ciento para el año 2009, sino que aumentó al 40 por ciento de deducción la inversión en activos fijos operacionales y la dejó permanente.

Así mismo, desde el año 2000 se transformó a Bancoldex para que irradiara créditos a las empresas que tienen planes de inversión en modernización tecnológica. Ambos mecanismos han estimulado la inversión del aparato productivo en Colombia y por ende son una de las causas del buen dinamismo de su economía, expresado en altas tasas de crecimiento del PIB.

6.1.2.1.4. Política para estimular la inversión extranjera Directa –IED

Con el firme propósito de garantizar reglas de juego claras para los inversionistas, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha diseñado mecanismos que brinden transparencia a las legislaciones internas y que alienten la llegada de capitales de largo plazo.

²⁴ PLATA, Luis Guillermo. Textil, confección, diseño y moda: Un sector de talla mundial. En: Revista Inexmoda, Medellín: (Jul, 2009); p. 12

De acuerdo a cifras presentadas por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el año 2008, la IED alcanzó los US\$10.564 millones lo que equivale al 4.4% del PIB y representa un incremento de 16.7% respecto al 2007. Con esta cifra se supera incluso al año 2005, donde la venta de Bavaria a la sudafricana SAB Miller llevó a la cifra record US\$10.252 millones²⁵. Aunque el dato del 2008 es realmente meritorio, considerando la inusitada crisis mundial, los analistas coinciden en que el 2009 no mantendrá la tendencia tan positiva de años anteriores. Expertos económicos de Portafolio, uno de los más influyentes periódicos del país, soportan sus conclusiones en lo siguiente:

“En primer lugar, la crisis mundial está impactando en un creciente número de economías. Este factor hace que los proyectos de inversión se aplacen hasta tener unas perspectivas más claras.

En segundo lugar, las matrices de empresas grandes están realizando replanteamientos de sus estrategias para afrontar la crisis y parte de las medidas que están adoptando incluyen la canalización de recursos hacia sus sitios de origen. Esto implica suspensión temporal de proyectos que tenían en economías subdesarrolladas.

En tercer lugar, si la crisis se profundiza o algunas economías emergentes incumplen con sus compromisos de deuda, hay alta probabilidad de un efecto "vecindario" en el cual se pierda la diferenciación entre economías que hasta ahora se ha logrado”²⁶

²⁵ Inversión extranjera directa alcanzó US\$10.564 millones en 2008: Mincomercio. En: Portafolio (Online), Bogotá: (1, Abr, 2009). Disponible en: http://www.portafolio.com.co/economia/pais/2009-04-01/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4935523.html

²⁶ Ibid

Entre las medidas encauzadas a generar el ambiente propicio para la inversión, el gobierno ha definido una serie de prerrogativas tales como permitir el envío del capital y las utilidades al exterior sin limitación alguna y otorgar al inversionista extranjero el mismo trato que al inversionista local. De igual forma, se permite que los capitales extranjeros inviertan en cualquier sector de la economía nacional, excepto en aquellos relacionados con defensa y seguridad nacional y procesamiento y disposición de desechos tóxicos o radioactivos que no se produzcan en el país. Adicionalmente, el país cuenta con incentivos tales como beneficios tributarios, regímenes especiales de comercio exterior e incentivos para la exportación.

El doctor Luis Guillermo Plata, Ministro de Comercio, Industria y Turismo, expone mecanismos adicionales con los que se ha logrado que la inversión extranjera directa aportara en promedio entre 2002 y 2007, un punto cada año del producto interno bruto del país, en otras palabras, sin la contribución de la IED el país habría crecido un punto menos en cada uno de los últimos cinco años:

“Las Zonas Francas (ZF) se mantienen como uno de los soportes para propiciar el aumento de la misma. Esta herramienta, unida a la suscripción de Acuerdos para evitar la Doble Tributación (ADT), Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (Appri), y Acuerdos de Estabilidad Jurídica, permitirá que Colombia siga teniendo un desempeño sobresaliente en la atracción de IED, respecto a países de Latinoamérica como Argentina, Brasil, México y Venezuela, o, (...) continuemos por encima del promedio en la atracción de IED como proporción del PIB, frente a países en desarrollo”²⁷.

²⁷ Mincomercio contribuirá al crecimiento de la economía a través de incentivos a inversión nacional y extranjera. En: En: Portafolio, Bogotá: (6, Feb, 2009)

Y en efecto, el conjunto de medidas sobre la IED como porcentaje del PIB, muestra un crecimiento sostenido muy meritorio teniendo en cuenta el importante crecimiento real del PIB en los últimos años:



Gráfico 8. Fuente: DANE

El 2008, fue prolífico en materia de convenios internacionales de cooperación económica. Se firmaron Acuerdos de Inversión con China, Canadá, y los cuatro países miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio; se cerraron negociaciones con Bélgica y Luxemburgo y se tuvieron avances importantes con Reino Unido, Alemania, Francia, Corea e India. De igual forma se cerraron Acuerdos para Evitar la Doble Tributación con México, se suscribieron los correspondientes a Suiza, Chile y Canadá, y actualmente se llevan a cabo conversaciones con Alemania, Países Bajos e India.

En el sector textil, el 2008 fue un año destacado en cuanto a IED se refiere. El Grupo Kaltex, multinacional mexicana con 80 años de historia y ventas anuales por un billón de dólares, adquirió el 55% de Coltejer, una de las compañías

textileras más importantes del país con 140 millones de dólares en ingresos anuales y una deuda superior a 297 millones de dólares²⁸. La inversión de Kaltex ronda los 240 millones de dólares convirtiendo así a México en el quinto país con mayor inversión extranjera directa en el país. Esta operación, le dio vida a una empresa al borde de la quiebra y un respiro a los más de 2 mil empleados. Adicionalmente, dinamizó el sector y colocó una señal de aviso sobre Fabricato quien ya empieza a sentir el impacto de su imponente competidor.

6.1.2.1.5. Plataforma de Innovación y Diseño para el sector Textil, Confección y Moda en Medellín

Otra de las políticas que en estos momentos beneficia al Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda que tiene alcance local pero carácter supranacional, y que fue resultado de un trabajo conjunto de las directivas del clúster, Inexmoda y los gobiernos locales y regionales, es el convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) denominado *Plataforma de Innovación y Diseño para el sector Textil, Confección y Moda en Medellín* cuyo fin es brindar una cooperación técnica no reembolsable, hasta por el monto de un millón de dólares que se desembolsa con cargo a los recursos del Fondo Multilateral de Inversiones, para financiar la adquisición de bienes y servicios (diferentes de los de consultoría) y la selección y contratación de consultores, necesarios para la realización del programa para la creación de una plataforma de innovación para el sector textil y confección en Medellín. Los logros del programa se exponen más adelante.

²⁸ Coltejer ratificó acuerdo con textilera mexicana para revivir. En: El Tiempo (Online), Bogotá: (3, Jul, 2008). Disponible en: http://www.eltiempo.com/colombia/antioquia/2008-07-03/coltejer-ratifico-acuerdo-con-textilera-mexicana-para-revivir_4359995-1

6.1.2.1.6. Política de Ciencia, Tecnología e Innovación

En lo referente a las políticas de ciencia, tecnología e innovación que tradicionalmente han sido relegadas, las estadísticas demuestran que hoy día nos encontramos lejos de otros países similares. De acuerdo al más reciente informe del Observatorio de Ciencia y Tecnología de Colombia, entre 2002 y 2006 solo se otorgaron 45 patentes a colombianos, una cifra muy baja comparada con los datos de la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología. Por ejemplo en el 2004, en el país se registraron 11 innovaciones totalmente colombianas, mientras que en Brasil fueron 4.066, en Chile, 52 y en Cuba, 49. De acuerdo a un estudio publicado por el periódico de la Universidad Nacional, en los últimos cuarenta años solo 711 patentes avaladas por alguna institución colombiana, o con por lo menos uno de sus investigadores de origen colombiano, fueron registradas en bases de datos de patentes internacionales²⁹. La falta de recursos y de políticas serias que motiven la investigación, han sido culpables del notorio atraso del país que para el 2006 destinó solo el 0.47% de su Producto Interno Bruto a la financiación de estas iniciativas.

Sin embargo, el panorama empieza a hacerse más alentador luego de que en el 2008, el Congreso de la República aprobara la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación por medio de la cual se transforma la naturaleza de Colciencias al pasar de ser un establecimiento público a convertirse en un Departamento Administrativo con autonomía presupuestal al mismo nivel del Departamento Nacional de Planeación. Adicionalmente, podrá participar en el Consejo de ministros y en el Consejo Nacional de de Política Económica y Social, CONPES, y tendrá a su cargo la administración del Fondo Nacional de Financiamiento para la

²⁹ Proyecto de Ley para aumentar recursos de investigación e impulsar la ciencia en el país cursa en el congreso. En: Portafolio (Online), Bogotá: (27, Dic, 2008). Disponible en: http://www.portafolio.com.co/bienestar/cienciaytecnologia/2008-05-27/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4206065.html

Ciencia, la Tecnología y la Innovación, creado como patrimonio autónomo y administrado a través de un contrato de fiducia mercantil. Este fondo contará con recursos públicos y privados, de cooperación internacional, donaciones y los 100 mil millones de pesos de recursos del Fondo Nacional de Regalías³⁰.

La innovación, entendida como incorporación de conocimiento al proceso productivo, es determinante en el aumento de la competitividad de cualquier país ya que permite obtener nuevos productos, procesos y servicios que al incorporarse en el mercado generan ventajas sobre las empresas promotoras impactando el desarrollo económico de las regiones. Colciencias, al ser el organismo llamado a liderar los esfuerzos realizados en este sentido, se encuentra en este momento en la formación de los Sistemas Regionales de Innovación (SRI) que se componen de los actores que en este nivel dinamizan el fenómeno de la innovación: empresarios, gobiernos departamental y municipal, banca privada y pública, centros de desarrollo tecnológico y centros regionales de productividad, incubadoras de empresas de base tecnológica, y universidades. Al margen de los SRI y como expresión particular de los mismos, se da vida a los clúster de innovación en donde se busca que la sinergia de los diferentes actores, potencialice diferentes sectores de la economía³¹.

6.1.2.2. Políticas Regionales y Locales

6.1.2.2.1. Plan de desarrollo y Políticas de Emprendimiento

En el caso de Medellín, las políticas para favorecer las iniciativas clúster no solo han sido numerosas, sino además consistentes entre las diferentes alcaldías,

³⁰ <http://www.dinero.com/noticias-on-line/aprobada-ley-ciencia-tecnologia-innovacion/55460.aspx>. Aprobada Ley de Ciencia, tecnología e innovación. 17 dic 2008.

³¹ www.colciencias.gov.co

generando confianza y propiciando credibilidad. En el Plan de Desarrollo 2008-2011, aprobado por el consejo de Medellín, queda evidenciado el compromiso del gobierno municipal con la consolidación de los clúster regionales. En primer lugar se definió el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda como estratégico para el desarrollo de la ciudad:

“Instituciones locales y regionales con el liderazgo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia han identificado los Clúster Estratégicos que jalonarán en los próximos años el desarrollo económico y social de la ciudad y la región. Estos Clúster son: Textil/Confección, Diseño y Moda, Construcción, Energía Eléctrica, Servicios Especializados de Salud, Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones”

Posteriormente se resalta la importancia de concentrar esfuerzos entorno a las iniciativas clúster:

“se debe mantener el direccionamiento de focalizar las actuaciones empresariales públicas y privadas hacia el fortalecimiento de los clúster considerados estratégicos por su capacidad de dinamizar el desarrollo económico regional”

Se deja plasmada la idea de impulsar concursos como Cultura E, que promueven el emprendimiento alrededor a los clúster estratégicos:

“Convocar, seleccionar, premiar y acompañar las mejores ideas de negocio innovadoras y/o con opción de desarrollo, en función de las oportunidades de mercado identificadas en los clústers estratégicos de ciudad”

En este sentido, sobresale concursos como Cultura E, que impulsa la Alcaldía de Medellín y el Fondo Emprender del Sena, cuyo éxito motivó el surgimiento de una serie de políticas encausadas a formar toda una cultura del emprendimiento en la ciudad con componentes concretos tales como:

1. Cedezo: Los Centros de Desarrollo Empresarial Zonal (Cedezo) son organismos articuladores que buscan fortalecer la economía territorial mediante la generación de empleo, emprendimiento, desarrollo y consolidación de micro y fami empresas. En espacios físicos ubicados en las diferentes comunas de la ciudad los pequeños emprendedores potenciales tienen acceso a capacitaciones, incubación de empresas, acompañamiento especializado, acceso a crédito, padrinazgo, encadenamientos productivos, accesos a mercados, formación en competencias gerenciales entre muchos otros servicios.
2. Banco de las Oportunidades: A través de este organismo impulsado por la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de Medellín, los emprendedores de estratos 1, 2 y 3 logran acceder a créditos pequeños que pueden pagarse en tiempos flexibles, permitiendo que superen las grandes dificultades que tiene este sector de la población para acceder al sistema bancario tradicional.
3. Red de Microcréditos: Con el mismo objetivo del componente anterior, la Red de Microcréditos conformada por diferentes instituciones del sector público y privado tales como Bancolombia, Confama, Comfenalco, Confiar, Fondo de Garantías de Antioquia entre muchas otras, ha aunado esfuerzos para facilitar el acceso a créditos que encamine diferentes proyectos productivos.

4. Capital Medellín: Es un fondo de capital de riesgo promovido por la Alcaldía de Medellín, Confama y la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia para financiar la puesta en marcha de nuevas empresas, el fortalecimiento de los planes de expansión y el crecimiento de las empresas de reciente creación en la ciudad.
5. Empresarismo Social: Es una alianza conformada por el Municipio de Medellín, la Gobernación de Antioquia, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA), el Plan Estratégico de Antioquia (Planea), la Federación Antioqueña de ONG, la Universidad EAFIT y el Consorcio italiano Gino Matareli con el fin de desarrollar el proyecto Promoción de Empresas Sociales Sostenibles en Medellín y Antioquia. Su propósito es crear empresas partiendo del bienestar de los seres humanos cumpliendo con todas las características que debe tener una empresa social.
6. Formarte: Programa que tiene como objetivo acercar la ciudadanía al mundo del emprendimiento y la creación de empresas; además, lograr que los participantes del programa exploren nuevas posibilidades para desarrollar sus propias ideas de negocio. El programa le permite a los habitantes de Medellín vincularse a los programas e instituciones de apoyo al emprendimiento, con base en sus expectativas y necesidades

6.1.2.2.2. Políticas para trabajo en redes

En el Plan de Desarrollo 2008-2011, se resalta también la importancia de la integración de las diferentes instituciones involucradas en el incremento de la competitividad sectorial y que se define como:

“Conjunto de acciones y proyectos para la consolidación del tejido empresarial de la ciudad en sus clúster estratégicos, mediante la aplicación de instrumentos y herramientas sistematizadas y probadas en la intervención y desarrollo de empresas, con asocio de aliados estratégicos como la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, gremios empresariales, universidades, empresarios, entre otros. Estas acciones apuntan a mejorar las condiciones de competitividad de la ciudad y de las empresas locales”

Finalmente, queda plasmada la puesta en marcha del programa Apoyo a la comunidad clúster:

“Trabajar conjuntamente con la gerencia de los clúster estratégicos de la ciudad, asociaciones, instituciones educativas y gubernamentales, para cualificar el desempeño competitivo y la conectividad de las empresas, buscando mejorar su posición para competir en mercados globales.”

El cual consta de los siguientes proyectos:

1) Acceso a mercados Internacionales:

“Promueve la participación de empresarios locales cualificados, en ferias y/o misiones internacionales, para facilitar el acceso a mercados mundiales y aumentar la capacidad exportadora de la ciudad”

2) Fortalecimiento Clúster:

“Apoyo al desarrollo de las comunidades clúster, mediante la creación de nuevas gerencias y consolidación de las existentes”

6.1.2.2.3. Políticas para reducir el contrabando

Otra de las políticas que ha favorecido el sector y que es fruto del esfuerzo conjunto de iniciativas internas surgidas en las reuniones de empresarios del cluster que compete esta investigación, con funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, es el Comité Anti-contrabando para el sector Textil/Confección en Antioquia. Solamente en el primer trimestre de 2009, la Policía Fiscal o Aduanera, o POLFA como también se le conoce, decomisó cerca de \$1.223 millones en mercancía del sector confección³², lo que deja en evidencia su compromiso decidido por atacar este flagelo de vieja data. Actualmente el comité impulsa medidas tales como el aumento del control a las exportaciones a Venezuela ya que se ha detectado productos que salen y vuelven a entrar, tipificar el contrabando como delito (ya se encuentra en trámite en el Congreso) y el control a las importaciones con origen Ecuador, Panamá y Perú, así como los productos de China re-marquillados. La DIAN por su parte, esta trabajando adicionalmente en varios frentes como el control a todos los eslabones de la cadena, llegando incluso a los vendedores ambulantes, con quienes se tiene programadas capacitaciones a más de 5.000 de estos, en asocio con el Banco de las Oportunidades y el RUT a fin de que entiendan la importancia de formalizar su labor.

6.1.2.2.4. Políticas para el fortalecimiento empresarial

Finalmente y como una de las políticas más importantes dirigidas al fortalecimiento de los clúster, esta el programa *Medellín Mi Empresa*, liderado por la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio, con el apoyo de la Institución Universitaria ESUMER y ACOPI Antioquia. El objetivo del proyecto es fortalecer el tejido empresarial de la ciudad con la consolidación de los clústers estratégicos para el

³² DIAN, Control al contrabando. En: Reunión comité Anti-contrabando sector Textil/Confección (4a: 2009: Medellín). Ponencia de la DIAN ante el comité disponible en www.andi.com.co.

desarrollo económico y social por medio de la enseñanza y aprendizaje entre empresarios, conocimiento de posibles clientes, participación en eventos comerciales como misiones, ruedas de negocios y salones de proveedores, así como el acompañamiento en los aspectos financieros de cada empresa. Todo esto es posible a través de ocho componentes que vale la pena detallar³³:

- *Liderazgo*: Se ha impulsado la consolidación de los Clusters Energía Eléctrica, Textil/ Confección, Diseño y Moda, Construcción, Turismo de Negocios Ferias y Convenciones y actualmente trabaja con el Cluster de Salud.
- *Padrinazgo*: Trabaja con la responsabilidad social empresarial de la empresa padrino que genera transferencia de conocimiento y acompañamiento en los planes de mejoramiento a las empresas ahijadas.
- *Asociatividad*: Genera lazos de confianza entre las empresarias y los empresarios. Con los Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial – PRODES- de ACOPI, es posible conocer e intercambiar conocimiento con otras empresas de su sector, producir a gran escala y buscar soluciones a problemas conjuntos.
- *Acceso a Mercados*: Organiza eventos comerciales como ruedas de negocios, misiones comerciales, salones de proveedores y rondas guiadas para que los empresarios tengan un contacto directo con la oferta y la demanda del sector ampliando así sus oportunidades

³³ www.medellinmiempresa.com

comerciales.

- *Acceso a Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC):* Acompaña a las empresas en el desarrollo de soluciones tecnológicas para optimizar y agilizar sus transacciones y formar comunidades virtuales con sus clientes y proveedores.
- *Gestión Financiera:* Busca identificar las propuestas de apalancamiento económico que el sector ofrece a las empresas, así como sus perfiles de clientes y requisitos de acceso. Además brinda un acompañamiento integral para organizar y fortalecer su empresa en el aspecto financiero.
- *Iniciación y Fortalecimiento Empresarial:* Ofrece asesoría y acompañamiento empresarial en la iniciación y fortalecimiento empresarial de las unidades económicas beneficiarias del programa Banco de los Pobres “El Banco de las Oportunidades”, demandantes de los CEDEZOS y del concurso Capital Semilla de Medellín.
- *Innovación:* Promueve y fortalece la innovación en empresas de los clusters estratégicos a través de actividades que potencian la alianza con los grupos de investigación y la transferencia de conocimiento en aras de la competitividad empresarial. Para lograr este objetivo cuenta con dos instrumentos: Convocatoria INNGENIO, y talleres de Transferencia de Conocimiento

Los resultados de este trabajo ya se empiezan a vislumbrar y no solo se esta beneficiando el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, sino además los clústers de la construcción, turismo, salud, energía eléctrica, y negocios y ferias.

6.1.2.2.5. Políticas para la innovación y generación de empresas

En lo que se refiere al tema de políticas de innovación a nivel regional, juegan un papel importante en el impulso a la generación de ideas los concursos que promueven la creación de nuevas empresas en donde el principal criterio de evaluación es la innovación y la capacidad de convertir estas ideas en proyectos exitosos de negocio. A nivel regional, se destaca Cultura E impulsado por la Alcaldía de Medellín y el Fondo Emprender administrado por el Sena en Antioquia. Ambos, han identificado la importancia de que los planes de negocio galardonados estén también enmarcados dentro de un clúster estratégico en donde puedan apalancar su crecimiento. El Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda ha sido uno de los que más se ha beneficiado de este nuevo *boom* del emprendimiento que ha motivado el surgimiento de nuevos proyectos industriales que además de ser condecorados con los premios establecidos del concurso, reciben un acompañamiento permanente por las diferentes instituciones público privadas en la búsqueda por la consolidación de las nacientes iniciativas empresariales. En el cuadro adjunto, se presenta solo una muestra de los ganadores del primer concurso de Cultura E que hoy ya se encamina a su séptima edición:

GANADORES PRIMER EDICIÓN DEL CONCURSO CULTURA E

PROYECTO	EMPRENEDORES	TELÉFONO	E-MAIL	DESCRIPCIÓN
Agatex	Daniel Esteban Manrique	2613255 / 3105396136	berserker_286@hotmail.com	Ofrece acabados gamuzados obtenidos a partir de fibras microcortadas llamadas Flock. Se fabrican además artículos e insumos gamuzados para ropas delicadas, botones para prendas exclusivas, entre otros.
Bioseries	Maria Clara Restrepo	3212268 / 3006160721	mariaclara@bioseries.com	Es un equipo de diseño concentrado en la investigación de moda y tendencias globales con el fin de traducir esta información en el diseño, la producción y la comercialización de ropa hogar y productos para la casa.
EDM - Edición de moda	Yair Eduardo Olarte Pineda	2564199 / 3108455929	yairolarte@epm.net.co	Ofrece propuestas de diseños acorde al segmento del mercado al que se dirige la empresa.
EDM - Edición de moda	Diana Maria Gutiérrez	2564199 / 3113705431	dianagutierrez@epm.net.co	Ofrece propuestas de diseños acorde al segmento del mercado al que se dirige la empresa.
Finishtex	Rommel Castro	2853763 / 3108254504	rommelhcp@hotmail.com	Compañía que ofrece servicios de acabado textil implementando los recursos físicos y el conocimiento técnico idóneos para desarrollar todo tipo de procesos textiles, según lo dicte la moda.
Gente Local	Maria Teresa Cantero Aceña	2655090 / 3108948901	gentelocal@epm.net.co	Es una propuesta de vestuario comercial renovada (innovadora), urbana y local que explora la ciudad y las percepciones del consumidor sobre ésta.
C.I. The Rainbow Shop	Andrés Felipe Correa Uribe	3108237696	francorrea@epm.net.co	Actualmente cuenta con una línea de Ropa Interior gay dentro del pull de productos que se pretende comercializar por este medio y hacia este mercado.

Tabla 3. Fuente: Cultura E Medellín

Como complemento a todo lo anteriormente expuesto, actualmente comienza a tomar fuerza uno de los principales brazos de ciencia e innovación en el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda. Se trata del Centro de Investigación y

Desarrollo Tecnológico Textil Confección de Colombia, Cidetexco, entidad que se define como “de apoyo tecnológico para la internacionalización de las empresas del Sector Fibras Textil Confección de Colombia”. Y si bien hoy en día no pertenece oficialmente al clúster, en el 2009 presentará una propuesta de transferencia de tecnología CAD³⁴ a pequeñas y medianas empresas, cuya idea principal definida por el Dr. Marcos Jara, Director Ejecutivo será:

“Masificar esta herramienta como un medio que contribuye a profesionalizar el diseño y desarrollo de productos. Las tecnologías CAD están siendo utilizadas en países desarrollados en la gestión de diseño, patronaje y escalado de tallas, permitiendo una fácil manipulación de patrones, la combinación de diseños y modelos, y el control de parámetros antropométricos. Recientemente las tecnologías CAD/CAM han permitido el desarrollo de herramientas especializadas que responden a las crecientes exigencias de la industria de la confección llegando a la producción de imágenes realistas de prendas en tercera dimensión (3D)”³⁵

En estos momentos, no existe ninguna institución en el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda que ejerza a fondo la labor investigativa, dejando al descubierto tal vez la más grande debilidad del clúster en la actualidad. La poca investigación en busca de productos y procesos innovadores, se ejerce al interior de las mismas empresas impidiendo una socialización del progreso que genere beneficios colectivos para el conglomerado industrial.

³⁴ CAD (Computer Aided Design) o Diseño Asistido por Computador es el uso de un amplio rango de herramientas computacionales que asisten a ingenieros, arquitectos y a otros profesionales del diseño en sus respectivas actividades. Fuente: Wikipedia.

³⁵ ENTREVISTA con Marcos Jara, Director Ejecutivo de Cidetexco. Bogotá, 5 de Febrero de 2009.

La versión número 21 de la feria Colombiatex, fue el escenario para presentar muchos de las nuevas innovaciones del sector textil confección que busca la forma de reinventarse día a día y en las que Colombia debe jugar un papel protagónico. Algunas de las más destacas fueron:

- La empresa española Texplan presentó sus hilos reciclados y otros elaborados con bambú y soya. Son hilos resistentes y amigables con la naturaleza.
- Tavex Coportation, la más grande productora de denim en el mundo, luego de su alianza con la brasilera Santista, presenta su nuevo denim orgánico, una tela a base de algodón orgánico que sigue la tendencia de proteger la naturaleza con tintes naturales.
- Carolina Performance Fabrics, empresa mexicana recientemente aliada con Big Job, presentó una tela ignífuga 100% en algodón en la cual ya están interesadas empresas petroleras como Occidental, Pdvesa y Ecopetrol.
- Cintas muy coloridas y con olores que guardan el aroma hasta por treinta lavadas, fue la propuesta de la empresa antioqueña Fahilos. El olor a menta con sus propiedades analgésicas y el ginseng como antidepresivo son las más destacadas.
- Y sin lugar a dudas, el nuevo desarrollo tecnológico que revolucionará el mercado es el uso de nanotecnología en los textiles. Hoy “al hablar de la ropa del futuro ya no solo es necesario referirse a paletas de colores, siluetas o bases, sino también a sus ‘funciones’, una característica que desborda la capacidad creativa de los *ateliers* y solo es concebible gracias

a la nanociencia, un conjunto de técnicas que se utilizan para manipular la materia en la escala de los átomos y las moléculas”³⁶. Coltejer y Tejicondor se han encargado de traer al país esta revolucionaria idea de la mano de la multinacional suiza Clariant. Telas que nunca se ensucian, que disminuyen la temperatura 5° centígrados con relación a la temperatura ambiente o que impiden el paso de las bacterias, son solamente algunas de las aplicaciones de este nuevo adelanto de la ciencia.

Es mucho lo que queda por hacer en materia de innovación y Colombia de a poco esta encontrando el camino que le abrirá nuevos mercados y lo diferenciará de otros países productores de textiles y confección.

6.1.3 Fortaleza de las empresas del conglomerado industrial

Un tercer y último factor que claramente influye en desempeño de la iniciativa clúster es la fortaleza misma del conglomerado que abarca entre otras dimensiones, el grado de competitividad, poder de compradores y vendedores, nivel de tecnología, la historia del clúster, y la importancia que tenga dentro de la región.

Como bien se expuso al inicio de este documento, el surgimiento del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda no fue de ninguna manera repentino, ha sido el resultado de un proceso lento y sostenido, basado en el crecimiento de sectores muy tradicionales de la economía antioqueña. Su tejido empresarial conformado en más de un 95% por pequeñas y medianas empresas, ha desarrollado un valioso know how que no siempre estuvo acompañado de tecnología y que por el

³⁶ La nanotecnología se toma los textiles. En: Periódico oficial de Colombiatex de las Américas 2009, Medellín: (Ene, 2009); p.3

contrario su componente manual aun continua siendo característico en los procesos productivos.

El hecho que los textiles y la confección sean intensivos en mano de obra y que a diferencia de otros clúster no requiera millonarias inversiones en tecnología, ha favorecido la consolidación de este y otros clúster similares en países en vía de desarrollo como el nuestro. El bajo costo de hora laborada, se ha convertido en una ventaja al momento de competir con otros países más avanzados, sin embargo, haber creído que podíamos sostener la competitividad basados en este factor fue un error que nos cobraron con dureza las empresas asiáticas manufacturando a costos mínimos y con un calidad en ascenso. Incluso, países como China que en los últimos años han sobresalido por sus bajos costos de mano de obra, están empezando a ser reemplazados por otros con salarios inferiores rayando ahora con la injusticia social. Tal es el caso de Adidas, segundo productor mundial de equipamiento deportivo, que ha mediados de 2008 anunció que trasladaría parte de la producción china a otros países aun más competitivos.

Werner International, consultor especializado en prácticas administrativas de la industria de fibras, textiles y diseño, publica cada año un comparativo de los costos de la mano de obra dejando al descubierto las grandes diferencias entre las diferentes economías de cada continente:

COSTO MANO DE OBRA SECTOR TEXTIL (US\$/HORA)

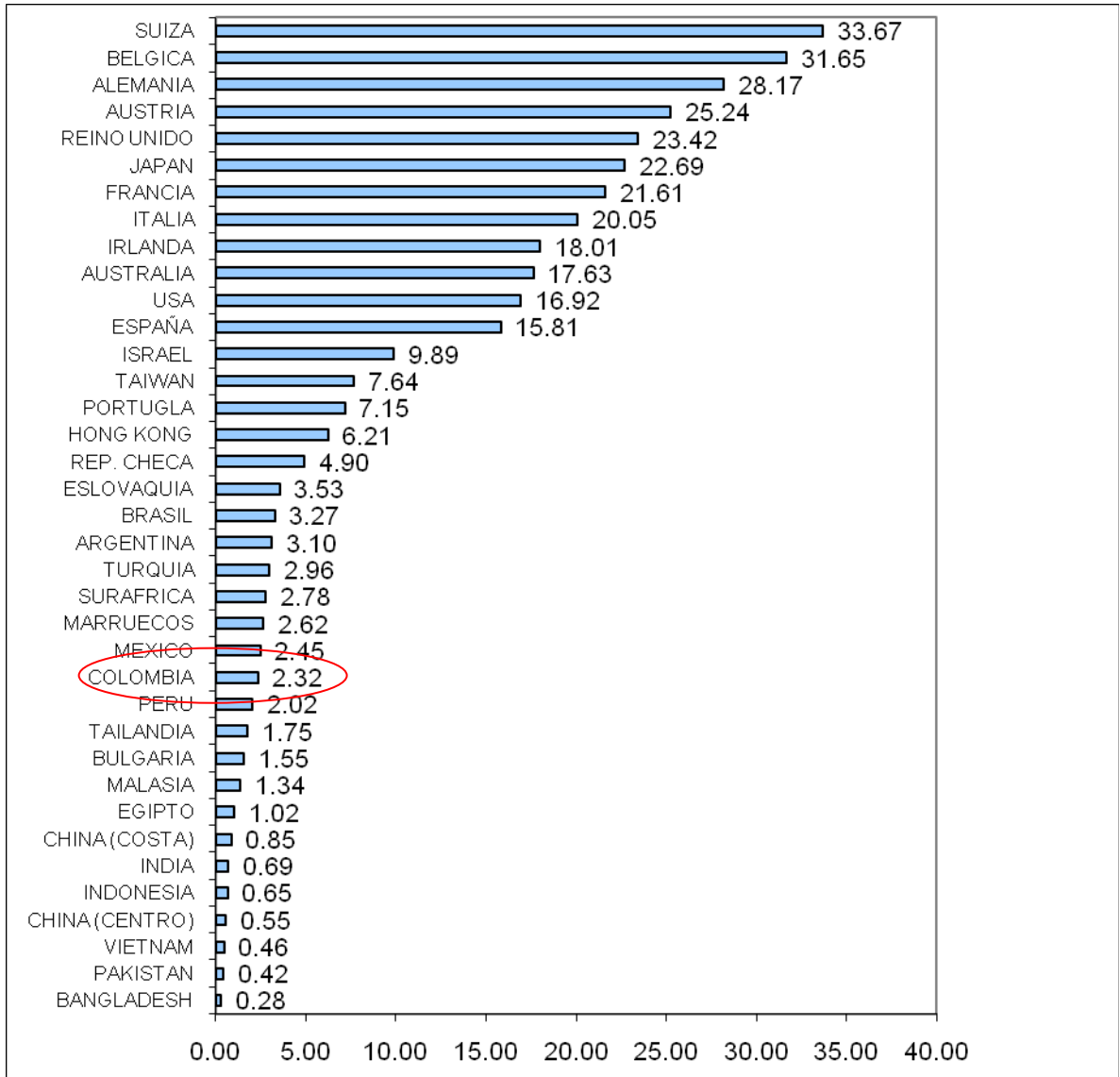


Gráfico 9. Fuente: Werner International, 2007

Y si bien es cierto que Colombia presenta cifras muy competitivas, hecho que no debería hacernos sentir orgullosos, nos ubicamos muy lejos de países asiáticos que gozan a plenitud del mayor margen de contribución que les genera el pago de remuneraciones tan bajas a la mano de obra industrial. Es por esto que los esfuerzos conjuntos del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda deben estar

encaminados a competir con calidad y marcas propias, buscando la diferenciación que permita un posicionamiento sostenido en los mercados internacionales. La maquila que hace unos años caracterizaba a las industrias antioqueñas, hoy se intenta dejar atrás para incursionar en nuevas estrategias de generación de valor y es así como lo expone la Dra. Luz Eugenia Botero:

“Las maquilas no son sostenibles por que todos los días uno siempre encuentra quien hace más barato que otro. (...) La única manera de competir es en valor agregado y que los negocios se especialicen”³⁷

La Directora del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, explica además que en el mundo se están empezando a distinguir dos negocios diferentes entorno a la industria textil confección. Por un lado se encuentran los **gestores de marca**, que son las empresas que se encargan de manejar y posicionar el producto y están detrás de todo el diseño del plan de mercadeo y la comercialización. Por otro lado están los **gestores de producción**, cuya función es elaborar un producto a partir de las necesidades del cliente final y donde más conveniente resulte su fabricación. Si por ejemplo, un gestor de marca le dice a su gestor de producción que necesita una camisa determinada a US\$ 30, este último se va devolviendo en la cadena productiva para determinar si la debe elaborar en su planta en España o India o si simplemente la encarga a otra empresa en China. Y aunque los dos negocios pueden estar integrados verticalmente, son dos negocios totalmente diferentes y muy especializados hacia donde las iniciativas clúster deben dirigir esfuerzos para favorecer la cooperación y el equilibrio entre ambos negocios.

³⁷ ENTREVISTA con Luz Eugenia Botero. Directora del Clúster textil confección diseño y moda. Medellín, 31 de diciembre de 2008.

6.2 OBJETIVOS DE LAS INICIATIVAS CLÚSTER

Son muchos los objetivos que persigue una iniciativa clúster, algunos de los cuales fueron identificados por la G.C.I.S. realizada en el 2003. A continuación, se citan los principales objetivos organizados del más al menos común según los resultados de la encuesta:

1. Fomentar la creación de redes entre personas.
2. Promover la expansión de las empresas existentes.
3. Fomentar la creación de redes entre empresas.
4. Facilitar el aumento de la innovación.
5. Promover la innovación y las nuevas tecnologías.
6. Atraer nuevas empresas y personas talentosas a la región.
7. Crear marca en la región.
8. Promover las exportaciones del clúster.
9. Proveer asistencia de negocios.
10. Recopilar inteligencia de mercados.
11. Análisis técnico de tendencias.
12. Aumentar la conciencia de clúster en las empresas.
13. Promover la formación de *spin-offs*³⁸.
14. Proveer entrenamiento técnico.
15. Proveer entrenamiento administrativo.
16. Difundir la tecnología dentro del clúster.
17. Mejorar los procesos productivos.
18. Hacer *lobby* en el gobierno a favor de la infraestructura.

³⁸ Spin-off es un término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma. (Fuente: Wikipedia)

19. Aumentar los incentivos a la inversión extranjera directa.
20. Mejorar las políticas regulatorias.
21. Proveer servicios de incubación de empresas.
22. Hacer *lobby* para subsidios.
23. Estudiar y analizar el clúster.
24. Generar economías de escala.
25. Dirigir proyectos privados de infraestructura.
26. Establecer estándares técnicos.
27. Producir reportes acerca del clúster.
28. Reducir la competencia en el clúster.

Basado en análisis estadístico, estos objetivos fueron clasificados en los seis más representativos:

1. Investigación y redes
2. Acción política
3. Cooperación comercial
4. Educación y entrenamiento
5. Innovación y tecnología
6. Expansión del clúster

La definición de estos objetivos a partir del estudio riguroso que realizaron los promotores de las 233 iniciativas clúster encuestadas, conlleva a creer que estas son la referencia a partir de las cuales las iniciativas clúster en el país deben trazar sus propios planes de trabajo, definir sus estrategias y poner en práctica las tácticas que acerquen los ideales.

En este sentido, el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda definió como objetivos los siguientes:

- Objetivo 1: Promoción de Cultura para la Cooperación entre empresas.
- Objetivo 2: Favorecer el acceso a Mercados.
- Objetivo 3: Facilitar el acceso a Tecnología y Servicios Empresariales.

Y si bien en principio podría pensarse que de alguna forma recopila los seis objetivos de la GCIS, falta más claridad en metas fundamentales que necesitan plasmarse en el direccionamiento estratégico de la iniciativa clúster, recursos financieros que permitan la ejecución de las actividades planeadas e indicadores que hagan medibles el cumplimiento de cada objetivo en el tiempo. Así por ejemplo, falta hacer una referencia clara a la educación y entrenamiento como los dos pilares que promueven la permanencia en el tiempo de cualquier estructura social. Solo a través de estos dos elementos se dejan los cimientos para legar a las nuevas generaciones de emprendedores la cultura y el know how de la asociatividad clúster.

De igual forma, se hace necesario tener claridad sobre la relevancia que tiene lograr crecimiento del clúster a través de la atracción de nuevas firmas que dinamicen la industria, favorezcan la obtención de los beneficios derivados de la compilación industrial e impriman esa energía única que solo otorga la sana competencia.

Adicionalmente, falta hacer seguimiento en la cuantificación de los resultados financieros que demuestren en términos económicos, cual es el crecimiento esperado en ventas o en retorno sobre la inversión, aumento en las exportaciones,

aportes en la generación de empleo, lo que al final de cuentas vuelve palpable todos los esfuerzo que se realicen al interior del clúster.

6.2.1 Estrategias

El Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, adicional de la definición de sus objetivos ha buscado diseñar acciones con impacto directo en todos los frentes requeridos para el crecimiento sostenido de la iniciativa clúster:

- Investigación y redes: La investigación en Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda aun esta lejos de ser pilar estratégico de su direccionamiento, esta labor se ejerce al interior de las mismas empresas y a muy baja escala, impidiendo que se interrelación los adelantos y la innovación generando así un avance lento que aporta poco a la competitividad del sector. La cooperación universidad-empresa-estado en el país, esta lejana de lograr sinergias tan efectivas como las alcanzadas en economías más desarrolladas. El Dr. Marcos Jara, crítico del tema, asegura que “La universidad ofrece soluciones académicas, que en la mayoría de los casos no contribuyen al mejoramiento del PyG de las empresas. Falta definición en los roles institucionales, la universidad debe enfocarse a la investigación, los centros al desarrollo y transferencia de tecnología. La filosofía de la universidad con relación a su oferta hacia la industria se percibe como el objetivo de desarrollar contrataciones para mejorar la posición salarial de sus docentes. La academia tiene que reconocer los expertos para poder cumplir una tarea de apoyo al mejoramiento de la competitividad de las empresas”³⁹

³⁹ ENTREVISTA con Marcos Jara, Director Ejecutivo de Cidetexco. Bogotá, 5 de Febrero de 2009

- Acción política: Este objetivo se refiere básicamente a la necesidad de lograr mayor acercamiento entre el clúster y el gobierno, en busca de diferentes medidas de apoyo. Como un buen ejemplo de las labores desarrolladas por el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda en este frente, están los avances logrados con las últimas reuniones de lo que ellos llaman Comunidades de Práctica. Allí se reunieron por ejemplo los grandes exportadores de confecciones de Antioquia donde se destacan Leonisa, Crystal, St Even, Estudio de Moda entre muchos otros, todos sentados en la misma mesa, exponiendo las múltiples dificultades surgidas en la implementación de la nueva herramienta VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) con la cual el gobierno desea simplificar los procesos de exportación. Con una idea clara de la problemática y la concepción de ideas de mejora, se elaboró un documento que fue remitido al Ministerio de Industria y Comercio y este a su vez, generó de forma inmediata las modificaciones sugeridas por tan respetado grupo de exportadores. Si bien varias empresas de manera individual habían informado de las fallas del sistema, fue solo hasta que se levantó la voz de un colectivo de compañías tan relevantes de la industria textil, que el Ministerio adoptó las mejoras logrando un verdadero impacto político. El siguiente paso es repetir el ejercicio con el FUCE (Formulario Único de Comercio Exterior), herramienta diseñada para radicar los certificados de origen.

- Educación y entrenamiento: A pesar que este uno de los objetivos más importantes de cualquier iniciativa clúster, hoy en día el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda no ha incursionado significativamente con actividades de esta índole. Sin embargo, de acuerdo a la Dra. Botero “uno de los temas estratégicos de este año es propender por que eso se cumpla y que en realidad la educación de hoy sea pertinente para los negocios de

hoy”⁴⁰. En la última reunión de Comunidad Clúster en marzo de 2009, donde asistieron los directores de los 5 clústers de Antioquia, se cimentaron las bases sobre las cuales, en un trabajo conjunto con las universidades y otras instituciones de educación superior, se comenzará a planear hechos concretos que integren los programas de formación con las necesidades reales de las organizaciones actuales.

- Es importante resaltar que hoy en día en Antioquia existen iniciativas interesantes buscando fortalecer el vínculo inalienable de la empresa y la academia, como es el caso de la Corporación Tecnova creada en el 2007 con la finalidad de llevar la investigación a las industrias y resolver problemas de innovación. De este esfuerzo conjunto hacen parte la Universidad Nacional, Universidad de Antioquia, Eafit, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad de Medellín, CES, Escuela de Ingeniería de Antioquia y la Universidad del Atlántico, las cuales se reúnen cada año en la Rueda de Negocios de Innovación Tecnológica Tecnova, en un punto de encuentro con las empresas que reclaman la oportunidad de aprender a hacer las cosas de formas más expeditas y rentables
- Innovación y Tecnología: Al interior de toda empresa del sector textil confección, existe una clara inclinación a la innovación por ser un requisito de supervivencia en un mercado tan cambiante como la moda donde quienes no siguen las nuevas tendencias simplemente quedan relegadas. Las presiones que ejercen las industrias de países como China sobre los precios de los productos, obliga igualmente a apropiar tecnología que haga más eficientes los procesos con la menor cantidad de recursos disponible. Toda esta necesidad bien entendida por el Clúster Textil / Confección,

⁴⁰ ENTREVISTA con Luz Eugenia Botero, Directora del CTC. Medellín, 17 de marzo de 2009.

Diseño y Moda ha llevado a crear actividades que no solo promuevan el uso de nuevas tecnologías sino que adicionalmente brinden las herramientas para una gestión integral del nuevo conocimiento que ella implica. De acuerdo al Dr. Marcos Jara, “La innovación no esta en la agenda de la cadena textil confección de Colombia, las investigaciones que hemos realizado en Cidetexco identifican las brechas tecnológicas y de competitividad locales frente al estado del arte global. Los retos para la cadena están a la orden del día, el riesgo evidente lo ofrece su obsolescencia tecnológica con los debidos impactos negativos en la productividad de todos los factores y pérdida de capacidad competitiva”⁴¹. Esto deja al descubierto todo el trabajo pendiente en este campo y la necesidad de diferenciarse en el mundo para poder luchar por puesto importante en el mercado internacional de la moda y los textiles.

6.3 PROCESO

El proceso de formación de las iniciativas clúster consta de varias etapas y factores descritos en *The Cluster Initiative Greenbook*:

6.3.1 Iniciación y planeación

De acuerdo a la GCIS la idea de dar vida a las iniciativas clúster, provienen en la mayoría de los casos, del gobierno o de una alianza público-privada, tal como lo plasma la siguiente gráfica:

⁴¹ ENTREVISTA con Marcos Jara, Director Ejecutivo de Cidetexco. Bogotá, 5 de Febrero de 2009.

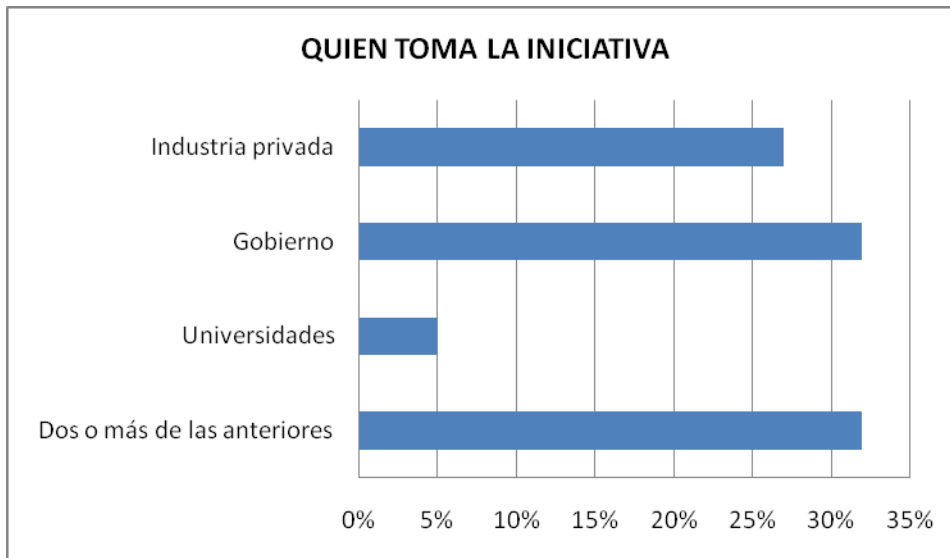


Gráfico 10. Fuente: The Cluster Initiative Greenbook

Un clúster puede surgir a partir de una iniciativa gubernamental, de un emprendedor que fue logrando alianzas, o como en el caso del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda en Antioquia, a partir de dos grandes empresas como Fabricato y Coltejer que fueron tejiendo sin proponérselo, todo un entramado de clientes y proveedores a su alrededor que atrajo nuevas compañías y favoreció la aparición de otras tantas. El rápido crecimiento de sus mercados, una fuerza laboral pujante y comprometida con las empresas y una participación importante en el PIB, son algunos de los factores que como poderosos imanes lograron cimentar en torno a sí mismas, la base para la consistencia actual del clúster textil confección en Antioquia.

A pesar de perder el protagonismo de antaño, en la actualidad Coltejer ayudado por la compra de la multinacional Kaltex está surgiendo nuevamente con nuevos proyectos y retomando el rumbo perdido en los últimos años. Por su parte, Fabricato se unió con la también tradicional Tejicondor en el año 2002 y hoy en

día ya se empiezan a vislumbrar los frutos de esta alianza en los mercados internacionales.

6.3.2 Administración y Financiación

A nivel mundial, el apoyo financiero estatal es una constante y así lo muestra la GCIS en la siguiente gráfica:

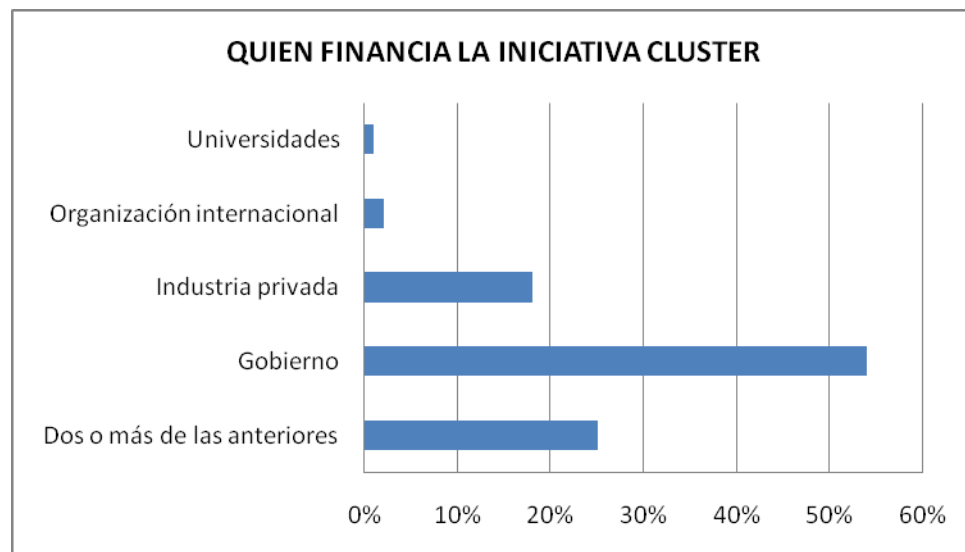


Gráfico 11. Fuente: The Cluster Initiative Greenbook

También es importante resaltar que en el 25% de los casos, la financiación proviene de dos o más instituciones públicas o privadas, comprobando que el surgimiento de los clúster trae beneficios para toda la población y no solo para la empresa privada.

Una iniciativa clúster puede ser dirigida por el gobierno o por las industrias mismas. En el caso del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, desde agosto de 2006 cuenta con una Dirección que se encuentra vinculada a la Cámara de Comercio, pero con el apoyo y respaldo de la Alcaldía de Medellín que desde un

principio ha resaltado el trasfondo social del tema de los clúster y ha facilitado su surgimiento.

La financiación de esta iniciativa clúster se hace íntegramente con aportes de la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Medellín para Antioquia. Y aunque hoy no se cobran membresías, se espera que la iniciativa clúster sea autosostenible sin dejar de ser sin ánimo de lucro.

6.3.3 Alcance y Membresía

En este punto se define quienes pueden hacer parte del clúster, delimitando a partir de un área geográfica específica, eslabón en la cadena de valor (consumidor, proveedor o cliente), empresa nacional o extranjera, pequeñas o grandes compañías. Al cuestionar a más de doscientas iniciativas clúster en todo el mundo, los parámetros sobre los cuales delimitaban el alcance, la gran mayoría estuvo de acuerdo en que el principal criterio estaba definido por la cercanía geográfica:

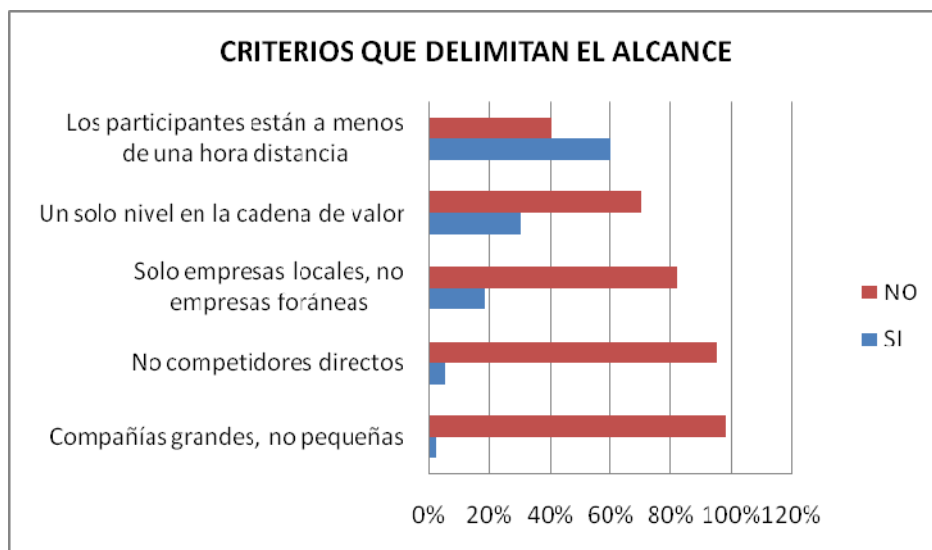


Gráfico 12. Fuente: The Cluster Initiative Greenbook

Adicionalmente, son fieles a su fin último de desarrollo regional en busca de una mayor competitividad que abra las puertas de los mercados internacionales, razón por la cual se cierran a recibir compañías foráneas que compiten por los mismos mercados y repatrían las utilidades.

En el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda la tendencia no es diferente. A éste pueden pertenecer únicamente empresas ubicadas en Antioquia que pertenezcan a cualquier nivel de la cadena de valor y con procedencia regional. Pueden ser competidoras directas y se considera indiferente su tamaño. La heterogeneidad de sus miembros, enriquece el proceso de aprendizaje como pilar del desarrollo colectivo.

6.3.4 Recursos y facilitadores

Desde el comienzo de la iniciativa clúster en Antioquia, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia ha jugado un papel fundamental no solo en la estructuración de la iniciativa como tal, sino con todo el conocimiento del entorno empresarial antioqueño. La Dra. Luz Eugenia Botero, Directora del Clúster, reporta a una Junta Directiva conformada por nueve personas, siete empresarios del clúster y dos instituciones: Inexmoda, a través de su director quien ejerce a su vez como jefe de mesa, y el director de ACOPI Antioquia⁴² con toda su experiencia en asociatividad. Allí se toman las decisiones y se tratan los temas de relevancia en el clúster. La siguiente es la conformación actual de la Junta:

⁴² ACOPI: Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

JUNTA DIRECTIVA CLÚSTER TEXTIL / CONFECCIÓN DISEÑO Y MODA

NOMBRE	CARGO	EMPRESA
Atanasio Bersis	Gerente	C.I. CONFECCIONES BALALAIKA S.A.
Carlos Alberto Urrea T.	Gerente	C.I. RACKETBALL S.A.
Carlos Eduardo Botero H.	Director	INEXMODA
Israel Bluman Levy	Gerente	C.I. IBLU
Jorge Eduardo López J.	Director comercial	BIANCHI
Luis Fernando Mesa D.	Gerente general	C.I. CONFORT JEANS S.A.
Jaime Vélez	Gerente	C.I TEJIDOS Y CONFECCIONES DINO S.A
Miguel Echeverri C.	Director ejecutivo	ACOPI ANTIOQUIA
Jesús María Raigoza	Gerente	C.I. A.G. ALFA INGENIERIA TEXTIL S.A.

Tabla 4. Fuente: Dirección Cluster Textil Confección Diseño y Moda

La Dra. Botero como facilitadora de la iniciativa clúster, cumple con las características que según la GCIS, son propias en las personas que ejercen funciones similares en otros clústers alrededor del mundo: cuenta con una importante red de contactos, tiene una gran conocimiento del clúster, goza de respeto entre los miembros de la iniciativa clúster, es considerada neutral y pueda llegar a tener una destacada influencia política.

La iniciativa clúster, cuenta además con la página de internet www.comunidadcluster.com donde aparte de detallar información del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, se expone también lo relativo al Clúster Turismo de Negocios, Clúster de Energía Eléctrica y Clúster de la Construcción.

6.3.5 Estructura y consenso

La estructura de un clúster puede formarse a partir de sus propias fortalezas o puede tomar modelos desarrollados en otras latitudes. La necesidad de alcanzar consensos, en algunas ocasiones retrasa la propia evolución de las iniciativas clúster, tal como lo evidencia el clúster textil de la región italiana de Emilia-Romagna, donde muchos se resisten a dejar los viejos modelos y a emigrar a otros más exitosos, estancados en la imposibilidad de lograr consenso. Lo que ocurre en Medellín no se aleja de este panorama y así lo explica el Dr. Guillermo Aristizabal, Presidente de Artextil y reconocido empresario antioqueño cuando asegura que en un principio los textileros de la ciudad asistían a las reuniones y eventos organizados por la dirección del clúster, motivados más por la curiosidad y el deseo de ver cuanto podían beneficiarse, que por un interés real de involucrarse participativamente con la iniciativa. Pasados pocos meses, muchos dejaban de acudir cuando sentían que su beneficio empresarial no era significativo y que el esfuerzo demandado no era suficientemente retribuido.

Los demás empresarios entrevistados, coinciden con el Dr. Aristizabal en la disminución paulatina de los participantes, sin embargo, consideran que la razón fundamental del suceso, fue el hecho de que mucho de ellos estaban esperando resultados inmediatos en su flujo de caja, desconociendo que se trataba de una estrategia de largo plazo que involucraba en primera medida un acercamiento entre sus miembros y aprendizaje colectivo del proceso clúster que no se obtenía de la noche a la mañana.

En el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda aun no se alcanzan los mecanismos que permitan la participación de todos sus miembros en sus decisiones, pero intenta involucrar empresas representativas a todos los niveles, apalancados en la idea de los objetivos comunes y sin aferrarse, por lo menos en teoría, a los intereses particulares.

6.3.6 Momentum

Dentro del Modelo de Desempeño de las Iniciativas Clúster, el momentum es definido como ese punto en el que la iniciativa ha alcanzado la fortaleza suficiente para afrontar los cambios en la política. También esta relacionado con cuantas firmas pertenecen al clúster y que tanto depende la iniciativa de un solo individuo. Para la formulación de las preguntas que pudieran dar una idea de este punto, la GCIS solo tuvo en cuenta iniciativas clúster con más tres años, logrando los siguientes resultados:

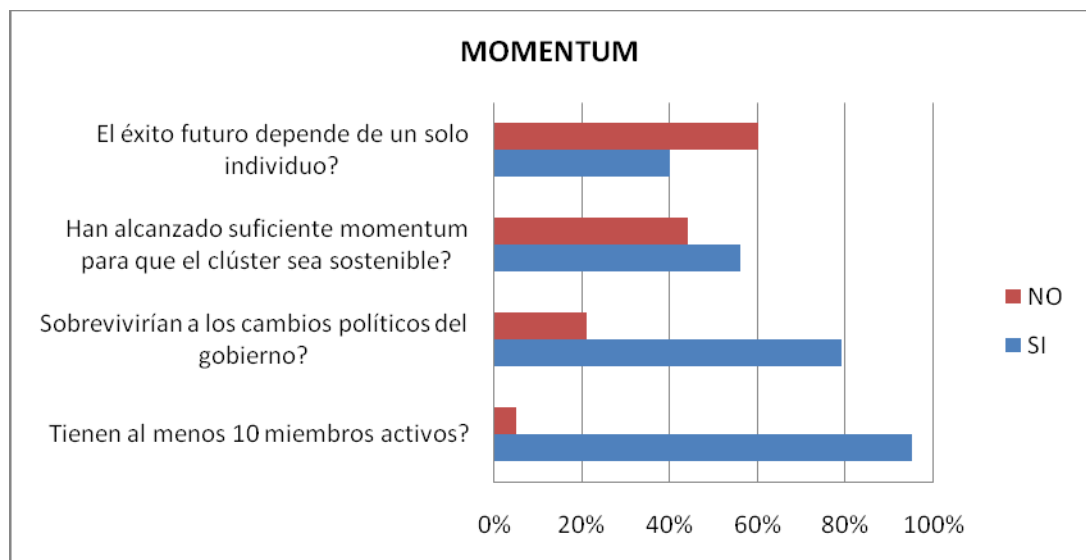


Gráfico 13. Fuente: The Cluster Initiative Greenbook

Causa curiosidad el hecho de que de las 143 iniciativas encuestadas por la GCIS, un 79% piensa que en su estado actual puede afrontar los cambios políticos que deban enfrentar en su entorno, pero solo un 56% se considera suficientemente fuerte para ser económicamente sostenible.

En cuanto al Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, la situación parece no alejarse mucho de las realidades actuales que deja al descubierto la encuesta. Si bien este ha contado con el beneficio que representan políticas estables que han impulsado el trabajo realizado hasta hoy, sería difícil imaginarse que ocurriría si ante un cambio de administración local, la iniciativa perdiera el respaldo de la alcaldía a través de la cual se ha logrado el reconocimiento y la integración de tantos entes involucrados en el proceso. Sin embargo, este mismo esfuerzo de vinculación de los miembros permite que la iniciativa no dependa hoy en día del trabajo de un solo individuo, lo que podría augurar continuidad en las tareas formuladas hasta la fecha.

7. CRISIS FINANCIERA INTERNACIONAL Y EL IMPACTO EN EL SECTOR TEXTIL

El 2008 será recordado como el inicio de la peor crisis financiera de la historia desde la gran depresión, ignorando aun si ya se tocó fondo o si tan solo esta trastabillando en el precipicio. Los analistas atribuyen al sistema hipotecario en EEUU gran parte de la responsabilidad sobre este descalabro sin precedentes de la economía mundial que rápidamente esta afectando los bolsillos de millones de consumidores alrededor del planeta. El ingeniero Leopoldo Abadía, catedrático de la Universidad de Harvard, en una forma sencilla y con un poco de sátira explicaba como la crisis se originó de las préstamos que los bancos de EEUU realizaron a los NINJAS (no income, no jobs, no assets), es decir, personas sin ingresos, sin trabajo y sin activos a quienes se les financiaban sus viviendas sin importar el altísimo riesgo de impago que corrían las instituciones bancarias. Estas operaciones, multiplicadas por miles, fueron agrupadas y titularizadas para ser comercializadas con otros bancos quienes a su vez las negociaron nuevamente, dándole aire a una burbuja que finalmente estalló y arrasó consigo al sistema financiero y a los desprevenidos clientes que tenían depositados sus ahorros. En otras palabras, desapareció la plata y solo quedaron un gran número de propiedades que nadie puede comprar.

Los fundamentales de la economía y los indicadores financieros están alcanzando niveles que ni siquiera los grandes gurús pudieron predecir. El sector textil no ha estado inmune a este detrimento de la demanda y a otros efectos colaterales como la revaluación que golpeó hasta hace muy poco el sector exportador. No cabe duda que “la situación es preocupante. Y denota una gran paradoja: cuando el dólar estaba a 1.700 o 1.800 pesos, no era rentable exportar, pero las empresas

seguían haciendo este esfuerzo por mantener sus mercados y sus clientes. Industrias El Cid, una empresa con más de 36 años exportando sacos y pantalones a su único cliente en EEUU, hoy se encuentra ad portas de un cierre definitivo ante la baja en la demanda. “Esta situación que vivimos no es un problema de manejo administrativo, de endeudamiento o de calidad” asegura el Dr. Guillermo Valencia Jaramillo, presidente de Industrias e Inversiones El Cid, y agrega: “No hay mercado, no hay demanda... La relación con (industrias) Oxford no se ha roto, pero si han bajado los pedidos y la producción por que simplemente no hay mercado”⁴³.

Muchos analistas coinciden en que Colombia está mejor preparado que otros países para afrontar la crisis con déficits razonables en cuenta corriente, un sistema bancario sólido, un nivel de endeudamiento adecuado y una tercera parte de la deuda del gobierno en dólares. Sin embargo, las exportaciones a países como EEUU y Venezuela y las remesas de colombianos que viven en el exterior, golpearán significativamente la economía doméstica. Durante el 2008, la producción real de la industria manufacturera presentó una reducción del 3.5%, mientras que el empleo sin incluir trilla de café cayó 1.3%, principalmente como consecuencia de la disminución del personal vinculado directamente a los procesos productivos (-1,7%) y la del personal que desempeña labores administrativas o de ventas (-0,1%)⁴⁴. De acuerdo a una reciente encuesta realizada por el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda con 93 empresas, 87 de ellas en Antioquia, arrojó que entre junio y diciembre de 2008 se perdieron 3599 empleos, bajando de 41.730 a 38.131 puestos de trabajo. Las proyecciones

⁴³ Ibid., p. 21a.

⁴⁴ En el 2008, la industria descendió 3.5% y el empleo cayó 1.3%. En: El Espectador (Online), Bogotá: (26, Feb, 2009). Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/negocios/articulo121929-2008-industria-descendio-35-y-el-empleo-cayo-13>

para 2009 no son para nada optimistas, el sector planea recortar 4.302 empleos más⁴⁵.

En épocas como estas, los retos de la iniciativa clúster son aun mayores y los empresarios esperan un liderazgo manifiesto que orqueste un trabajo colectivo repercutiendo en la producción, comercialización y crecimiento de las empresas del sector textil confección en Antioquia.

⁴⁵ ARIAS, Op. cit., p. 21a

8. FACTORES DE ÉXITO DE INICIATIVAS CLÚSTER DE ACUERDO A LA GCIS

Haciendo uso de los resultados de la Encuesta Global de Iniciativas Clúster (GCIS), se describirán a continuación algunas de las características más comunes en los casos exitosos de iniciativa clúster alrededor del mundo, y en la medida que la información disponible lo permita y se realizarán paralelos con el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda de Antioquia.

Para el análisis, se utilizaron tres medidas de desempeño:

- Mejora en la competitividad del clúster
- Aumento del tamaño del clúster
- Cumplimiento de sus objetivos.

De estas tres dimensiones se extrajeron las respuestas centradas particularmente en cuánto ha aumentado la atracción de nuevas empresas y el incremento de la competitividad internacional. Estas dos preguntas colocan al clúster en un contexto de competencia global, la primera entre regiones y la segunda entre compañías.

Los datos de las gráficas expuestas a continuación están basados en un análisis de covarianza estadístico entre los factores que abarca la encuesta y en el cual se utiliza la D de Somer como la medida de asimetría en la asociación de dos variables, una de las cuales siempre será alguna de las medidas de desempeño anteriormente referidas.

Hay tres dimensiones del entorno actual de la iniciativa clúster que tienen una influencia directa en su probabilidad de éxito:

- La calidad del entorno de negocios
- La estructura y contenido de las políticas económicas
- Las fortalezas de las empresas del clúster

De la primera medida de desempeño, mejora en la competitividad del clúster, existen dos aspectos que tienen una fuerte influencia sobre el desempeño exitoso de la iniciativa clúster de acuerdo a los resultados de la GCIS y medido a partir de su capacidad para atraer nuevas empresas: Uno es meramente económico como lo es la presencia de comunidad científica avanzada y la fortaleza del clúster. Y otro de tipo cultural como es el nivel de confianza entre las empresas y el que estas a su vez tienen con el sector público. Y así lo muestra la siguiente gráfica en donde cada barra indica como cada factor influye en el éxito de la iniciativa clúster atrayendo nuevas empresas. Un valor positivo alto indica una fuerte relación con un nivel de significancia del 5%:

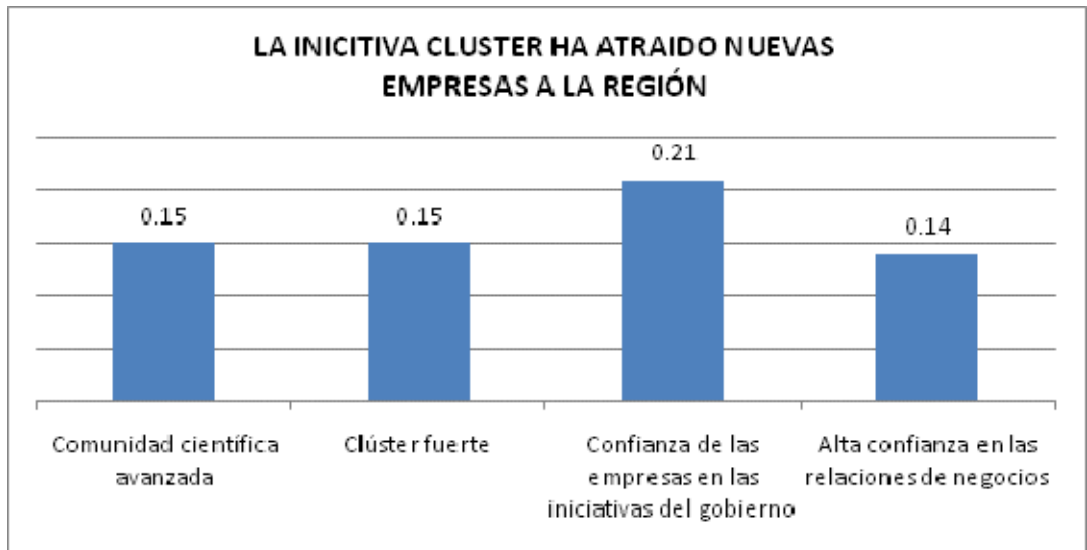


Gráfico 14. Fuente: The Cluster Initiative Greenbook

En el caso colombiano, culturalmente, el empresario antioqueño se ha caracterizado por su tesón y por ser un hombre de palabra en cada una de sus actuaciones. Sin embargo, sobre él también recae el estigma de que siempre busca ganar en los negocios aunque para esto deba valerse de timos o artimañas. No es mucho lo que se ha logrado para que las empresas confíen abiertamente entre ellas, pero la dirección del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda ha entendido que este es el primer paso para lograr avances realmente significativos en los programas que se adelantan al interior del tejido empresarial. En cuanto a las relaciones público-privadas, el gobierno del presidente Uribe ha facilitado acercamientos con el empresario en donde se ha permitido que las iniciativas estatales estén alineadas con las necesidades de las empresas, entendiendo a estas como el principal motor de la economía. Los gobiernos locales han hecho igualmente su tarea y los progresos nacionales se ven materializados a todo nivel.

En la dimensión de las políticas económica, tanto la estructura de las políticas como el proceso en el cual se crean, mostraron ser determinantes en el éxito de la

iniciativa clúster de acuerdo a la GCIS. Midiendo el éxito de la iniciativa por su impacto en la competitividad internacional del clúster, se encontró el papel sobresaliente que desempeñan las políticas que garantizan la libre competencia, la estabilidad y predictibilidad de las doctrinas gubernamentales y la influencia que dentro del contexto nacional tengan los políticos locales.



Gráfico 15. Fuente: The Cluster Initiative Greenbook

En cuanto a las dos primeras ya se ha sustentado en otros apartes de este trabajo, los importantes avances logrados en los últimos años impulsado no por una región sino por una visión más internacional del comercio que hoy día tienen los gobernantes colombianos. Y en lo que se refiere a la influencia de los políticos antioqueños, ha quedado también demostrada sus facultades para permear todas las esferas del poder público comenzado por la presidencia y continuando por los principales ministerios. Así mismo, la cercanía de los mandatarios locales con los legisladores nacionales ha sido igualmente destacable.

El tema de los objetivos también cumple un rol indispensable en el desempeño exitoso de la iniciativa clúster, tal como lo identificaron los autores Sölvell,

Lindqvist y Ketel que han venido siendo citando con su trabajo *The Cluster Initiative Greenbook*. Los investigadores encontraron una relación entre objetivos y el desempeño en dos dirección diferentes: cuales objetivos seleccionados por la iniciativa clúster están más relacionados con el éxito de sus programas en lo que a competitividad y a atracción de nuevas firmas se refiere y cómo se relaciona la amplitud de los objetivos respecto al éxito en sí mismo.



Gráfico 16. Fuente: The Cluster Initiative Greenbook

Para el cluster en estudio, la capacitación técnica, fomento a la innovación, marca de región y promoción a las exportaciones, evidenciaron una estrecha relación con el desempeño exitoso de las iniciativas clúster. En este punto, Colombiatex y Colombiamoda participan como catapultas del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda en cada uno de estos frentes, con la reunión de grandes compradores que dinamizan el comercio exterior de los sectores involucrados y a su vez crean una marca región al convertirse en certámenes que logran concentrar la atención de los más importantes expertos de la moda en latinoamérica y el mundo.

ALGUNOS FACTORES DE FRACASO DETECTADOS POR LA GCIS:

La investigación fue más lejos y asoció los factores que impactan con el fracaso de las iniciativas clúster y encontró los hallazgos plasmados en la gráfica siguiente donde las barras negativas muestran una relación inversa:

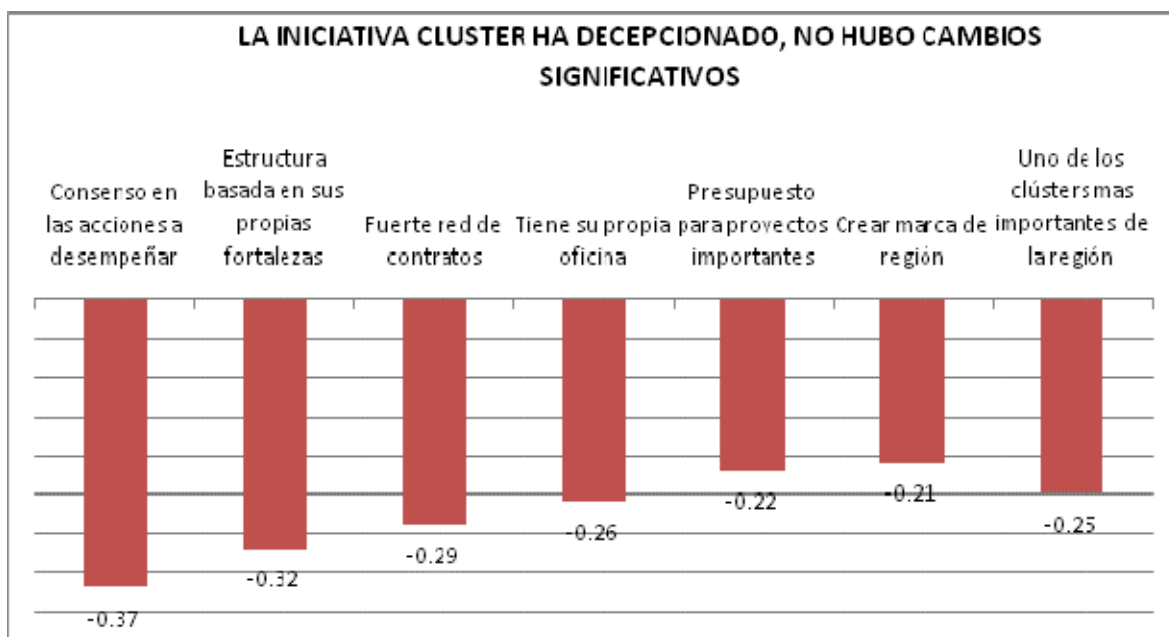


Gráfico 17. Fuente: The Cluster Initiative Greenbook

La falta de consenso sobresale como el factor al que más se le pueden imputar los fracasos de las iniciativas clúster ya que su naturaleza colectiva hace necesario las fuerzas unidireccionales de sus participantes. Se resalta también la dificultad para construir sus estructuras sobre las propias fortalezas y aquellas relacionadas con su capacidad financiera como tener una oficina propia y contar con recursos suficientes para impulsar proyectos de trascendencia.

Estos factores deben ser tenidos en cuenta por quienes están liderando la iniciativa del Clúster Textil /Confección Diseño y Moda en Antioquia para no cometer los mismos errores.

9. LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIÓN Y SU VISIÓN DE LA INICIATIVA CLÚSTER

Si bien a lo largo de este trabajo se han expuestos muchas de las opiniones de los empresarios del sector entrevistados con respecto al Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, reviste importancia resaltar algunas de sus consideraciones más relevantes.

Ninguno tiene duda que el proyecto de iniciativa clúster de la Cámara de Comercio de Medellín, la Alcaldía e Inexmoda, tiene connotaciones estratégicas para el sector. Su estado actual es de consolidación y comprenden que aun no es hora de ir a medir su impacto en los estados de resultados de las compañías, ya que solo las empresas que han creído realmente en el proyecto y se han acercado con la actitud de lograr beneficios recíprocos, exponen hoy en día los frutos de los esfuerzos conjuntos.

El mayor reto, es lograr una cultura de cooperación, donde las empresas estén prestas a trabajar conjuntamente por los problemas del sector, pero al mismo tiempo, dispuestas a compartir el *know how* que en determinado momento ha sido su clave del éxito. La globalización dicta que la competencia no es interna, la real competencia es contra el mundo y las cientos de compañías ubicadas en países donde Colombia tiene acuerdos comerciales, con niveles de desarrollo económico superior y millones de dólares dedicados a la investigación y la creación de nuevos y mejores productos a menores precios. El trabajo individual y aislado de las empresas locales, no logrará la sostenibilidad de largo plazo puede alcanzarse a través del trabajo colectivo de un ente agrupador como lo es la iniciativa del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda.

Las empresas, que contrario a la mayoría, han optado por buscar la forma de asociarse con otras compañías, encontraron rédito a su visionario esfuerzo. Así lo cuenta el Dr. Luis Fernando Mesa, de C.I Confort Jeans, quien habla de su experiencia cuando se unieron 5 empresas antioqueñas en torno a un proyecto de *fair trade* o comercio justo⁴⁶. Este concepto que cada vez adquiere más fuerza gracias a la conciencia que esta tomando el mundo de la responsabilidad compartida que tenemos todos frente a la pobreza extrema, llevó a que esta comercializadora uniera esfuerzos con cuatro empresas más de su cadena de valor para buscar el Sello de Certificación de Comercio Justo, lo que es la evidencia de que cada prenda, en todos sus procesos, fue elaborada por personas o empresas que fueron tratadas y remuneradas bajo condiciones de justicia social y comercial, tal distinción les abrió las puertas de nuevos mercados en Europa donde el sello es requisito indispensable para su compra a cualquier país productor.

Otro de los beneficios del clúster, lo explica el Dr. Jorge Eduardo López de Bianchi, es el conocimiento mutuo con sus proveedores. Bianchi diseña, confecciona por fuera y comercializa con sus propios canales, por lo cual es fundamental que todos sus proveedores conozcan plenamente el cliente al que están dirigidos sus prendas. Para Bianchi, la velocidad de la cadena es un factor de competitividad decisivo y valoran enormemente poder evitar tiempos en revisiones de calidad, auditorias de producto o reprocesos con sus proveedores, cada uno de ellos conoce el mercado y trabajan de manera coordinada con Bianchi con un solo objetivo; satisfacer a plenitud el cliente final.

⁴⁶ FARE TRADE: El Comercio Justo Fairtrade representa una alternativa al comercio convencional y se basa en la cooperación entre productores y consumidores. Fairtrade ofrece a los productores un trato más justo y condiciones comerciales más provechosas. Esto les permite mejorar sus condiciones de vida y hacer planes de futuro. Para los consumidores, Fairtrade es una manera eficaz de reducir la pobreza a través de sus compras diarias. Fuente: www.fairtrade.net

Muchos empresarios como el Dr. Guillermo Aristizabal de Artextil, no creen todavía en la iniciativa clúster; reconocen el potencial que tiene pero consideran que han faltado acciones más concretas que realmente convoquen a la industria y se sienta la representatividad y el respaldo ante la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado. Proyectos como Medellín mi Empresa, comienzan a llamar la atención de muchos que se han mantenido al margen de la iniciativa, pero según afirma el Dr. López, mientras que no sean los mismos propietarios de las compañías quienes se unan al trabajo mancomunado del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, no serán posible grandes cambios que redefinan la historia del sector.

Y a pesar del optimismo que irradian los empresarios entrevistados, todos dejan ver que la situación del sector es crítica y que si no se logran consolidar iniciativas como esta, difícilmente el país alcanzará los niveles de competitividad necesarios para dar la batalla por los mercados más significativos.

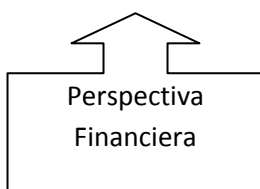
Puede concluirse entonces, que los empresarios comprenden el valor que tiene la iniciativa, reconocen los esfuerzos realizados hasta la fecha, pero saben que el camino es largo y solo puede recorrerse si se alcanzan consensos como fruto del trabajo en equipo, la confianza y la cooperación.

10. LOGROS DE LA INICIATIVA CLÚSTER A LA LUZ DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el año de 1992 en una edición de la revista Harvard Business Review, los autores David Norton y Robert Kaplan, presentaron el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) como un nuevo sistema de administración, que al abarcar más allá de la miope visión financiera de la organización, buscaba involucrar otras perspectivas claves en la definición de la estrategia corporativa.

Un clúster definido como una estructura sistémica, cuya supervivencia depende de la interacción de sus partes y a su vez de estas con el entorno, se presta para ser analizado a la luz del CMI entendiendo la coexistencia de múltiples elementos que deben integrarse si lo que se quiere es la cimentación de bases sólidas para el apalancamiento del clúster. Así las cosas y a falta hoy en día de un modelo claro que focalice los esfuerzos que se realizan al interior del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, esta herramienta se presenta como una alternativa interesante y de mucho potencial.

Las perspectivas planteadas por el modelo y coherentes con el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda puede enfocarse de la siguiente manera:



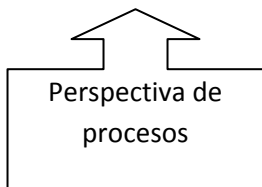
¿Cuales son los resultados económicos que esperan recibir las empresas del sector textil confección?

¿Qué beneficio en términos del PIB y desarrollo para la región espera recibir la región a partir del fortalecimiento del clúster?



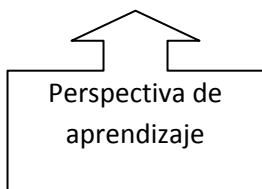
¿Cómo abrir nuevos mercados que permitan posicionar la región y alcanzar los objetivos financieros?

¿Que esperan los clientes actuales a lo largo de la cadena textil, confección, diseño y moda?



¿Qué procesos como clúster, se deben mejorar para satisfacer a los clientes?

¿Como se puede ser más eficiente, apoyados en la colaboración y las economías de escala que brinda la iniciativa clúster?



¿Qué habilidades deben desarrollar las empresas como unidades productivas y Antioquia como eje agrupador para lograr las metas en los objetivos estratégicos?

La comprensión exhaustiva de cada perspectiva, así como la identificación de objetivos e indicadores que permitan hacer seguimiento a la marcha, pueden marcar un direccionamiento importante del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda. Los logros alcanzados a la fecha, se han obtenido bajo la definición de tres objetivos que la iniciativa clúster ha definido desde un comienzo:

- Objetivo 1: Promoción de Cultura para la Cooperación entre empresas.
- Objetivo 2: Favorecer el acceso a Mercados.
- Objetivo 3: Facilitar el acceso a Tecnología y Servicios Empresariales.

No obstante ser suficientemente claros estos objetivos, falta especificidad y énfasis en puntos claramente diferenciales. Es así, como bajo el modelo del CMI, puede llegar a ser importante determinar otros objetivos que coadyuven a

encontrar un norte más claro al interior de la iniciativa, con programación en determinadas fechas, lo que es indispensable si se quieren conocer cuáles son los avances por periodos y que tan cerca o lejos están las metas propuestas. Dado el tiempo transcurrido de la iniciativa a la fecha, una meta acorde y de mediano plazo podría ser 5 años. El cuadro de mando integral sugerido, sería el siguiente:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL SUGERIDO PARA EL CLUSTER TEXTIL CONFECCIÓN DISEÑO Y MODA

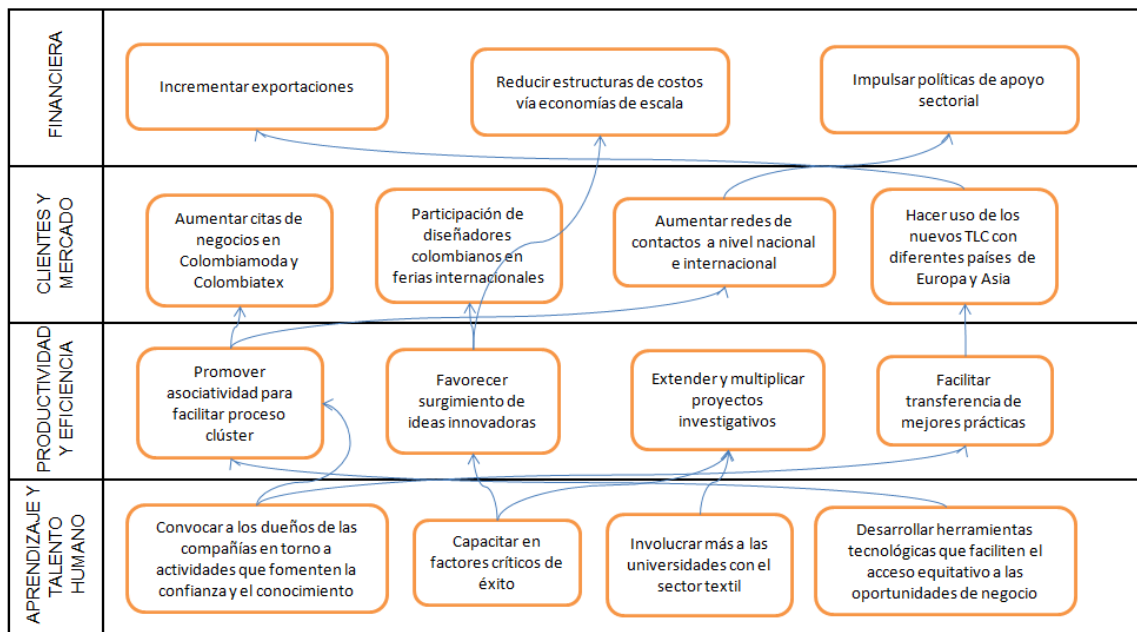


Gráfico 18. Fuente: Construcción personal del investigador

A continuación se explica cada objetivo y se especifican las actividades que la iniciativa clúster ha desarrollado o está planeando realizar en favor del logro de estas metas, de acuerdo a la información suministrada por la dirección del clúster, empresarios entrevistados y datos recolectados en Internet.

Perspectiva Financiera:

a. Objetivos propuestos:

- Reducir las estructuras de costos de materia prima apalancados en economías de escala.
- Incrementar las exportaciones en un 25% real a países diferentes de Venezuela, Estados Unidos y Ecuador.
- Impulsar políticas gubernamentales que otorguen incentivos para la consolidación de las pequeñas empresas del sector, justificado en su clasificación como sector de clase mundial.

b. Actividades del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda actualmente desarrolladas o planeadas y próximas a llevarse a cabo:

1. La definición de sector textil confección como de clase mundial, implica una estrategia que ya fue definida y contempla tres fases:
 - Transformación (2009 – 2012): Fortalecimiento de marcas propias a nivel local y la producción de paquete completo con productos y servicios de valor agregado.
 - Líder regional (2013 – 2019): Fortalecimiento de participación de marcas propias en las Américas y migración hacia producción de colección completa.
 - Posición fuerte en nichos globales (2020 – 2032): Liderazgo regional con marcas propias, fortalecimiento de la producción de colección completa y especialización en categorías de valor agregado.

Se esperan resultados importantes por ser parte de un programa que acompaña y supervisa el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Perspectiva Clientes

a. Objetivos propuestos:

- Tomar provecho de los nuevos acuerdos de libre comercio suscritos por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Aumentar el número de citas de negocios en las ferias de Colombiatex y Colombiamoda.
- Fomentar la participación de diseñadores colombianos en ferias internaciones que sirvan de vitrina para atraer más compradores.
- Aumentar redes de contacto a nivel internacional.

b. Actividades del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda actualmente desarrolladas o planeadas y próximas a llevarse a cabo:

1. En el 2009, se lanzó el Proyecto TIC's que consiste en la puesta en marcha de un nuevo sistema de información que permite unir a compradores y vendedores en esta herramienta tecnológica, brindando la oportunidad especialmente a los pequeños proveedores de ofrecer sus productos a un espectro mucho más amplio de clientes potenciales. Este proyecto no sólo permite aumentar las ventas, sino que además crea redes de contactos que van generando la confianza y el cooperativismo que exigen las iniciativas clúster.
2. El componente *Inteligencia de mercados* dentro de la Plataforma de Innovación para el sector textil confección del BID que inicia en el 2009 (Ver Políticas Locales y Regionales), espera lograr que 240 pymes tengan acceso a 5 mercados nuevos, 3 internos y 2 externos, contar con 20 asesores y

formadores en áreas comerciales y de tendencias y formalizar una red de apoyo entre Inexmoda, entidades de sector y organizaciones italianas de la industria textil.

3. Acercamiento de CEDEMODA e Inexmoda. El importante desarrollo de los últimos años de la Corporación Centro Mundial de la Moda, ubicada en el centro de Medellín, motivó un acercamiento de Colombiamoda y la feria de CEDEMODA, facilitando transporte a los participantes, multiplicando clientes y uniendo esfuerzos en beneficio de ambos eventos.

Perspectiva de Procesos

a. Objetivos propuestos:

- Facilitar transferencia de mejores prácticas que permitan incrementar la productividad y la eficiencia a lo largo de todos los procesos productivos de las empresas del sector textil confección.
- Promover asociatividad entre los miembros del clúster para formar redes que impulsen la cooperación interempresarial y que simplifiquen los procesos clúster.
- Favorecer el surgimiento de ideas innovadoras que optimicen los procesos productivos a lo largo de toda la cadena.
- Extender y multiplicar los proyectos investigativos que beneficien el crecimiento colectivo de las empresas del cluster.

b. Actividades del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda actualmente desarrolladas o planeadas y próximas a llevarse a cabo:

1. En el 2008 se llevó a cabo el entrenamiento en mejores prácticas para la industria de la confección de la cual participaron un grupo de empresas comercializadoras que capacitaron a 20 de sus proveedores en procesos operativos específicos con el fin de aumentar su productividad. Los resultados fueron los siguientes:

RESULTADO PROGRAMA MEJORES PRÁCTICAS

Operación	Tiempo anterior	Tiempo después de ingeniería	Aumento de productividad
Cerrar mangas de camisa	38 segundos (95 Uds. por hora)	24 segundos (150 Uds. por hora)	58%
Dobladillar banda	30 segundos (120 Uds. por hora)	18 segundos (200 Uds. por hora)	67%
Unir corte de manga	40 segundos (90 Uds. por hora)	24 segundos (150 Uds. por hora)	67%

Tabla 5. Fuente: Clúster Textil, Confección, Diseño y Moda, CCMA. 2008

2. El programa de buenas prácticas en el que ya lograron importantes mejoras para el funcionamiento de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). Este sistema de información que permite el proceso electrónico de autorizaciones, permisos, certificaciones o vistos buenos exigidos por las entidades del estado para la realización de importaciones y exportaciones, presentó grandes deficiencias en su comienzo que no fueron escuchadas por los entes gubernamentales, motivando un trabajo conjunto en el clúster que elevó sus peticiones al Ministerio y este realizó los ajustes necesarios para convertirla en una herramienta útil y de gran alcance.

3. El programa de Padrinazgo de *Medellín, mi Empresa* explicado anteriormente, que permite a las pequeñas y medianas empresas aprender de lo que hacen las grandes compañías del sector. Su metodología se basa en un esquema de acompañamiento empresarial, que parte de un diagnóstico actualizado de la empresa y posteriormente se promueve un plan de mejoramiento que hace énfasis en las áreas de mayor debilidad y pertinencia de la empresa. La siguiente tabla, muestra las principales empresas vinculadas como padrinos y el número de empresas ahijadas asesoradas en el 2008:

PROGRAMA PADRINAZGO

EMPRESA PADRINO	NO. PADRINOS POR EMPRESA	NO. AHIJADOS APADRINADOS POR EMPRESA PADRINO
HERMECO	8	12
C.I RACKETBALL S.A	1	3
CUEROS VÉLEZ S.A	1	6
DIDETEXCO	1	6
GRUPO COMERCIALIZADORAS	1	22
TOTAL	12	49

Tabla 6. Fuente: Clúster Textil, Confección, Diseño y Moda, CCMA. 2008

4. El componente *Asociatividad* dentro de la Plataforma de Innovación para el sector textil confección del BID, que inicia en el 2009 (Ver Políticas Locales y Regionales), espera formar 12 grupos asociativos en torno a temas específicos y vincular a 9 instituciones de apoyo del orden local y nacional.
5. El componente *Investigación e Innovación*, de la misma plataforma, aspira firmar 9 acuerdos de investigación con diferentes organizaciones.

6. Difusión del modelo clúster através de la página web y los boletines mensuales, que ha hecho comprender a los empresarios, las bondades del modelo y facilitar los procesos iniciados por la dirección del clúster.
7. El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES), proyecto estratégico que viene liderando ACOPI hace más de 15 años con el objetivo de integrar las pequeñas y medianas empresas por sectores y regiones buscando afrontar el proceso de globalización, ha enfrentado la labor de encontrar acciones encaminadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo mediante el acompañamiento que 3 grandes compañías tractoras⁴⁷ realizan para mejorar la competitividad de sus respectivas cadenas de abastecimiento.

Perspectiva de aprendizaje

a. Objetivos propuestos:

- Convocar a los empresarios (dueños de compañías) en torno a diferentes actividades que fomenten la confianza, el conocimiento y el respeto, buscando replicar todo lo anterior en las relaciones comerciales.
- Identificar procesos críticos de éxito e intensificar la capacitación de las personas a cargo de los mismos.
- Desarrollar nuevas tecnologías que acerquen a los miembros del cluster y faciliten el acceso equitativo a las oportunidades de negocio.

⁴⁷ EMPRESAS TRACTORAS: Se denomina empresas tractoras, a grandes compañías del sector con amplia experiencia y fortaleza en temas específicos que aceptan participar de las actividades clúster, capacitando, exponiendo estrategias exitosas y generando un efecto “tractor” sobre las más pequeñas que se ven claramente beneficiadas.

- o Involucrar más a las universidades con la industria textil para generar nuevo conocimiento útil para el sector.
 - b. Actividades del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda actualmente desarrolladas o planeadas y próximas a llevarse a cabo:
 1. Proyecto TIC's explicado anteriormente.
 2. El componente *Investigación e Innovación* dentro de la Plataforma de Innovación para el sector textil confección del BID, que inicia en el 2009 (Ver Políticas Locales y Regionales), espera capacitar 240 pymes en elaboración de planes de negocio y 120 en actualización de diseños, acabados, técnicas de producción y áreas afines.
 3. La Misión Barcelona 2008 tuvo como objetivo conocer como funciona la alianza público-privada en Cataluña y particularmente en la provincia de Barcelona, para entender como han alcanzado su desarrollo a pesar de la competencia de Zara y el avasallador comercio chino. Ocho empresas Colombianas que tienen marcas e Inexmoda, tuvieron la oportunidad de acceder y tener contacto con un consultor en *clúster development* y recibir información de las actividades en las cuales trabajan.
 4. Seminario Taller sobre branding, montaje de colecciones y visual merchandising en el 2008, donde fueron capacitadas 57 empresas, 110 empresarios y 10 asesores de Inexmoda para seguir replicando el conocimiento.

El encadenamiento que se muestra en el CMI, permite sugerir que el logro conjunto de estos objetivos llevaría al éxito la iniciativa clúster. El trabajo que se viene haciendo sin duda apunta a cada una de las metas, pero la importancia del modelo radica en los delineamientos precisos que se deben tener en cuenta para encausar sus labores hacia un fin seguro.

De acuerdo a la opinión de los empresarios entrevistados, todos coinciden en que el principal factor de éxito de la esta iniciativa clúster y que a la fecha esta lejos de alcanzarse, es lograr un verdadero sentido de cooperatividad entre sus integrantes. Las empresas siempre están prestas a participar en todo lo que de alguna forma beneficie sus intereses, pero se muestran reacias cuando se trata a aportar al beneficio común. Adicionalmente, señalaba el Dr. Israel Bluman Levy, gerente de CI IBLU:

“Las actividades de las iniciativas clúster no se pueden relegar a los mandos medios. Se requiere que los dueños de las compañías se involucren con estrategias de largo plazo que garanticen sostenibilidad. Cuando se encomiendan estos proyecto a los mandos medios y la alta gerencia se desentiende, todo lo que se alcanza se puede perder ante la rotación de los funcionarios”

Las actividades del clúster en este sentido no han sido pocas, pero queda clara la necesidad de diseñar nuevas formas de fortalecer la confianza y crear lazos fuertes que generen las sinergias necesarias. Así pues, la labor esta en la generación de nuevas actividades, respaldadas por un CMI como el especificado anteriormente y elaborar un mapa de trabajo correctamente direccionado.

11. CONCLUSIONES

Si bien nadie puede desconocer los avances que en las últimas décadas ha evidenciado el sector textil confección en Antioquia, tampoco se puede negar que “falta mucha tela por cortar”. La aparición espontánea del clúster, ha venido acompañada de iniciativas privadas que han querido impulsar el desarrollo y potencializar las fortalezas logrando un grado de consolidación que le permite a la ciudad hoy día, un lugar destacado en la industria latinoamericana. El papel que juega la dirección del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda claramente esta marcando el camino que ha conducido al éxito otras iniciativas alrededor del mundo, sin embargo, aun no se cuentan con datos estadísticos a través de los cuales se puedan materializar los logros alcanzados en estos años de trabajo.

Entre las principales causas que no han permitido un aporte más relevante de la iniciativa clúster al sector, es sin duda la falta de participación activa de los empresarios, quienes comprenden el valor que tiene la iniciativa, reconocen los esfuerzos realizados hasta la fecha, pero se sienten temerosos de trabajar de la mano con compañías que históricamente han rivalizado en sus propios mercados, además de ser conscientes de que el camino por recorrer es largo y solo puede hacerse si se alcanzan consensos como fruto del trabajo en equipo, la confianza y la cooperación. La desconfianza y la falta de credibilidad en las múltiples ventajas del trabajo en clúster, retardan el desarrollo y el impacto de proyectos fundamentales para la competitividad del sector.

El lamentable estado de la investigación a todo nivel en nuestro país, amenaza con dejarlo relegado y hacerlo eterno seguidor de aquellos que han entendido la importancia de ir un paso adelante. El Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda consciente de la importancia del tema y aliado a Cidetexco, como su principal

brazo investigativo, está buscando enderezar el camino y dar marcha a trabajos colaborativos que le abran las puertas a Medellín en las grandes ferias alrededor del mundo. Y si bien es cierto que hace tiempo se debió pasar del plan a la acción, es alentador que paulatinamente se esté despertando del letargo que ha dejado el tener algunos mercados como el de EEUU, que demostró en el último año y medio no ser siempre la panacea para los exportadores colombianos, así como Venezuela y Ecuador, importantes compradores de los productos del sector, pero que por problemas políticos generan alta incertidumbre y hacen tangible la necesidad de pensar en otros destinos.

La alianza Universidad-Empresa, también se encuentra en la agenda de trabajo del Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda para este 2009 e igualmente representa una de los principales factores que va en favor de la competitividad sectorial. Las universidades, como multiplicadoras y fuentes de conocimiento, cuentan con toda la infraestructura necesaria para comprender los procesos, plantear y desarrollar investigaciones para ofrecer soluciones que estén a la altura de las necesidades de la industria.

Cabe destacar, los procesos de aprendizaje que actualmente esta llevando el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda, visitando experiencias exitosas del sector textil confección en el mundo y replicando los conocimientos a nivel local, como fue el caso de la última misión a Barcelona, donde se pudo tener información al detalle de todos los procesos productivos de Zara y Mango, dignos exponentes de la moda en el mundo.

Se hace evidente, la necesidad de que sean los mismo empresarios, quienes se involucren con las actividades del clúster y así darle continuidad a los programas que requieren aliento de largo de plazo. El fortalecimiento de los clúster, unido indefectiblemente al logro de los objetivos, es una labor que desde el interior de las compañías deben liderar los mismos dueños del capital, no solo por ser

quienes más interés tienen en el incremento de la competitividad y sostenibilidad de las empresas en el tiempo, sino para garantizar la permanencia que exigen las acciones estratégicas.

Finalmente, aunque el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda esta siguiendo caminos muy similares al que han recorrido iniciativas exitosas en todo el mundo, falta más compromiso del empresario antioqueño y tomar la bandera de la innovación como uno de los estandartes que le permitirán niveles de competitividad tales que le permitan obtener una posición preponderante, para dejar de lado la dependencia de algunos pocos mercados y de los avances conseguidos a expensas de beneficios gubernamentales.

Queda entonces abierta la posibilidad para que una investigación futura, a partir del análisis preliminar realizado en este trabajo, cuantifique los avances reales a través de indicadores que pueden ser elaborados con base en el cuadro de mando integral y de esta forma legitimar las labores de la iniciativa cluster e incentivar o no, el compromiso irrestricto de las empresas involucradas.

12. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Clúster: Una estrategia para crear ventaja competitiva. Medellín: CCM, 2006.

ANDERSSON, Thomas; SCHWAAG-SERGER, Sylvia; SORVIK, Jens and HANSSON, Emily. The Cluster Policies Whitebook. Malmö: IKED, 2004. 266 p. ISBN 91-85281-03-4.

PORTER, Michael. Entrevista realizada por la revista Dinero. Colombia puede ser competitivo. En: Revista Dinero [en línea]. Santafé de Bogotá: 2003. <Disponible desde Internet en: <http://www.dinero.com/noticias-negocios/colombia-puede-competitivo/922.aspx>>.

KETELS, Christian; LINDQVIST, Göran and SÖLVELL, Örjan. Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness, 2006. 42 p. ISBN 91-974783-2-6

SÖLVELL, Örjan. Cluster: Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Stockholm, 2008. 102 p. ISBN 978-91-974983-3-5

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Informe Monitor: La ventaja competitiva de Medellín. Medellín: CCM, 1995.

PORTER, Michael. Cluster, Innovation, and Competitiveness: New findings and implications for policy. En: The European Presidency Conference on Innovation and Clusters (1a: 2008: Estocolmo). Ponencia del profesor Michael Porter disponible en www.vinnova.se

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Inexmoda: Un caso exitoso de liderazgo. Medellín: CCMA, 2007.

BOTERO, Luz Eugenia. Dinámica de los clústers regionales. En: Diplomado para el sector textil (1a: 2009: Medellín. Ponencia de la Dra. Luz Eugenia Botero. Disponible en www.camaramed.org.co

LEGARDA PARRA, Christian y LÓPEZ PINEDA, Daniel. Competitividad del sector textil y de confecciones colombianas entre los años de 1996 y 2006. Medellín, 2008, 59 p. Trabajo de grado (Economía). Universidad EAFIT, Escuela de Administración, Departamento de Economía.

VANEGAS BEDOYA, Carlos Andrés. Dinámica y competitividad del clúster textil / confección en Medellín: Análisis desde las economías de aglomeración. Medellín, 2008, 52 p. Trabajo de grado (Economía). Universidad EAFIT, Escuela de Administración, Departamento de Economía.

DUQUE MARQUEZ, Iván. Malos samaritanos y pecadores. En: Portafolio, Bogotá: (15, Sep, 2008); p. 74.

PORTER, Michael. Cluster, Innovation, and Competitiveness: New findings and implications for policy. En: The European Presidency Conference on Innovation and Clusters (1a: 2008: Estocolmo). Ponencia del profesor Michael Porter disponible en www.vinnova.se

Los Clústers y la Competencia. En: El Espectador (Online), Bogotá: (24, Jul, 2006). Disponible en: www.espectador.com/1v4_contenido.php?id=74201&sts=1

ARIAS R., Francisco Javier. Los negocios no dejaron ver la crisis en la feria. En: El Colombiano, Medellín: (30, Ene, 2009); p. 6d

GONZÁLEZ P., Fernando. GEA mantendrá mínimo el 51% en sus empresas y se dividirá en tres sectores. En: Portafolio, Bogotá: (2, Jun, 2009). Disponible en: <http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/> ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5328367.html

ARIAS R., Francisco Javier. El algodón se importará sin aranceles. En: El Colombiano, Medellín: (28, Ene, 2009); p. 1d

PLATA, Luis Guillermo. Textil, confección, diseño y moda: Un sector de talla mundial. En: Revista Inexmoda, Medellín: (Jul, 2009); p. 12

Inversión extranjera directa alcanzó US\$10.564 millones en 2008: Mincomercio. En: Portafolio (Online), Bogotá: (1, Abr, 2009). Disponible en: http://www.portafolio.com.co/economia/pais/2009-04-01/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4935523.html

Coltejer ratificó acuerdo con textilera mexicana para revivir. En: El Tiempo (Online), Bogotá: (3, Jul, 2008). Disponible en: http://www.eltiempo.com/colombia/antioquia/2008-07-03/coltejer-ratifico-acuerdo-con-textilera-mexicana-para-revivir_4359995-1

La nanotecnología se toma los textiles. En: Periódico oficial de Colombiatex de las Américas 2009, Medellín: (Ene, 2009); p.3

ARIAS R., Francisco Javier. “¿Si no hay mercado para quien produzco?: El Cid”. En: El Colombiano, Medellín: (8, Mar, 2009);p. 21^a

En el 2008, la industria descendió 3.5% y el empleo cayó 1.3%. En: El Espectador (Online), Bogotá: (26, Feb, 2009). Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/negocios/articulo121929-2008-industria-descendio-35-y-el-empleo-cayo-13>