

**FACTORES Y ESTRATEGIAS DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN-DISEÑO Y  
MODA DE ANTIOQUIA PARA APROVECHAR COMPETITIVAMENTE LAS  
OPORTUNIDADES COMERCIALES QUE OFRECE EL TLC CON LOS  
ESTADOS UNIDOS**

**ANDRES ALBEIRO BABATIVA TORRES  
CLAUDIA MARCELA CELIS NOREÑA  
DIANA MARCELA DUQUE RICO**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN  
FACULTAD E CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECILIZACIÓN EN ALTA GERERENCIA  
MEDELLÍN  
2013**

**FACTORES Y ESTRATEGIAS DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN-DISEÑO Y  
MODA DE ANTIOQUIA PARA APROVECHAR COMPETITIVAMENTE LAS  
OPORTUNIDADES COMERCIALES QUE OFRECE EL TLC CON LOS  
ESTADOS UNIDOS**

**ANDRES ALBEIRO BABATIVA TORRES  
CLAUDIA MARCELA CELIS NOREÑA  
DIANA MARCELA DUQUE RICO**

**Monografía para optar al título de Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor metodológico  
Luís Fernando Atehortúa Correa  
Asesor temático**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN  
FACULTAD E CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECILIZACIÓN EN ALTA GERERENCIA  
MEDELLÍN  
2013**

## HOJA DE ACEPTACIÓN

---

**Asesor metodológico**

---

**Asesor temático**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES .....	12
2.	OBJETO DE ESTUDIO .....	17
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
3.1	PREGUNTA GENERAL .....	20
3.2	PREGUNTAS ESPECÍFICAS .....	21
3.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
4.	JUSTIFICACIÓN .....	22
5.	OBJETIVOS .....	24
5.1	OBJETIVO GENERAL .....	24
5.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	24
6.	ALCANCES O DELIMITACIONES.....	25
6.1	DELIMITACION GEOGRAFICA.....	25
6.2	DELIMINTACION CONCEPTUAL.....	25
6.3	DELIMITACION DE TIEMPO .....	25
7.	MARCO REFERENCIAL.....	26
7.1	MARCO CONCEPTUAL .....	26
7.2	MARCO TEÓRICO .....	27
7.2.1	Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.....	27
7.2.2	Clúster Textil-Confección-Diseño y Moda de Antioquia .....	28
7.2.3	Mercados Objetivo. ....	28
7.2.4	Apertura Económica.....	28
7.2.5	Internacionalización Económica.....	29
7.2.6	Globalización Económica.....	30
7.2.7	Sectores de Clase Mundial .....	31
7.2.8	Transformación Productiva. ....	32
7.2.9	Barreras Arancelarias.....	32
7.2.10	Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales.....	33
7.2.11	Estrategias Competitivas.....	33
7.2.12	Competitividad. ....	34
8.	MARCO METODOLOGICO .....	36
8.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36

8.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	36
8.3	METODOLOGÍA .....	36
9.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	37
9.1	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	37
9.1.1	Objetivos estratégicos .....	37
9.2	ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA A ACTORES DEL SECTOR 41	
9.3	MATRIZ BCG SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA .....	49
9.3.1	Análisis del TLC según la matriz BGC .....	52
10.	PRINCIPALES FACTORES COMPETITIVOS DEL SECTOR TEXTIL- CONFECCIÓN-DISEÑO Y MODA DE ANTIOQUIA .....	53
10.1	FACTORES COMPETITIVOS .....	54
10.1.1	Amenazas de entrada de nuevos productos sustitutos.....	55
10.1.2	Amenaza de nuevos competidores. ....	55
10.1.3	El poder de negociación de los clientes. ....	55
11.	SISTEMATIZACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS Y EXPERIENCIAS DE ACTORES DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN DE ANTIOQUIA.....	57
11.1	LECCIONES APRENDIDAS Y EXPERIENCIAS QUE PERMITEN MEJORAR LA CAPACIDAD COMPETITIVA FRENTE AL TLC CON ESTADOS UNIDOS .....	57
12.	CONCLUSIONES.....	60
13.	BIBLIOGRAFIA .....	61

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA sector textil en Antioquia. ....	38
Tabla 2. Respuestas de los encuestados. ....	42
Tabla 3. Aspectos comerciales y arancelarios .....	52

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Matriz Crecimiento / Participación .....	49
Ilustración 2. Diamante competitivo Porter Sector Textil Antioquia.....	53
Ilustración 3. Campo de Fuerzas de Porter .....	54

## **RESUMEN**

### **NOMBRE DE LOS AUTORES:**

**Andrés Albeiro Babativa Torres  
Claudia Marcela Celis Noreña  
Diana Marcela Duque Rico**

La presente investigación es realizada con el objetivo de proponer recomendaciones al sector textil y de confecciones en Antioquia, después del Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América sufragado mediante el Decreto 993 del 15 de mayo de 2012. Para la investigación se utilizaron herramientas del ámbito gerencial para el análisis interno y externo del sector por medio del DOFA, La Matriz Producto de Boston Consulting Group, el diamante competitivo del Dr. Michael Porter y la aplicación de encuestas directas a representantes del sector textil y confecciones de Antioquia. Se posee poca información acerca del aprovechamiento del TLC en el sector, a través de esta investigación se identificó que el sector se enfrenta a la entrada al país de nuevos competidores y productos sustitutos, adicional que las marcas locales aún siguen en posicionamiento pero lentamente frente al posicionamiento de marcas extranjeras. Aun el sector textil en Antioquia continúa representado con Cundinamarca como los principales departamentos que dinamizan el sector, pero se deben realizar esfuerzos por crear clústeres robustos en el mismo gremio y lograr obtener ventajas competitivas en la adquisición de insumos, canales de comercialización y fortalecimiento de las exportaciones. El sector debe tener unas políticas claras para toda la cadena de producción y comercialización y tener un gerenciamiento macro y micro administrativo que de manera transversal se integre con el desarrollo e investigación en el sector educativo y el apoyo de Gobierno para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa.

**Palabras claves:** DOFA, Diamante competitivo, Matriz BCG.

## **ABSTRACT**

### **AUTHORS NAME:**

**Andrés Albeiro Babativa Torres  
Claudia Marcela Celis Noreña  
Diana Marcela Duque Rico**

This research is performed in order to make recommendations to the textile and apparel industries in Antioquia, after the Trade Promotion Agreement between the Republic of Colombia and the United States funded by Decree 993 of May 15, 2012. To research field used management tools for internal and external analysis of the sector through the SWOT, Product Matrix Boston Consulting Group, the competitive diamond Dr. Michael Porter and application of direct surveys and textile sector representatives Antioquia confections. Little information is available about the use of TLC in the sector, through this research identified that the sector faces the country entry of new competitors and substitute products, additional local brands still in position but slowly past the foreign brand positioning. Even the textile sector in Antioquia and Cundinamarca continues represented major departments that invigorate the sector, but efforts should be made to create robust clusters in the same guild and achieve competitive advantage in the acquisition of inputs, marketing channels and strengthening exports. The sector should have clear policies for the entire production and marketing chain and have a macro and micro management that cuts across administrative integrates with research and development in the education sector and government support for the strengthening of small and medium enterprises.

## INTRODUCCION

Los acuerdos comerciales que ha suscrito Colombia y su posición geográfica, han convertido al país en un centro de producción, distribución de exportaciones para mercados internacionales. Adicionalmente, Colombia cuenta con costos competitivos, un mercado interno atractivo, mano de obra calificada y el apoyo del gobierno para una inversión segura y rentable.

El objetivo de los acuerdos comerciales se debe enfocar hacia el logro de una distribución equitativa de los beneficios potenciales del intercambio, con fundamento en la creación de condiciones simétricas de interacción económica.

En relación con los nuevos compromisos bilaterales, puede afirmarse que los resultados dependen de las estrategias, la preparación y la capacidad de negociación de Antioquia.

En términos generales, debe aprovecharse la suscripción del tratado, para plantear una transformación de conjunto de la economía nacional, orientada hacia el logro de un crecimiento sostenido. Atender exclusivamente los aspectos comerciales, es decir los de acceso a mercados, puede, en el mejor de los casos, promover un crecimiento de las exportaciones, pero sin que se refleje la dinamización integral de la economía.

Por medio de la presente investigación pretendemos lograr un documento que identifique los factores competitivos y sus respectivas estrategias que dinamicen el sector textil, confección, diseño y moda en Antioquia para el aprovechamiento del tratado comercial celebrado con Estado Unidos.

Antioquia se ha destacado a nivel nacional por ser uno de los principales productores de textiles y esta trayectoria debe aprovecharse para posicionar a Antioquia como el departamento que representa al país en este sector.

Realizar un análisis estratégico de la situación con herramientas administrativas como el DOFA, la matriz de producto Boston Consulting Group, el diamante competitivo del Dr. Michael Porter y apoyados con la información dispuesta en los medios, adicional a fuentes primarias de recolección por medio de encuesta a actores del sector, nos permitirán aproximarnos a resultados técnicos que generan viabilidad y aprovechamiento al sector textil con el TLC celebrado entre los dos países.

Es importante identificar los antecedentes que preceden al TLC, para estructurar la investigación desde una perspectiva que abarque la historia, el presente y futuro del sector.

La problemática del sector se analiza a nivel macro para el departamento de Antioquia, sintetizando las estrategias identificadas en el análisis del sector y aportar como herramienta de análisis y de información para el crecimiento del sector.

## 1. ANTECEDENTES

El Acuerdo de Promociones Comerciales entre Estados Unidos y Colombia llamado en inglés Colombia Trade Promotion Agreement, es el mismo que hoy se conoce como Tratado de Libre Comercio, TLC con los Estados Unidos.

Pese a las relaciones entre ambos países y la disposición política que dio origen a su discusión y posterior aprobación, la puesta en marcha del Tratado es una historia de prolongados altibajos en medio de los cuales muchas veces se llegó a pensar que el acuerdo no alcanzaría a ver la luz al final del túnel.

La historia se remonta al 27 de Febrero de 2006, cuando se finiquitó este Tratado entre Colombia y Estados Unidos, después de 21 meses, 15 rondas y 100 reuniones entre las partes.

Lo que vino luego fue un largo calvario en el trámite legislativo. Para entrar en vigencia con rigor legal debió surtirse su ratificación por parte de los Congresos de Estados Unidos y Colombia.

El Congreso Colombiano ratificó el TLC, mediante la Ley 1143 del 4 de Julio de 2007 y secuencialmente la Corte Constitucional lo declaró ajustado a la Constitución Nacional el 24 de Julio de 2008, por medio de la sentencia C-750 de 2008.

Por su parte, en Estados Unidos, al final del mes de Agosto de 2006 el Presidente George W. Bush entregó al Congreso de los Estados Unidos el texto final del acuerdo, para su discusión y aprobación.

Tras muchos reparos originados en reclamos sobre violaciones a los derechos humanos y la necesidad de consagrar unos reconocimientos laborales, así como en las discusiones surtidas en la campaña presidencial del 2008, el TLC entre Colombia y Estados Unidos finalmente fue aprobado por el Congreso Norteamericano, el 10 de Octubre de 2011, lo que dio paso a una etapa de revisión técnica y traducción que retrasó su entrada en vigencia hasta el 15 de Mayo del 2012.

Si bien la experiencia de este tipo de acuerdos ha mostrado grandes beneficios en otros países como México y Chile, la experiencia colombiana también ha estado acompañada de incontables detractores y defensores que confiesan públicamente sus distancias o cercanías con el mismo.

Los sindicatos opinan que el modelo de los TLC atentan contra la estabilidad laboral y lesionan los intereses de algunos sectores, especialmente del agrícola y gran parte de los manufactureros.

Los avalistas del TLC, por su parte, piensan que este acuerdo es un camino imprescindible para la modernidad económica del país que abre de una vez y para siempre las puertas al progreso, la tecnología, la libre competencia y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos de ambos países.

Lejos de negar la posibilidad de que el Tratado pueda tener efectos negativos y positivos en ambos mercados, para todos los sectores está claro que la clave para asumir el mismo y poder emplearlo como un mecanismo de progreso y desarrollo reside en la Competitividad.

Una competitividad expresada en un Talento Humano altamente capacitado; unos Sectores Empresariales modernos, generadores de valor agregado, con alto potencial productivo y con capacidad expansiva; unos productos y servicios con alto grado de innovación; una Infraestructura y una Conectividad debidamente habilitadas para soportar las nuevas demandas logísticas y de intercambio comercial, y una plataforma exportadora que permita una clara internacionalización de la economía nacional de cara a las demandas y exigencias del mercado americano.

Según los estimativos, Colombia tiene hoy acceso a 300 millones de nuevos clientes para sus productos, es decir un mercado inimaginable con un ingreso per cápita muchísimo más alto que el colombiano y que podría hacer crecer la economía en un 1 % más de lo previsto y generar cerca de 250.000 empleos nuevos, aumentando adicionalmente en un 6% las exportaciones del país.

En 2011, las exportaciones a Colombia totalizaron 14.300 millones de dólares y, según la Comisión de Comercio Internacional, el TLC aumentará en 2.500 millones de dólares el Producto Interno Bruto de EE.UU

A partir de este 2012 el TLC permite la importación a EEUU, libre de aranceles, de miles de productos colombianos, entre éstos textiles, flores, ropa confeccionada, calzados y artículos de cuero, y ciertas frutas y verduras.

**Del lado estadounidense, se exportarán al mercado colombiano productos como equipos y materiales para construcción y agricultura, aeronaves, fertilizantes, equipos médicos, tecnologías para información y comunicaciones, algodón, textiles y confecciones, carne de res de alta calidad y ciertas frutas frescas y procesadas, entre otros.**

El pacto también prevé la desgravación gradual de otros productos de ambos países, con diversos períodos de gracia.

En el caso específico del Sector Textil-Confección-Diseño y Moda los indicadores señalan que éste genera cerca de 200 mil empleos directos y 600 mil indirectos

(24% del empleo manufacturero del país), y que la producción nacional de telas asciende hoy a 950 millones de metros cuadrados.

Sólo en el 2011 Colombia exportó en Confecciones US\$ 733 millones (30% a los Estados Unidos); exportó en Textiles US\$ 399 millones (4% a Estados Unidos, muy superado por Ecuador con un 30%, Venezuela con un 19% y Perú con un 16%).

Paralelamente el país importó en el Sector Confección US\$ 673 millones en el 2011 (4% de Estados Unidos, ampliamente superado por China con un 55%), e importó en Textiles US\$ 1.533 millones (15% de Estados Unidos, superado por China con un 28%).

El sector abarca toda la cadena, desde el cultivo del algodón, pasando por la producción de telas, la confección de prendas y la comercialización de las mismas.

Se estima que las exportaciones del Sector representan aproximadamente el 30% de la producción nacional y que la cadena concentra el 10% de la producción industrial nacional, cerca del 6% de las exportaciones totales y el 13.4% de las ventas manufactureras de los productos no tradicionales.

Cabe resaltar que más del 55% de las exportaciones del Sector en el 2011 se dirigieron a Estados Unidos, Venezuela y Ecuador

Las ventas totales del sector textil y confección en Colombia han crecido a una tasa compuesta anual del 8% desde el año 2000, advirtiendo que el 53% de las exportaciones del sector corresponden a Confecciones y el 26% a Textiles.

El Sector Textil-Confección representa más del 12% del PIB industrial y cerca el 1,6% del valor agregado nacional. En el 2011 la industria textil creció un 6,4% y las confecciones un 5,5%, jalonada especialmente por la demanda interna.

Según Proexport Colombia, en el 2011 se registró un incremento del 75% de las importaciones del sector, destacándose China e India como los principales países exportadores a Colombia.

Dentro de las importaciones del sector se destacan las realizadas por los eslabones de tejidos planos de fibra artificial y/o sintética (19,3%), tejidos planos de algodón incluso mezclados (17,7%) e hilados de fibras sintéticas (15,1%).

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

En el 2011 la producción del Sector Confección representó el 9,3% del PIB industrial y el 1,2% del PIB nacional. Así mismo la producción del Sector Textil representó el 2,5% del PIB manufacturero y el 0,3% del PIB nacional.

En general, en el 2011 la producción del Sector creció el 10,3%, impulsado principalmente por el aumento de las confecciones, que crecieron el 20%. Igualmente representó el 11,8% del PIB industrial y el 1,5% del PIB nacional.

Según informes de Proexport, la producción del sector ha incrementado en los últimos años debido al crecimiento de las ventas, la reactivación del consumo, la diversificación de destinos exportación y el crecimiento económico de los socios comerciales.

Ahora bien. La radiografía del Sector Textil-Confección-Diseño y Moda a nivel de Antioquia es todavía más sugestiva que en los indicadores nacionales.

En la vigencia del 2011 Antioquia exportó US\$ 5.974 millones e importó US\$ 6.723 millones, con una balanza deficitaria de US\$ 749 millones. Se estima que Antioquia representa hoy el 33% de las exportaciones no tradicionales de Colombia.

Según la Cámara de Comercio de Medellín, al 2011 las exportaciones totales crecieron 27,6 % y las exportaciones industriales crecieron a una tasa de 16%.

Específicamente las exportaciones de los Clusters Estratégicos de Antioquia, entre ellos el de Textil-Confección-Diseño y Moda, crecieron 22% en el 2011 y durante los últimos 5 años, las exportaciones totales crecieron a una tasa de 12% anual.

La contribución del sector externo al PIB regional cayó de 17% a 14,5% debido a la pérdida de dinámica del sector manufacturero.

Hoy el 64% de las exportaciones de Antioquia se concentra en oro, banano, café, flores, animales vivos, y otros frutos comestibles.

Estados Unidos es el primer destino para las exportaciones de Antioquia. En 2011 representó 43% de las exportaciones totales, que registraron un incremento de 27%.

Del total de las exportaciones del Departamento el 67% son del sector minero (oro), seguido por Flores (7%), Café (6%), Banano (5%), Confecciones (5%), Alimentos (3%), y Otros Productos (7%).

Entre los productos más promisorios para la región figuran sin duda en el campo industrial los Textiles y Confecciones con su agregado en Diseño y Moda.

Los reportes estadísticos indican que más del 6% del Producto Interno Bruto Industrial Textil del país se genera en Medellín. Cabe decir que el sector está integrado a nivel nacional por cerca de 10 mil fábricas (en 7 ciudades), de las cuales cerca del 40 por ciento están asentadas en Medellín y el Valle de Aburrá.

Todo indica que el país y, particularmente Antioquia, cuentan con una plataforma interesante para insertarse en el TLC con los Estados Unidos, específicamente en el Sector Textil-Confección-Diseño y Moda.

Sin embargo, la posibilidad de crecer y aprovechar adecuadamente dentro de este mercado está sujeto a muchas variables de desarrollo que deben acometerse con urgencia.

El Instituto para la Exportación y la Moda, Inexmoda, ha planteado claramente que la tarea apenas comienza y que entre las asignaturas pendientes el Sector debe consolidarse y posicionarse como un Sector de Clase Mundial.

Ello implica hacer una apuesta decidida por la Productividad y la Competitividad; articular la plataforma regional de Antioquia bajo el marco de la alianza Universidad-Empresa-Estado; invertir en Investigación y Desarrollo con miras a la diferenciación y la generación de alto valor agregado; adquirir un mayor conocimiento para adaptarse y brindar una respuesta oportuna a las tendencias de los mercados globales, y consolidar una Visión Sistemática del área de Diseño y Moda.

Para quienes creen que el Tratado no es un punto de llegada, sino un nuevo comienzo, sin dudas que estas reflexiones son el mejor camino para entender el enorme reto que supone aprovechar estas ventajas arancelarias para poner a Antioquia como un gran competidor en el mapa exportador de Textiles, Confecciones, Diseño y Moda, al mercado de los Estados Unidos.

## **2. OBJETO DE ESTUDIO**

Analizar la viabilidad o no del mercado textil- confección -Diseño y Moda de Antioquia frente al aprovechamiento de los beneficios y ventajas comerciales que otorga la suscripción del TLC de Colombia con los Estados Unidos.

Encontrar en este escenario cuales son los factores, elementos y estrategias comerciales, operativas, logísticas, técnicas y humanas que pueden garantizar que este Acuerdo signifique un aporte al desarrollo de este sector productivo de Antioquia y no una frustración o un espejismo dentro de sus perspectivas de crecimiento y proyección internacional.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si la firma de todo tratado de libre comercio fuese perjudicial para los intereses de un Estado, la gran mayoría de países no lo firmarían.

No obstante, la lista de naciones que ven a este mecanismo como una alternativa para promover su crecimiento económico, aumentar la inversión extranjera y generar mayor empleo cada vez va en aumento.

Quienes así piensan consideran que un Tratado como el aprobado por el Congreso de Estados Unidos con Colombia confiere a nuestra economía una dinámica importante y es una fuente de beneficios empresariales a mediano y largo plazo.

Se reconoce, sin embargo, que existen sectores que se verán perjudicados, mientras que otros tendrán oportunidades inmensas.

El reto está en generar beneficios para la economía a través de promover el libre comercio, la transferencia de recursos, capitales y conocimientos, con el fin de obtener incrementos en nuestros indicadores económicos.

Los desafíos que se plantean para sectores como el agrícola, industrial (textil-confección, marroquinería, alimentos, entre otros) o servicios, deben ser tomados como oportunidades para el mejoramiento en la competitividad y calidad de los bienes o servicios que desarrollamos localmente.

En Colombia hay inmensidad de recursos y de capacidades productivas que se deben administrar de manera inteligente para tener acceso a un mercado de más de 300 millones de habitantes.

Es importante para los empresarios ver las oportunidades a través de la adaptación al nuevo mercado, con procesos productivos más modernos y eficaces.

No en vano estos procesos traen consigo ajustes en temas como capacidad de gestión, productividad, competitividad, eficiencia y profesionalismo del recurso humano, que al final redundarán en bienestar para la población

Contrario a esa visión algunos sectores integrados mayoritariamente por trabajadores, estudiantes y organizaciones sociales, sindicales e indígenas, consideran que establecer esta "libertad de comercio" en términos absolutos entre naciones con desarrollos absolutamente asimétricos, solo beneficia al país más poderoso y desarrollado, obligando a las naciones dependientes a respetar un compromiso que no las beneficia.

En el caso específico del TLC con los Estados Unidos sus detractores señalan que existen graves desequilibrios que conducirán a la desaparición de muchos sectores, con su consecuente impacto negativo en generación de empleo.

Advierten que algunos sectores del empresariado nacional que producen manufactura podrían verse también afectados por productos que son gerenciados desde Estados Unidos, pero fabricados en China con menores costos.

Así mismo, puede existir una distancia mayor entre empleos calificados y no calificados, debido a que algunos sectores de manufactura podrían obtener una demanda mayor respecto a sectores donde el valor agregado no es tan indispensable.

A pesar de que Colombia está entrando en una bonanza minero-energética, estos productos se exportan sin mayor valor agregado, lo que hace que se procesen en países industrializados demandando mayor empleo calificado en estas latitudes y condenando a Colombia a ser exportador de productos básicos, y al mismo tiempo generando poco empleo calificado.

Esta situación se podría repetir en el sector agrícola e, incluso, en sectores manufactureros, como el Textil-Confección si no se implementan políticas articuladas con la investigación, innovación y educación.

Cabe destacar que el sector textil es respaldado hoy por una industria de más de 100 años de experiencia; representa el 8% del PIB manufacturero colombiano; genera 130.000 empleos directos y 650.000 indirectos; constituye el 5% del total de exportaciones de Colombia y es el sector de exportaciones no tradicionales más importante del país.

Pese a todas las críticas de quienes consideran que el sector será lesionado por los alcances del acuerdo del TLC con Estados Unidos, voces calificadas como la de Inexmoda señalan que su aprobación representa una estabilidad de largo plazo entre la relación comercial de las empresas del sector textil, confección, diseño y moda de los dos países; así como el acceso a nuevos productos que no estaban contemplados en antiguo ATPDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga, en español).

Se resalta igualmente el concepto de la acumulación de origen extendida, que permitirá conformar la proveeduría de materias primas entre todos los países del continente con los cuales Estados Unidos tiene tratados de libre comercio.

Es importante resaltar que este escenario de negociación es el colofón de muchos años de trabajo en torno a la colonización de los mercados internacionales.

Colombia ha sido pionero a nivel de Latino América, en desarrollar políticas, que permitan acuerdos económicos, las cuales comienzan a tomar forma con la Apertura Económica planteada por el gobierno de Cesar Gaviria en el año 1991, donde se pretendía estimular el intercambio de bienes y servicios entre los países, eliminando la mayor cantidad posible de barreras arancelarias con que las empresas se podían encontrar al momento de comercializar un bien o un servicio hacia o desde otro país.

Los años subsiguientes fueron la oportunidad para que el país comenzara a explorar sus potencialidades sectoriales, pero también para reconocer sus amenazas y debilidades con miras a trabajar en un proceso de transformación productiva.

En el caso específico del Sector Textil-Confección Antioquia ha sido uno de los más comprometidos en la consolidación y modernización de este eje productivo, entendiendo ahora que el mismo no se fundamenta sólo en la manufactura de prendas, sino en el mejoramiento integral del sector a través del Modelo Cluster y la generación de procesos innovadores y de valor agregado expresados fundamentalmente en los componentes de Diseño y Moda.

Aunque esa tarea ha generado resultados concretos y avances indiscutibles, no hay duda que aún hay muchas asignaturas pendientes por aprobar, para garantizar que esta potencialidad productiva sea, de cara al TLC con los EEUU, un Sector de Clase Mundial.

¿Qué tenemos que hacer para que esta oportunidad comercial no desborde y lesione los intereses del sector? ¿Dónde están las claves que facilitarán su reinversión para soportar los embates de una competencia internacional sin restricciones? ¿Cuál es el modelo competitivo que debe regir bajo este nuevo escenario de negociación?

Estas son algunas de las preguntas que se espera resolver con este trabajo de grado, con el fin de identificar cómo debe prepararse el Sector Textil-Confección y de Diseño y Moda de Antioquia para garantizar que el TLC con los Estados Unidos sea una oportunidad de crecimiento y no una amenaza para su futuro socioeconómico.

### **3.1 PREGUNTA GENERAL**

¿Está el Sector Textil-Confección-Diseño y Moda de Antioquia preparado competitivamente para afrontar los retos y compromisos del TLC con Estados Unidos?

### **3.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

- ¿Cuáles son los factores diferenciales con los cuales podemos competir en este Sector Textil Antioqueño?
- ¿En qué debemos diferenciarnos de los demás productores para ser competitivos en este Sector?
- ¿Estamos preparados para asumir todas las demandas de un modo amplio, ágil y con buena calidad?
- ¿Cuál sería el enfoque de competitividad diseño y moda, producción y costos o ambos?
- ¿Contamos con la tecnología adecuada para cumplir con las exigencias del mercado americano?
- ¿Hemos preparado el talento humano adecuado para asumir estos retos?
- ¿Tenemos las condiciones logísticas necesarias para atender oportunamente los requerimientos del sector?

### **3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los factores y estrategias competitivas a partir de las cuales el Sector Textil-Confección-Diseño y Moda de Antioquia podrá aprovechar competitivamente las oportunidades comerciales que ofrece el TLC con los Estados Unidos?

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La investigación pretende desde una dimensión práctica, la identificación de los factores y estrategias competitivas a partir de las cuales el Sector Textil-Confección-Diseño y Moda de Antioquia podrá aprovechar para mejorar su posición competitiva con relación a las oportunidades comerciales que ofrece el TLC con los Estados Unidos, así mismo, determinar qué tan preparado se encuentra el sector para enfrentar el TLC entre Colombia y EEUU.

El desafío que se genera para los sectores económicos del país y en especial en el sector textil-confección frente a este tratado, son realmente alto, expertos en la materia dicen que aunque este sea un mecanismo para promover el crecimiento económico, generar empleo y aumentar la inversión extranjera, el costo-beneficio no será lo que se espera, pues entran a competir en un mercado donde existen ya fabricantes posicionados, que se encuentran a la vanguardia y que compiten no por marca si no por precio.

A partir de esto se debe realizar un esfuerzo a nivel interno que mejore los estándares de calidad de la producción y que estos se adecuen a las necesidades del mercado norteamericano a un mínimo costo.

La logística, la información a tiempo, la capacidad de transformación frente al diseño y moda y la versatilidad, son prácticas que se vuelven ineludibles dentro de este sector para generar competitividad en el mercado estadounidense.

Sin embargo las oportunidades de desarrollo y crecimiento de este mercado, están sujetas a variables que son necesarias de embestir, como por ejemplo la oportunidad de tener compradores directos que vendan su producto en el mercado estadounidense, es decir nichos de mercado sostenibles a la producción colombiana, generación de alianzas estratégicas que beneficien a cada país.

Es importante que la industria colombiana y en especial los empresarios vean el TLC con EEUU como una oportunidad de crecimiento y desarrollo, en el mediano plazo que les permita generar tecnologías más eficientes, con estándares de calidad muchos más altos y que esto a su vez los lleve a asumir el reto de ser competidores de calidad a nivel mundial.

Cada día es mucho más importante el conocimiento y la profundización de temas como los TLC, puesto que en este mundo cambiante ha llevado al desarrollo de estrategias entre países que mejoren la forma de comercialización y el intercambio de bienes y servicios entre ellos. Dichos cambios son el resultado a una creciente de mercados en los países y de las necesidades de integración de los mismos.

La tecnología y la información son factores determinantes que hacen que cada día seamos más competitivos y que busquemos integrar la economía nuestra con la de otros países para así aumentar el comercio y mejorar sustancialmente todas las relaciones, buscando siempre un apoyo y una cooperación y abriendo las puertas para que otros mercados entren y podamos tener una economía más dinamizada.

Por lo anterior se plantea un trabajo donde pueda presentar un diagnóstico sobre las capacidades y si el sector está listo o no para responder a todas las exigencias de la región y para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece dicho tratado. Se espera, así mismo, determinar la situación real que vive Antioquia para ver si se está apto para asumir los retos que se desprenden de dicho TLC.

No basta con el privilegio de haber firmado después de tanto tiempo el tratado, es mirar si se está en la capacidad de atender temas como: costos, precios, mano de obra, transporte y distribución; o en qué medidas se debe adoptar para contrarrestar las amenazas y riesgos y a qué oportunidades se le pueden sacar grandes beneficios.

El sector textil- confección diseño y moda es un sector clave de la producción y comercialización en nuestro país, pues en el exterior siempre se ha tenido una imagen de calidad en producción de prendas con calidad, ahora es necesario esforzarse para que sean a precios competitivos, para esto se hace necesario inversiones y estudios que lleven a definir muy bien el público objetivo al cual quiere llegar, para así adquirir los medios necesarios como tecnología y mejorar la logística de distribución para exportar las mercancías, siendo eficientes y competitivos para lograr impactar en otros mercados.

Colombia ha mostrado un gran dinamismo en su capacidad de producción, creciendo rápidamente, ahora tiene que enfocarse y darle valor agregado a todos sus productos, producir a bajo costos y hacer que las prendas tengan su marca registrada y sean un referente de diseño y de moda actual y mundial.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar los factores y estrategias competitivas a partir de las cuales el Sector Textil-Confección-Diseño y Moda de Antioquia podrá aprovechar competitivamente las oportunidades comerciales que ofrece el TLC con los Estados Unidos.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar los principales factores competitivos del Sector Textil-Confección-Diseño y moda de Antioquia discriminando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Sistematizar lecciones aprendidas y experiencias de actores del sector textil-confección de Antioquia que permitan mejorar la capacidad competitiva frente al TLC con Estados Unidos

## **6. ALCANCES O DELIMITACIONES**

### **6.1 DELIMITACION GEOGRAFICA**

La presente investigación se centrará en el Sector Textil-Confección-Diseño y Moda del Departamento de Antioquia.

### **6.2 DELIMITACION CONCEPTUAL**

El Estudio se abordará a partir de fuentes documentales y testimoniales, a través de las cuales se buscará sustentar y auscultar las respuestas que motivaron esta investigación, paralelamente se utilizara la matriz DOFA, para el análisis interno y externo del sector, la Matriz Boston Consulting Group que arrojará el enfoque productivo y comercial que debe tener el sector y el Diamante competitivo del Dr. Michael Porter para determinar los factores competitivos.

### **6.3 DELIMITACION DE TIEMPO**

La investigación se abordara desde la firma del TLC con Estado Unidos hasta la fecha, para lo cual el grupo investigador invertirá un tiempo aproximado de 8 meses.

## 7. MARCO REFERENCIAL

### 7.1 MARCO CONCEPTUAL

- **Clúster:** Un "clúster" es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "clúster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad.
- **Competitividad:** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, o sea, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.
- **Globalización:** Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.
- **Nichos:** Para el marketing un nicho de mercado es un segmento de mercado en el cual los individuos tienen características y necesidades homogéneas que no están siendo satisfechas por la oferta. Hablar de un nicho de mercado, por lo tanto, es hablar de una oportunidad que brinda la economía para desarrollar una cierta actividad comercial o productiva con elevadas posibilidades de libre comercio
- **Libre comercio:** Libre Comercio es un concepto económico, referente a la venta de productos entre países, libre de aranceles y de cualquier forma de barreras comerciales. El libre comercio supone la eliminación de barreras artificiales (reglamentos gubernamentales) al comercio entre individuos y empresas de diferentes países.
- **Oportunidades comerciales:** Son todas aquellas demandas de un producto o servicio específico que principalmente la Sección Económica y

Comercial de las Embajadas detectan en el exterior. Pueden ser localizadas también por el trabajo de estudios de mercado realizados por Consultoras en Comercio Exterior.

- **TLC:** Un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo entre dos o más países cuyo objetivo principal es establecer reglas comunes para normar la relación comercial entre ellos. Un TLC busca crear una zona de libre comercio entre los países que son parte del mismo.

## **7.2 MARCO TEÓRICO**

**7.2.1 Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.** El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América (nombre oficial), es un acuerdo que hoy permite e a los empresarios colombianos colocar sus productos en condiciones preferenciales permanentes, en el mercado más grande del mundo, con más de 310 millones de habitantes, un producto interno superior a los 15 billones de dólares, y un PIB per cápita de 46.800 dólares, según datos de 2010.

Países con un desarrollo similar al nuestro como Chile, México, Perú y los países centroamericanos, ya han firmado tratado con Estados Unidos, situación que sitúa a nuestros exportadores en desventaja para competir. Estados Unidos es el principal socio comercial de Colombia y el incremento del comercio entre ambos países generará más empleo y mayores ingresos.

El objetivo de los TLC firmados por Colombia, es buscar que cada vez más productos colombianos tengan acceso permanente y sin barreras a mercados de países industrializados como Estados Unidos, y con ello generar más empleo y bienestar a la población.

El TLC garantiza una mayor oferta de productos a mejores precios a los empresarios y exportadores de los dos países, por dos razones: 1) podrán vender más productos sin pagar los gravámenes de entrada que antes se exigían y 2) podrán comprar maquinaria no producida en el país y/o materias primas sin pagar arancel, lo cual les permitirá ser más competitivos. También beneficiará a las arcas de las dos naciones por el crecimiento de sus economías.

**7.2.2 Clúster Textil-Confección-Diseño y Moda de Antioquia.** El Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda se define como la concentración geográfica regional en Medellín y Antioquia de empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de confección de Ropa Interior y Vestidos de baño, Ropa infantil y de bebé, y Ropa Casual; las cuales interactúan entre sí, creando un clima de negocios en que todos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

**7.2.3 Mercados Objetivo.** En el entorno de la Mercadotecnia el Mercado Objetivo designa la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios.

Comprende entre sus elementos más importantes el alcance geográfico, los canales de distribución, las categorías de productos comerciados, el repertorio de competidores directos e indirectos, los términos de intercambio, y a los representantes de la demanda entre los que se encuentran legitimadores, prospectos compradores y también el grupo meta.

El target group o grupo meta es el segmento de la demanda al que está dirigido un producto, ya sea un bien o un servicio. Inicialmente, se define a partir de criterios demográficos como edad, género, y variables socioeconómicas.

**7.2.4 Apertura Económica.** La Apertura Económica que experimentó Colombia a principios de los noventa fue uno de los muchos pasos que dio el continente suramericano para integrarse a la economía global.

Los principales proponentes de esta política comercial llegaron al poder durante la administración del Presidente Ronald Reagan en Estados Unidos, y la Primer Ministro Margaret Thatcher en Inglaterra.

En Suramérica Chile fue el país que más notablemente adoptó este modelo económico durante el periodo en que el general Augusto Pinochet estuvo en el poder.

La lógica detrás de este modelo consiste en que al introducir un elemento de competitividad extranjera, la calidad de los productos internos y la innovación aumentan, mientras que los costos tienden a bajar, de tal manera que es de mayor beneficio para el consumidor.

Estas observaciones son basadas en el concepto de la ventaja comparativa propuesta por la economía clásica, el cual argumenta que cada país o base de producción posee una ventaja particular sobre otros productores.

Así, mientras que una base de producción tendría que invertir más y esparcir sus recursos para generar distintos productos, le resulta más conveniente especializarse en esa área sobre la que tiene una ventaja y simplemente importar aquellos otros productos que necesita.

Si todos los actores en el mercado se comportan de tal manera, el resultado es productos de mayor calidad y menos precio que fluyen de un país a otro según los niveles de demanda del mercado.

En Colombia, la decisión de adoptar este modelo se produjo luego que una política proteccionista dominó el intercambio comercial con otros países durante varias décadas.

Como resultado del proteccionismo, el mercado nacional se había saturado con productos locales, de tal manera que el poder de compra era inferior a la oferta.

En adición, los precios de los productos nacionales habían incrementado con el tiempo, y el control de calidad se había deteriorado por falta de competencia.

Frente a esta situación, la administración del Presidente Cesar Gaviria adoptó la política de apertura. La nueva ola de competencia generada por la introducción de productos extranjeros al mercado colombiano transformó por completo la relación de producción y demanda que había regido al país por varias décadas.

Como resultado, muchas industrias no lograron sobrevivir a la competencia, y sectores enteros de producción desaparecieron.

Para los consumidores, o al menos aquellos consumidores cuyo poder de compra no fue afectado por la desaparición de ciertas industrias, la apertura significó mayor variedad de productos a precios más bajos y de mayor calidad.

**7.2.5 Internacionalización Económica.** Eliminación de las barreras comerciales para que las sociedades de un país puedan realizar sus actividades en otros países. La internacionalización de las economías es una consecuencia del fenómeno de la globalización mundial, cada vez más intenso, y que está produciendo una mayor interrelación entre las economías nacionales.

La internacionalización implica nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de la empresa transnacional que a su vez se produjo como respuesta a las constantes necesidades de reacomodo del sistema capitalista.

Las lógicas de la internacionalización se relacionan con la mejora de la calidad de las actividades científico-técnicas, la creación y fortalecimiento de las capacidades, la proyección de los resultados y capacidades y la consecución de mejores sinergias en el entramado internacional de interdependencias.

El concepto de internacionalización aplicado al ámbito de la ciencia y la tecnología es dual ya que puede referirse tanto a un objetivo como a un proceso.

Como objetivo, trata de alcanzar estándares internacionales en la formación de los científicos y tecnólogos. Como proceso trata de introducir la dimensión internacional en las políticas y estrategias científicas y tecnológicas, en los diferentes instrumentos de fomento, en los modos de producción del conocimiento científico y tecnológico.

**7.2.6 Globalización Económica.** De acuerdo con los planteamientos del analista Luis Mauricio Cuervo (2001), la globalización en Colombia, se traduce en la modificación de los parámetros que direccionan las relaciones de la economía nacional con el resto del mundo (apertura económica), del manejo interno de la economía (liberalización-desregulación), y del sistema de responsabilidades y competencias entre los diferentes niveles territoriales del estado y del gobierno (descentralización).

En su componente de apertura, el peso del comercio exterior en el PIB se ha incrementado considerablemente, no sólo por la expansión de las exportaciones, sino también, y sobre todo, por el crecimiento de las importaciones.

La dependencia de un solo producto de exportación, como el café, dio paso a la aparición de una muy variada canasta de bienes y servicios exportados, entre los que se cuentan las manufacturas, los productos mineros (carbón, petróleo, ferróníquel y esmeraldas), los bienes agroindustriales (flores, azúcar y banano) y los diversos productos ilícitos como la marihuana, la cocaína y la heroína.

Los mercados de origen y destino también se diversificaron, especialmente por la creciente importancia del mercado andino, con énfasis particular en Venezuela y Ecuador.

En su componente de liberalización, el comercio exterior es hoy mucho más abierto y menos regulado. El manejo de la economía intenta no acudir a la promoción de sectores específicos y ofrecer, en cambio, condiciones generales de estabilidad cambiaria, financiera y monetaria para que las actividades más competitivas se destaquen sin necesidad de ayuda pública.

La descentralización, significó una mayor autonomía política de municipios y gobernaciones, quienes eligen hoy a sus gobernantes directamente y por voto popular.

Adicionalmente, para el caso de los municipios, el gasto y la inversión social, ahora ejecutados principalmente por ellos, se financia a través de un fondo de

transferencias asignado con criterios sociales redistributivos, usando fórmulas fijas.<sup>1</sup>

**7.2.7 Sectores de Clase Mundial:** Un sector de clase mundial, es aquel que prospera y sobrevive en una imparable economía globalizada.

Las empresas inmersas en estos sectores se caracterizan por su constancia y permanencia al ser altamente competitivas y generadoras de utilidades en un ambiente de competencia mundial.

Los sectores de clase mundial se pueden definir como aquellos sectores con un amplio potencial de crecimiento a nivel regional y global, donde el país cuenta ó puede desarrollar factores clave de éxito.

Por tanto, dichos sectores tienen amplias posibilidades de liderar el desarrollo empresarial, el crecimiento económico, de las exportaciones y, de la generación de más y mejores empleos en nuestro país sin que su competitividad dependa de la tasa de cambio, de aranceles diferenciados, ni de subsidios

Dentro de los criterios de selección de dichos sectores, se encuentran la alta agregación de valor por empleado, el crecimiento de los volúmenes de exportaciones y la existencia de exportaciones incipientes en el sector, además del uso intensivo de tecnología.

Los sectores escogidos cuentan con un nivel significativo de exportaciones y poseen ventajas competitivas como recurso humano, infraestructura, entre otros.

Con respecto a los sectores tradicionales de la economía colombiana, se priorizaron aquellos que de acuerdo a los criterios anteriores, normalmente han sido generadores riqueza, y con respecto a los sectores emergentes, se seleccionaron aquellos que aunque presentan un desarrollo incipiente, cuentan con amplias fortalezas para competir internacionalmente y presentan una dinámica de crecimiento importante a nivel mundial.

Se estipula que para el 2032 los doce sectores de clase mundial generen 10 veces sus ingresos del 2008 y 28 veces su nivel de exportaciones.

---

<sup>1</sup> Prisa, Colombia en la era de la Globalización [Artículo de internet]. <http://co.kalipedia.com> [Consulta: 11 de Febrero de 2013 ]

**7.2.8 Transformación Productiva.** El Programa de Transformación Productiva (PTP), diseñado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, arrancó el 1º de Octubre del 2008 para garantizar a Colombia un crecimiento sostenido de la economía en el mediano plazo, mediante la creación de sectores de clase mundial, generadores de desarrollo económico y empleo.

Está concebido como una alianza público-privada, que ha diseñado una única hoja de ruta (metodología y lenguaje común) que comparten las instituciones gubernamentales, los gremios, asociaciones e instituciones educativas involucradas en el proceso.

Empezó con dos líneas de acción: El estímulo de los sectores ya establecidos para convertirlos en sectores de clase mundial y el impulso a sectores nuevos y emergentes, que aunque incipientes, tienen buenas proyecciones de desarrollo, toda vez que generan valor agregado y tienen una dinámica de crecimiento a nivel mundial.

De la primera línea denominada “Más y Mejor de lo bueno”; hacen parte los sectores de Autopartes, Textil, Energía Eléctrica y Comunicación Gráfica.

En la Línea de Nuevos y Emergentes están los sectores de desarrollo de Software y TIC, Tercerización (BPO), Cosméticos y Aseo, y Salud y Servicios de Salud.

Una línea más reciente, la del Agro, incluye: Camaronicultura; Carne Bovina; Chocolatería, Confitería y sus Materias Primas; y Palma, Aceites y Grasas Vegetales.

Todos estos sectores, tienen planes de negocio en curso. Recientemente se agregaron otros cuatro, que están construyendo su plan de negocio como son: Lácteo, Turismo de Naturaleza; Hortofrutícola, y Metalmeccánico, Siderúrgico y Astillero.

**7.2.9 Barreras Arancelarias.** Las barreras arancelarias son tarifas oficiales que se fijan y cobran a los importadores y exportadores en las aduanas de un país, por la entrada o salida de las mercancías.

Las barreras legales que más se utilizan son las arancelarias y tienen como fin impedir o desalentar el ingreso de determinadas mercancías y/o servicios a un país, dado por medio del establecimiento de derechos a la importación.

Cuanto más alto sea el monto de los aranceles de una mercancía, más difícil será que ingresen y compitan contra la producción local en otro país, ya que ese arancel incidirá en los precios de los productos importados; elevándolos.

Los países en su afán de proteger la industria nacional o sectores importantes o simplemente por ser más competitivos y/o fomentar la importación e intercambio de tales o cuales bienes y servicios elaboran un esquema de barreras arancelarias y no arancelarias, el cual puede tener tantas justificaciones posibles dependiendo de la complejidad de cada Estado. En esencia estas barreras están diseñadas para responder a estos eventos:

- a. Disminuir las importaciones y mejorar la posición de la balanza comercial de los países.
- b. Generar ingresos a la caja del Estado.
- c. Proteger la producción nacional.
- d. Protección y fomento de una industria incipiente. (Solamente en la medida de que dicha protección sea temporal).

**7.2.10 Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales.** La exportación es la salida de bienes y servicios del territorio nacional o de una zona franca cumpliendo todos los requisitos de la ley en uso por los países involucrados y que produce como contrapartida un ingreso de divisas.

Existen dos clases de bienes exportables: Tradicionales y No Tradicionales. Las Exportaciones No Tradicionales están constituidas por productos nuevos en el ámbito exportable, que presentan un comportamiento muy dinámico. Son aquellas que cambian su importancia en la economía por su crecimiento como producto de venta internacional; además, por lo general, los bienes no tradicionales llevan un alto valor agregado en su proceso productivo.

Por su parte, las Exportaciones Tradicionales son constituidas por bienes que no sufren una transformación importante de su esencia durante su proceso productivo.

**7.2.11 Estrategias Competitivas.** La estrategia competitiva es el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de la actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido.

Las estrategias competitivas básicas, según la naturaleza competitiva podemos decir que son las siguientes:

- **Liderazgo de Costes.** La más común en épocas de expansión, característica de los años setenta por la popularidad de la curva de la experiencia, consiste

en procurar ser líder en costes en el sector, para lo que se llevarán a cabo todas aquellas acciones que logren producir y vender al menor coste.

Es necesario tener una importante cuota de mercado y un fácil acceso a los mercados de materias primas. El mayor condicionante de esta estrategia es la excesiva carga de la empresa por renovar sus bienes de equipos, por controlar el proceso productivo y por procurar estar al día en innovaciones.

- **Diferenciación.** Clara orientación hacia los mercados y a atender las necesidades y características del consumidor potencial. Los métodos para diferenciar el producto respecto a sus competidores pueden ser diversos, tales como tecnológicos, de imagen de marca, diseño, servicio postventa, etc.
- **Segmentación o especialización.** La tercera estrategia consiste en buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado. La empresa que consigue una alta segmentación o gran especialización puede estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior a la media sectorial o de su grupo estratégico, tanto por el enfoque hacia los costes, como hacia la diferenciación.

**7.2.12 Competitividad.** La competitividad se entiende como la relación entre varias entidades, países, etc. para ofrecer el mejor servicio y obtener los mayores resultados de forma equiparable con respecto al resto del mundo.

En la economía de un país hay varios factores clave: el sector público, el sector privado, el sector financiero (que rigen los bancos y la bolsa) y los consumidores. Dicha economía está enfocada de forma diferente dependiendo si el país es desarrollado, en desarrollo o subdesarrollado. Un país que no esté desarrollado no tendrá la misma capacidad de producción que uno que sí lo esté, que es la clave para el crecimiento económico.

La competitividad y productividad son dos términos que van estrechamente ligados. Actualmente, la competitividad de un país está estrechamente relacionada con su capacidad de producción principalmente industrial. En un mundo que cada vez requiere más automatización, la tecnología punta es la clave para estar en la cumbre de la productividad y competitividad.

Para analizar si un país es productivo y competitivo, se observan los bienes producidos, el nivel de empleo y las relaciones internacionales o de exportación. Es fundamental en la competitividad de un país la exportación e importación de bienes. Un país que solo tenga un comercio interior podrá ahorrar en determinados sectores o tasas, pero eventualmente su economía decrecerá.

La competitividad de una empresa dependerá de la gestión propia y la administración de sus servicios al exterior. Aun así, en una empresa existen dos tipos de competitividad: la interna y externa. Internamente, los trabajadores deben

estar cualificados y preparados para su posición a fin de hacer su trabajo lo mejor posible, pero también es importante la innovación destinada a una competitividad exterior, a un mercado saturado y que cada vez es más completo en su cualificación y también en su servicio.

## **8. MARCO METODOLOGICO**

### **8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de carácter exploratorio, dirigida a identificar los factores y estrategias competitivas para el sector Textil-Confección-Diseño y Moda de Antioquia para aprovechar competitivamente las oportunidades comerciales que ofrece el TLC con los Estados Unidos, ya que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio. En este trabajo la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las conclusiones de la investigación.

### **8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Se fundamentará en hechos, datos y conceptos que se recopilarán a través de consulta de fuentes documentales, las cuales serán confrontadas con los resultados de entrevistas en profundidad que se realizarán con actores y líderes gremiales del sector textil-confección-diseño y moda de Antioquia.

Se espera que de esta mezcla de contenidos y conocimientos podamos deducir recomendaciones, sugerencias y conclusiones que aporten no solo a la reflexión del sector, sino también al diseño de una estrategia competitiva que mejore su capacidad para asumir los retos y compromisos del TLC suscrito por Colombia con los Estados Unidos.

### **8.3 METODOLOGÍA**

La investigación nos permitirá identificar los principales factores competitivos del sector textil-confección-diseño y moda de Antioquia, para lo cual se debe desarrollar de la siguiente manera:

- a.** Análisis estratégico DOFA
- b.** Elaboración y análisis de encuesta a actores del sector
- c.** Identificación de la matriz Boston Consulting Group
- d.** Diamante competitivo del Dr. Michael Porter.

## 9. ANALISIS ESTRATEGICO

### 9.1 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

La matriz DOFA es una de las herramientas administrativas más importantes, su importancia radica en que nos hace un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, en este caso el sector textil en Antioquia, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.

La matriz DOFA nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación.<sup>2</sup> *Ver matriz DOFA en la página 37.*

**9.1.1 Objetivos estratégicos.** Se derivan del aprovechamiento de los factores internos y externos identificados en la matriz DOFA, con el objetivo de incrementar las fortalezas y oportunidades y al mismo tiempo con estas contrarrestar las debilidades y amenazas.

**Objetivo estratégico FO.** Las fortalezas y oportunidades unidas para la competitividad.

**FO1.** Por medio de los programas gubernamentales, las relaciones positivas con el gobierno americano, la aceptación del producto colombiano y el acceso preferencial a este mercado se debe aprovechar la experiencia en el sector y la capacidad instalada. Se recomienda generar planes de mercadeo desde las empresas enfocado a cautivar los consumidores finales para motivar a los importadores americanos a incrementar los volúmenes de compras. (O. 1, 3, 5, 6 – F. 1)

**FO2.** El desarrollo de nuevos mercados de acuerdo a las tendencias en moda, generaría un incremento productivo que puede ser atendido por la mano de obra disponible, al mismo tiempo se generaría nuevos puestos de trabajo. Con una tendencia de crecimiento por la llegada a estos nuevos mercados se posibilita la inversión financiera por un tentativo retorno favorable para los inversionistas. Es recomendable iniciar análisis de tendencias en mercados no tradicionales para identificar nuevos canales de comercialización con el apoyo de los programas gubernamentales y llegar con nuevos productos y marcas propias. (O. 2, 4, 12 – F. 2, 4)

---

<sup>2</sup> Gerencia, ¿Para qué sirve la matriz DOFA? [Artículo de internet] <http://www.gerencia.com>. [Consulta: 04 de Febrero de 2013]

**Tabla 1. Matriz DOFA sector textil en Antioquia.**

<b>DEBILIDADES:</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>D1</b>	Baja capacidad asociativa	<b>O1</b>	Acceso preferencial a un mercado con alta población, capacidad adquisitiva y altos niveles de demanda
<b>D2</b>	Informalidad laboral	<b>O2</b>	Nichos de mercados inexplorados
<b>D3</b>	Emprendimientos en solitario-individuales, poca conformación societaria	<b>O3</b>	Programas gubernamentales de apoyo (en términos de acceso a mercados, financiación y apoyo en comercialización y fortalecimiento empresarial)
<b>D4</b>	Obsolescencia tecnológica	<b>O4</b>	Posibilidades de flujos de inversiones financiera en el sector
<b>D5</b>	Baja inversión en innovación y desarrollo	<b>O5</b>	Buenas relaciones político-económicas con Estados Unidos
<b>D6</b>	Mano de obra poco calificada y mal remunerada	<b>O6</b>	Reconocimiento y valoración positiva del mercado americano hacia el producto colombiano
<b>D7</b>	Desconocimiento de competencia y poca investigación e inteligencia de mercado	<b>O7</b>	Cercanía y afinidad cultural
<b>D8</b>	Atraso en diseño	<b>O8</b>	crecimiento significativo de las colonias latinas en los Estados Unidos
<b>D9</b>	Baja diversificación en diseño y en producto	<b>O9</b>	Compras estatales Norteamericana
<b>D10</b>	Bajo relacionamiento con socios estratégicos	<b>O10</b>	Desarrollo de programas de cooperación a través de entidades especializadas
<b>D11</b>	Informalidad empresarial(no llevan contabilidad, no manejan flujos de caja ni presupuestos)	<b>O11</b>	Cercanía geográfica (mejora tiempos de entrega)
<b>D12</b>	Plantas de trabajo con inadecuaciones técnicas	<b>O12</b>	Nuevos puestos de trabajo
<b>D13</b>	Bajo nivel de acceso a capital de trabajo	<b>O13</b>	Aumento de productividad
<b>D14</b>	Desconocimiento de la segunda lengua	<b>O14</b>	Nivelación de las condiciones de competencias frente a los países quien ya habían suscrito TLC
<b>D15</b>	Poco conocimiento de normas internacionales	<b>O15</b>	modernización de las entidades vinculadas al comercio exterior y con ello disminución de los costos de transacción gracias a una mayor eficiencia en las operaciones y procedimientos

<b>D16</b>	Baja Productividad. Bajo nivel de capacidad de respuesta		
<b>D17</b>	Restricción por calidad de insumos y servicios intermedios		
<b>D18</b>	Precios menos competitivos		
<b>D19</b>	Poco desarrollo del concepto de diseño y moda		
<b>AMENAZAS</b>		<b>FORTALEZAS</b>	
<b>A1</b>	Baja participación en los mercados internacionales	<b>F1</b>	Tradición textil confeccionista a nivel del país hemos desarrollado una capacidad instalada y una experiencia valiosa en el sector
<b>A2</b>	Modelos de bajo valor concentrados en la maquila y no en colección completa	<b>F2</b>	Mano de obra disponible
<b>A3</b>	Costos de producción que no le permiten al sector ser competitivos	<b>F3</b>	Alto nivel de adaptación a nuevas exigencias del mercado
<b>A4</b>	Crecimiento de importaciones de materias primas y productos terminados provenientes de países como china	<b>F4</b>	marcas propias
<b>A5</b>	Alta participación de informalidad y contrabando	<b>F5</b>	Colombia, al ser el segundo país más biodiverso del mundo según Earth Trends y al contar con variedad de pisos térmicos, permite la producción, estudio y desarrollo de diferentes fibras naturales.
<b>A6</b>	Comercialización marcas no originales	<b>F6</b>	Colombia es sede de importantes ferias de textiles y confecciones, como Colombiatex, Colombiamoda, Footwear and Leather Show, entre otras.
		<b>F7</b>	Ubicación geográfica estratégica
		<b>F8</b>	Régimen de zonas francas competitivo en la región
		<b>F9</b>	Consumo interno en incremento que jalona el crecimiento de la industrial textil y de confección
		<b>F10</b>	Antioquia es una de las regiones con mayor producción

**FO3.** La cercanía geográfica entre las dos naciones, las rutas marítimas por los dos océanos, el crecimiento de colonias latinas y colombianas en estados unidos se deben aprovechar como canales de comunicación y promoción puesto que la tradicionalidad en el consumo interno puede generar un consumo por estas colonias y difundir los producto en el mercado americano. Con las marcas propias se debe aperturar puntos de venta para los ciudadanos colombianos y paralelamente oferta los productos. (O. 8, 11 – F. 9, 7)

**Objetivos estratégicos FA.** Las fortalezas aprovechadas para minimizar las amenazas.

**FA1.** La comercialización de marcas no originales y la baja participación del mercado internacional se deben contrarrestar con la promoción y participación de los eventos referentes al sector y responder a las exigencias que propone el mercado con la adaptación que posee la infraestructura local. (A. 1, 6 – F. 3, 6, 7)

**FA2.** El sector debe aprovechar las zonas francas para establecer plantas de producción y optimizar sus costos. (A. 3, – F. 8)

**FA3.** Generar investigación y desarrollo a través del sector educativo para aprovechar la biodiversidad en Colombia. La tendencia del consumo interno es creciente y las marcas propias deben expandirse por todas la ciudades centrales para contrarrestar la llegada de productos chinos.

**Objetivos estratégicos DO.** Minimizar las debilidades con las oportunidades que ofrece el sector.

**DO1.** EL Gobierno nacional ha generado programas de apoyo y asesoría en aspectos financieros, empresariales y comerciales, adicional a las creadas por el sector financiero para el apoyo del empresario que deben ser acogidas por el sector para organizar cada núcleo productivo y lograr el ingreso al mercado americano. (D. 4, 7, 10, 11 – O. 3, 4, 6, 15)

**DO2.** Los programas de cooperación y las entidades vinculadas al comercio exterior generan investigación en mercados, adicionalmente el acompañamiento necesario para la estructuración y formalización empresarial debe ser acogido como estrategia de las pymes creando un cargo o designado un área para el aprovechamiento de este recurso. (D. 7, 12, 13, 14 – O. 3, 10, 15)

**Objetivos estratégicos DA.** Minimizar las Debilidades y Amenazas del sector.

**DA1.** Se deben agremiar las empresas del sector a través de los organismos que actualmente existen para fortalecer y recibir apoyo, los esfuerzos individuales no generan retornos altos y no aportan conocimiento, investigación y desarrollo al sector. (D. 1, 2, 3, 7, 10 – A. 1, 2, 3, 6)

## 9.2 ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA A ACTORES DEL SECTOR

La encuesta está compuesta por trece preguntas abiertas donde se profundizara el concepto de algunos líderes del sector.

Contenido de la encuesta:

1. ¿Está el Sector Textil-Confección-Diseño y Moda de Antioquia preparado competitivamente para afrontar los retos y compromisos del TLC con Estados Unidos?
2. ¿Cuáles son los factores diferenciales con los cuales podemos competir en el mercado americano bajo este nuevo escenario?
3. ¿En forma concreta señale cuáles son las acciones que específicamente debe adelantar el sector para mejorar su competitividad en materia de (responder frente a cada ítem)?:
  - i) Diversificación e Innovación (Manufactura, Diseño y Moda)
  - ii) Infraestructura Física y Tecnológica
  - iii) Logística Empresarial (Interna)
  - iv) Logística en Exportación
  - v) Talento Humano
  - vi) Costos
  - vii) Insumos
  - viii) Representatividad gremial
  - ix) Capacidad Asociativa (Cluster, Encadenamientos Productivos y Padrinazgo)
  - x) Idioma y Contexto Cultural
  - xi) Capacidad de Respuesta
  - xii) Fuentes de Financiación e Inversionistas
  - xiii) Precios
4. ¿Qué cambios estructurales deben introducirse a nivel de las políticas públicas de Antioquia para facilitar una mayor competitividad de las empresas textil-confeccionistas en el mercado americano?
5. ¿La Plataforma Institucional de Antioquia está preparada para apoyar la gestión y la proyección y crecimiento del Sector Textil-Confección bajo este nuevo escenario comercial? ¿En qué se debe mejorar la gestión de las instituciones de apoyo?

En la tabla 2 relacionamos las respuestas suministradas por cada encuestado:

**Tabla 2. Respuestas de los encuestados.**

<b>¿Está el Sector Textil-Confección-Diseño y Moda de Antioquia preparado competitivamente para afrontar los retos y compromisos del TLC con Estados Unidos?</b>			
<p>El sector textil confección antioqueño cumple con muchos de los parámetros requeridos para aprovechar el TLC con Estados Unidos toda vez que en general la producción tiene cualidades positivas como el valor agregado, el diseño y la innovación, potencializado por el ecosistema generado en la región.</p>	<p>El tratado con los Estados Unidos es sin duda uno de las herramientas más importantes que tienes los empresarios colombianos para alcanzar el mercado americano. Al mismo tiempo que es un factor generador de competitividad en sectores considerados como tradicionales de la economía antioqueña, el sector textil confección, entre ellos. Se puede decir que, en términos generales, comparados con otros sectores, el textil confección tiene ciertos factores a su favor para competir en el mercado de los Estados Unidos y alcanzar una mayor participación en la decisión de compra de los consumidores en ese país. Factores como la cercanía geográfica y cultural se deben aprovechar más ampliamente por los empresarios para lograr una penetración mayor del mercado.</p>	<p>NO</p>	<p>R/ No lo está... y la razón es muy sencilla... Estados Unidos la mayor parte de su manufactura la manda a hacer a la China por sus bajos costos de producción y nosotros en Antioquia, ni en cualquier otro lugar del país, podemos competir con la China!! Hasta nuestras mismas empresas locales, con marcas posicionadas, como es el caso de Studio F, también están llevando su producción a ese país. Ya en materia de comercialización de nuestros propios productos es ese país nos faltan empresas con desarrollo de marcas bien estructuradas que compitan superando con posicionamiento la oferta de productos de bajo costo también de la China y otros países del oriente medio.</p>
<b>¿Cuáles son los factores diferenciales con los cuales podemos competir en el mercado americano bajo este nuevo escenario?</b>			
<p>Hay dos. El primero está en la innovación y diseño del producto, que siempre ha caracterizado a las</p>	<p>Por lo tanto los factores que han diferenciado a los textiles y confecciones nacionales en</p>	<p>Ciclos cortos de producción para dar respuesta rápida.</p>	<p>R/ Lo único que nos queda como fortaleza es la Fama que tenemos en la calidad</p>

empresas de este sector y que es una garantía de atracción para los clientes de este mercado. El segundo es el acceso logístico que permitirá abastecer este mercado en menor tiempo, con cantidades más flexibles lo que permitirá competir a nivel global. Esto sin tener en cuenta los beneficios de acumulación de origen y de reducción del arancel.

los mercados internacionales tales como la calidad y el diseño deben seguir estando presentes en la oferta nacional. Sin embargo estos dos factores deberán estar acompañados de valor agregado representado en prendas innovadoras en materiales, sumada una promesa de valor ajustada a los tiempos de producción y a la logística internacional en donde el cliente internacional pueda tener plena confianza en que los pedidos que realice serán entregados en los tiempos acordados. Hay que tener en cuenta en el mercado de los Estados Unidos confluyen gran cantidad de proveedores a nivel internacional, quienes han desarrollado estrategias de penetración en el mercado de manera segmentada. Asimismo el factor del tamaño del mercado en términos del número de consumidores juega un papel determinante a la hora de desarrollar una estrategia.

Posicionamiento de marca. Información de clientes. Buena Logística.

de nuestra confección, porque de diseño muy poco, estamos permanentemente copiando lo que viene de Europa y Estados Unidos

**¿En forma concreta señale cuáles son las acciones que específicamente debe adelantar el sector para mejorar su competitividad en materia de (responder frente a cada ítem)?:**

**1. Diversificación e Innovación (Manufactura, Diseño y Moda):**

Se debe procurar fortalecer el ecosistema creativo en la región para que siga siendo un componente de atracción de los mercados internacionales. En la medida en que se potencialice esta característica, a través del ecosistema y de la profesionalización, se podrá garantizar dicha condición de atracción.

Desarrollo de nuevos materiales a partir de estudios de mercado de tendencias disponibles en las instituciones que apoyan el sector moda.

Adoptar Sistemas modernos de producción. Posicionamiento de marca, respuesta rápida a los clientes

Definir una identidad en cualquiera de los universos de moda, o sea apuntar hacia la especialización basada en el diseño.

**2. Infraestructura Física y Tecnológica:**

A nivel macro se debe procurar por garantizar el acceso a los medios logísticos y tecnológicos requeridos para garantizar el acceso a los mercados internacionales. A nivel empresarial se debe procurar aprovechar las oportunidades para emprender renovaciones tecnológicas que permitan fortalecer los aspectos competitivos de las empresas.

Automatización de procesos que disminuyan tiempos y generen eficiencias, sin renunciar a la calidad en las prendas.

Maquinaria electrónica, revisión permanente de los métodos de trabajo

En infraestructura estamos bien en términos generales y se podría mejorar en la ampliación del uso de tecnología de punta. Lo que si es muy importante es adaptar estos recursos a la producción de series cortas

**3. Logística Empresarial (Interna):**

Procurar el mejoramiento continuo incorporando estándares internacionales, midiendo la productividad, concentrándose en la eficiencia de la producción y reduciendo el empirismo que este

Mejoras industriales que parten en algunos casos incluso, de la distribución de la planta de producción hasta la búsqueda en desarrollos de políticas de compras

Formación y desarrollo en la cadena de abastecimiento

Mejorar la comunicación entre lo que el cliente quiere y lo que la empresa ofrece

sector maneja.

ajustadas a los requerimientos de la empresa.

#### 4. Logística en Exportación:

Innovar en las condiciones de negociación, en los sistemas de transporte y en la revisión de los costos de exportación.

Identificación de los costos invisibles en los que se incurre en el proceso de exportación, y una vez identificados proceder a su control y gerenciamiento.

Fortalecimiento en gestión comercial y exportaciones

Cumplir con estándares internacionales desde la confección hasta el transporte: Estudiar los acuerdos comerciales para sacarles el mejor provecho y para solicitar al gobierno formulaciones económicas especiales y salvaguardas para el sector

#### 5. Talento Humano:

Se debe procurar la profesionalización del personal involucrado en la cadena de producción y en la cadena de comercialización pues el sector padece de altos índices de empirismo lo que conlleva a que se cometan errores sin conocimiento de causa y completamente prevenibles.

Como en todo sector, el talento humano debe tener la característica de ser competitivo desde lo administrativo y productivo hasta lo operativo.

Cualificación de operarios y mandos medios

Especialización del personal por áreas

#### 6. Costos:

Se debe revisar las estructuras de costos continentemente y no en una ocasión puntual.

Las políticas de costos del sector textil confección son particularmente importantes toda vez que el precio, en los segmentos de mercado al que hoy se dirigen las ventas internacionales, es factor de

Identificación de costos, muchos los desconocen

Mejorar la Legislación Laboral Colombiana que permita tener una mano de obra competitiva

compra.

### 7. Insumos:

Identificar nuevos e innovadores insumos a través de investigación y desarrollo.

En miras a la calidad tanto los proveedores como los insumos deben tener altas especificaciones, de acuerdo al producto que se espera desarrollar.

Mayor oferta para los confeccionistas

Mejora la oferta de insumos para producir cosas diferentes y no tener que importar

### 8. Representatividad Gremial:

Este aspecto es bastante fuerte en la región. Siempre se puede mejorar en la participación de las empresas de menor tamaño.

No contesto

Un poco compleja por nuestra cultura

Fortalecer entidades ya existentes como INEXMODA, en Antioquia, en otras ciudades y PROEXPORT a nivel nacional

### 9. Capacidad Asociativa (Clúster, Encadenamientos Productivos y Padrinazgo):

Las empresas deben empezar a cambiar el paradigma de competencia por un paradigma de colaboración. En la medida en que el mercado global, y en especial el mercado norteamericano, ha evolucionado en la aparición de micro nichos de mercado se ha permitido a los pequeños productores acceder a las oportunidades en los mercados internacionales. Sin embargo las oportunidades de mejoramiento a través de las diferentes metodologías de asociatividad sobresalen como

El trabajo en equipo favorece la productividad y la competitividad, por lo cual deberá ser desarrollado por los empresarios del sector.

Buscar la mayor participación de los empresarios

Estimular la creación de una cultura asociativa desde la base empresarial

una estrategia que permita garantizar estos ítems de competitividad y alcanzar más y mejores mercados.

**10. Idioma y Contexto Cultural:**

Hay que ser bilingües, o por lo menos tener una alternativa constante si no se es.

El inglés, según el segmento del mercado escogido se hace fundamental para competir, sin embargo es una competencia transversal y una tarea pendiente no solo del sector sino de la ciudad.

Apropiación de una segunda lengua

Mejorar el bilingüismo y el fortalecimiento la cultura empresarial y de negocios que ya existe

**11. Capacidad de Respuesta:**

Se debe trabajar en ese tema, puesto que se ha concentrado el esfuerzo en desarrollar capacidad productiva, y se ha dejado a un lado la capacidad administrativa que también es eje importante.

A través de los procesos asociativos, el sector podrá eventualmente generar una mayor capacidad de respuesta ante el mercado.

Captura de la información de las necesidades del cliente en los puntos de venta para producir lo que el cliente necesita.

Mejorar la respuesta frente a la información y las tendencias de moda a nivel mundial, que normalmente no se acomodan a las necesidades del cliente

**12. Fuentes de Financiación e Inversionistas:**

Innovar en las fuentes, considerar fuentes alternativas de financiación o trabajo conjunto con los stakeholders para apoyar el objetivo común.

No contesto

No contesto

Las fuentes las tenemos como BANCOLDEX, nuestra incapacidad está la forma de presentar

proyectos viables

### 13. Precios:

Ya no debe ser el precio la punta de lanza para acceder a los mercados.

La aplicación de todos los factores anteriores deberá dar como resultado el alcanzar precios competitivos en cada uno de los segmentos proyectados.

Que respondan a la estructura de los costos.

Para competir con los precios altos que nos arroja el ejercicio de producción en nuestro país, se tiene que tener una propuesta interesante de moda

### ¿Qué cambios estructurales deben introducirse a nivel de las políticas públicas de Antioquia para facilitar una mayor competitividad de las empresas textil-confeccionistas en el mercado americano?

Se deben potencializar políticas de priorización del sector como las conducidas por el Programa de Transformación Productiva y la Gobernación de Antioquia que buscan aislar el sector ara entenderlo y darle respuesta ágil. Estas se deben fortalecer.

El principal cambio deberá estar enfocado hacia la búsqueda de la demanda y de allí fortalecer la oferta. Es decir, todos los instrumentos con los que se cuenta hoy están enfocados a fortalecer la oferta, pero con muy poco conocimiento de la demanda a nivel internacional. Conocer la demanda es el primer paso para tener una oferta pertinente y fortalecida.

Apoyo sector educativo y empresa. Revisión y ajuste de programas académicos

R/ Definir el Sector Textil-Confección-Diseño y Moda como Vocación Económica dentro de su política pública

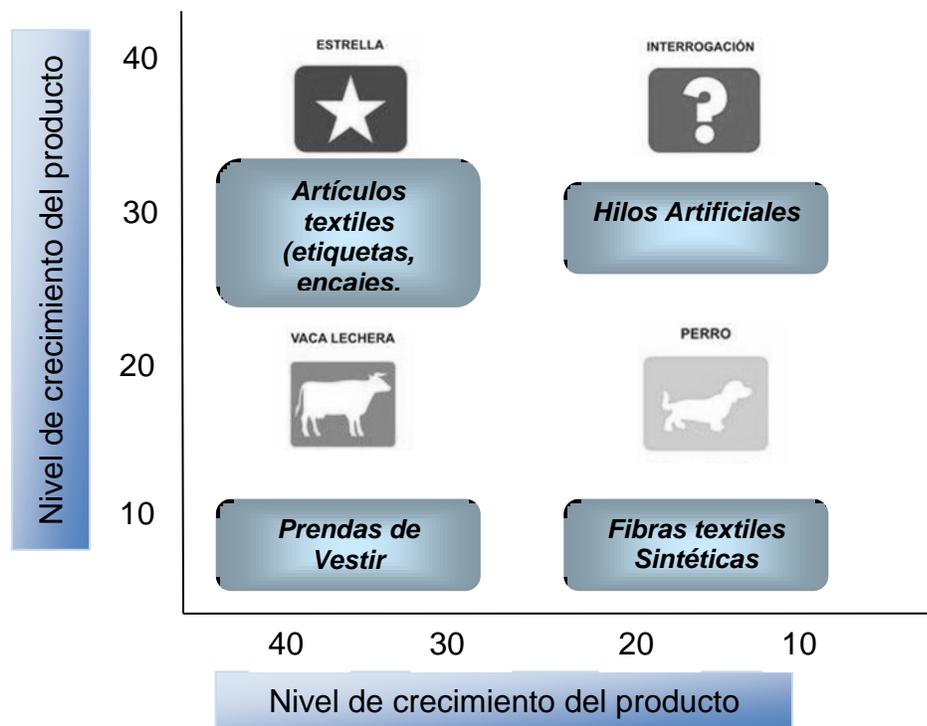
### 9.3 MATRIZ BCG SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA

A continuación se identifican las Unidades Estratégicas de Negocio para el sector textil colombiano, según la matriz BCG, para poder definir enfoques estratégicos dentro del sector e identificar áreas a crear y concentrar esfuerzos, además de reconocer aquellas áreas en las cuales no se debe seguir invirtiendo por su baja participación y crecimiento en el mercado. Ver ilustración 1. Matriz Crecimiento / Participación.

El sector textil se reconoce por ser uno de los más importantes del país, con una participación de 60% del PIB nacional, lo cual lo ha llevado a tener esfuerzos grandísimos en innovación, tecnología y crecimiento en exportaciones, a pesar de las grandes dificultades que ha tenido por el contrabando, comercio desleal y piratería.

Por lo anterior es muy importante reconocer productos y establecer estrategias según la matriz mencionada, para no cometer errores y centrar energías en productos que no son muy demandados y competitivos, al contrario engrandecer aquellos productos que están participando mucho en el mercado pero no han logrado crecer lo suficiente para dar tranquilidad a las empresas.

Ilustración 1. Matriz Crecimiento / Participación



Fuente: De los autores.

El anterior grafico se deduce del estudio realizado por el DANE en el 2012, graficas de participación en el mercado de diferentes productos textiles y del crecimiento de las exportaciones.

Se concluye que los productos más estables del sector y que denominamos **ESTRELLA**, son artículos como **etiquetas, encajes, adornos** entre otros, ya que su participación en el mercado es de 7.2% y su crecimiento y porcentaje dentro de las exportaciones es del 31.9 %. Son productos de alta inversión pero a su vez tienen una participación importante lo cual se ve retribuido en las utilidades de las compañías, es decir, son rentables.

**BCG1.** *Estrategia:* invertir en barreras para la competencia adoptando una buena política de precios y poder conservar y mantener la participación en el mercado. Estos productos son de mucha rentabilidad para las empresas lo cual amerita crear constantemente políticas de promoción y precios para conservar estos porcentajes.

Las **prendas de vestir** son consideradas **VACAS LECHERAS**, ya que su participación en el mercado es la mejor (54.6%) a pesar de su bajo porcentaje de crecimiento en exportaciones (20.2%), esto se puede presentar por el crecimiento de las importaciones de estos productos hacia nuestro país, contrabando o piratería, lo que ha llegado a generar poco crecimiento de este ítem. Se considera que la participación es alta ya que el mercado colombiano sigue consumiendo marcas locales y son fieles a nuestros productos. Sin embargo se deben considerar importantes porque son generadoras de liquidez (al no necesitar grandes inversiones) y van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno. Igualmente esto se atribuye también a que por años Colombia se ha dedicado principalmente a esta actividad y son muchas las empresas dedicadas a las prendas de vestir, lo que ubica esta unidad de negocio en su etapa de madurez, con experiencia acumulada.

**BCG2.** *Estrategia:* Conservar la cuota de mercado. Que es la adecuada para productos que están en esta etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que los hábitos de compra son estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.

Se considera que en el sector textil los **hilos artificiales** son los productos **INTERROGANTES**, por su excelente comportamiento en las exportaciones (31.2%) pero su baja participación en el mercado nacional (3%). En este ítem se debe tener mucho cuidado porque se debe generar excelentes estrategias para pasar a ser un producto estrella o llegar a ser un “perro”, ya que es un generador

de muchos esfuerzos para realizar exportaciones pero no está siendo del todo rentable, genera beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas. Esto puede ser a causa de que están siendo introducidos por primera vez en el mercado nacional o por cómo se mencionó anteriormente por la piratería. Igualmente, representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución y plaza, que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos.

*Estrategia:* Crecer, Consiste en maximizar los beneficios a corto plazo, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo.

Finalmente las **Fibras textiles sintéticas** son los productos denominados **PERRO**, ya que tanto su participación como crecimiento es bajo o nulo. Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de las empresas que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros. Según el estado del sector textil en Colombia esto se debe a que las fibras sintéticas se ubican en la última etapa de la producción textil, o no son competitivos a nivel internacional y la competencia tiene mejores costos, experiencia e ingresos.

**BCG3.** *Estrategia:* no invertir, ya que son productos no rentables y además difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. De no querer retirarse con estos productos se pueden utilizar como generadores de caja hasta donde «den de sí» o tratar de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla. Así mismo, hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos.

**9.3.1 Análisis del TLC según la matriz BGC.** La industria textil y de confecciones en el país y especialmente en Antioquia, muestra grandes avances en exportaciones e importaciones, ya que como se refleja en la matriz, los artículos textiles e hilos artificiales han crecido en cuanto a exportaciones y han logrado entrar a los mercados internacionales a pesar de las grandes exigencias de calidad y el número elevado de competidores. Al contrario de las prendas de vestir y fibras textiles que no han podido avanzar en cuanto a exportaciones, ya que es un mercado que empieza a Importar grandes volúmenes de prendas para suplir las exigencias de los consumidores y que se ven afectados con el TLC ya que la oferta es numerosa y hay una competencia enorme de precios, y al reducir los aranceles para introducir estos productos al País se disminuirá enormemente la producción local, pero se beneficiarían las empresas Importadoras y comercializadoras del sector textil.

A pesar de lo citado con anterioridad, en la tabla 3, Aspectos comerciales y arancelarios<sup>3</sup> identifica que el sector textil es uno de los más beneficiados con el TLC, pues se incluirían los pocos artículos que no están actualmente beneficiados por la ATPDEA, algunos de los cuales tienen registros y potencial exportable significativos. Esto beneficiará los departamentos donde está localizada la industria, principalmente Antioquia.

**Tabla 3. Aspectos comerciales y arancelarios**

Producto	Ampliación de exportaciones	Nuevas exportaciones	Condiciones de acceso a USA	Demanda en USA	Capacidad exportadora colombiana	Posición competitiva colombiana en USA	Balance comercial de Colombia con USA 01-03	Participación de USA dentro del total de exportaciones colombianas	Participación de Colombia en las importaciones de USA
Arroz				Creciente	Amplia	Mediana	Positivo	-----	4.4
Azúcar y confitería			Decreciente	Limitada	Débil	Positivo	30.0	4.8	
Cacao (chocolate)		√		Creciente	Amplia	Fuerte	Positivo	10.7	1.2
Textiles y confecciones	√	√	ATPDEA	Creciente	Limitada	Fuerte	Positivo	48.6	0.6

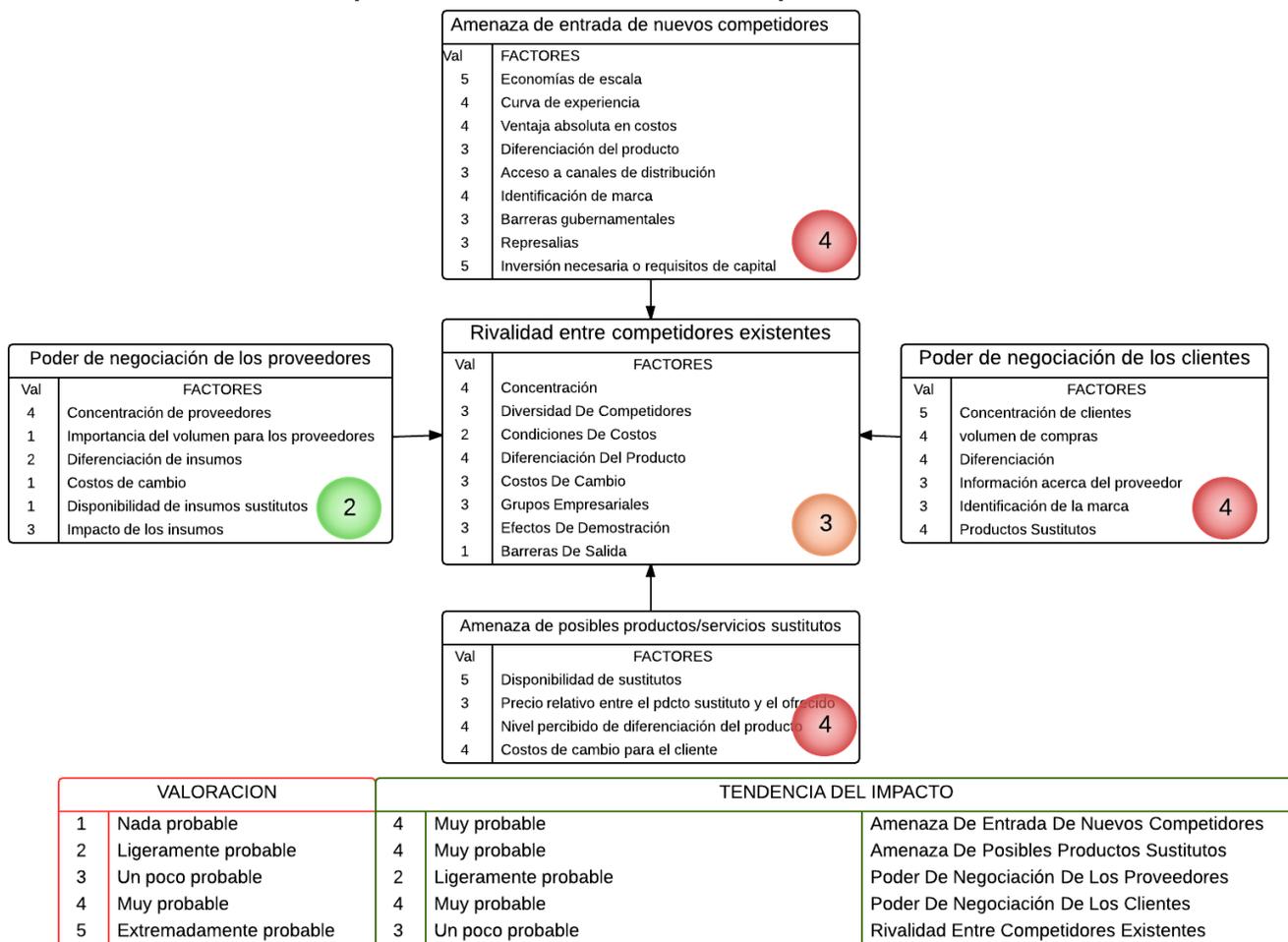
<sup>3</sup> Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad-Universidad Militar Nueva Granada-2006-EL TLC DE COLOMBIA CON ESTADOS UNIDOS Y SUS IMPLICACIONES EN LOS DEPARTAMENTOS COLOMBIANOS.

## 10. PRINCIPALES FACTORES COMPETITIVOS DEL SECTOR TEXTIL- CONFECCIÓN-DISEÑO Y MODA DE ANTIOQUIA

EL análisis estratégico realizado en el capítulo nueve, a través del análisis DOFA del sector, la matriz BCG y la realización de la encuesta a algunos líderes del sector nos permiten identificar los factores que se deben desarrollar para generar una diferencia competitiva. Ver ilustración 2. Diamante competitivo de Porter Sector Textil de Antioquia.

El grupo investigador a través del diamante competitivo del Dr. Michael Porter asigno una valoración a los factores que influyen al sector textil en Antioquia dentro de las cinco fuerzas e integrarlas con las estrategias diseñadas en los capítulos anteriores.

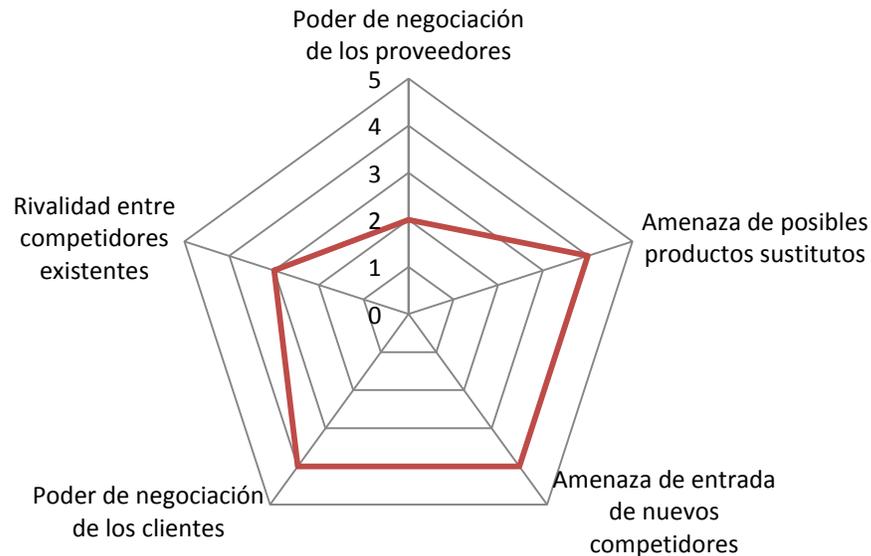
**Ilustración 2. Diamante competitivo Porter Sector Textil Antioquia**



**Fuente: De los autores.**

De acuerdo a la valoración y resultado obtenido se identifican el *campo de fuerzas de Porter* que permitirán construir posteriormente las estrategias del sector. Ver *ilustración 3. Campo de Fuerzas de Porter*

### Ilustración 3. Campo de Fuerzas de Porter



**Fuente:** De los autores.

En el campo de fuerzas de Porter se identifica el sector textil dentro de un panorama altamente competitivo, panorama que es de esperarse por la vigencia del TLC con estados unidos y los demás países. A continuación se relacionan los factores competitivos en donde el sector textil Antioquia debe concentrar los esfuerzos.

#### 10.1 FACTORES COMPETITIVOS

La demanda es cambiante y está en la capacidad de cada empresa en adaptarse a estos cambios y asegurar su competitividad. La oferta de productos al mercado es cada vez más intensiva por las empresas que importan productos sustitutos,

De acuerdo a la valoración realizada en el análisis estratégico y estructurado el diamante competitivo de Porter, se identifica que los factores competitivos deben estar focalizados a minimizar las amenazas de productos sustitutos, la entrada de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes.

**10.1.1 Amenazas de entrada de nuevos productos sustitutos.** La celebración del TLC con estados unidos y otros países permiten que empresarios locales e inversionistas extranjeros vean una oportunidad en Colombia como plataforma de crecimiento por el resto de la región Andina, adicional al consumo interno para el sector.

En el análisis estratégico se identificaron factores potenciales que favorecen al posicionamiento de las marcas locales.

- ✓ Alto nivel de adaptación a nuevas exigencias del mercado
- ✓ Colombia es sede de importantes ferias de textiles y confecciones, como Colombiatex, Colombiamoda, Footwear and Leather Show.
- ✓ Ubicación geográfica estratégica.
- ✓ Antioquia es una de las regiones con mayor producción
- ✓ Tradición textil confeccionista a nivel del país hemos desarrollado una capacidad instalada y una experiencia valiosa en el sector.

Antioquia es referente Nacional en producción y ventana de comercialización, para lo cual se debe impulsar las ferias textiles en mayor envergadura para llegar a nuevos mercados.

**10.1.2 Amenaza de nuevos competidores.** Las facilidades de comercialización entre los dos países y el momento económico que atraviesa el país promueve la llegada de capitales extranjeros con trayectoria ubicando en Colombia plataformas comerciales para sus productos fabricados en países como china.

En el análisis estratégico se identificaron factores potenciales que favorecen a la contención de nuevos competidores.

- ✓ Régimen de zonas francas competitivo en la región.
- ✓ Nichos de mercados inexplorados.
- ✓ Programas gubernamentales de apoyo (en términos de acceso a mercados, financiación y apoyo en comercialización y fortalecimiento empresarial).

El fortalecimiento de las agremiaciones para generar clústeres con capacidad de negociación y comercialización son factores competitivos a desarrollar y posicionarse cada vez en el mercado local y extranjero.

**10.1.3 El poder de negociación de los clientes.** El consumidor final es quien toma la decisión de compra y al aumentar la oferta de productos es el cliente quien podría proponer el precio de venta.

En el análisis estratégico se identificaron pocos factores que pueden controlar el poder de negociación de los clientes, sin embargo la optimización de costos, la

investigación y el desarrollo, el estudio de mercados y tendencias deben ser prioritarios para poder ejercer un control en este aspecto.

## **11. SISTEMATIZACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS Y EXPERIENCIAS DE ACTORES DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN DE ANTIOQUIA**

### **11.1 LECCIONES APRENDIDAS Y EXPERIENCIAS QUE PERMITEN MEJORAR LA CAPACIDAD COMPETITIVA FRENTE AL TLC CON ESTADOS UNIDOS**

Basados en la fuente directa de información realizada por medio de la encuesta realizada a representantes del sector textil en Antioquia, se relacionan a continuación las lecciones aprendidas que permitirán mejorar la competitividad del sector textil frente al TLC con Estado Unidos.

**¿Está el Sector Textil-Confección-Diseño y Moda de Antioquia preparado competitivamente para afrontar los retos y compromisos del TLC con Estados Unidos?**

La respuesta se encuentra dividida con una tendencia a un panorama positivo, por factores como la posición geográfica, valores agregados de la industria textil en Colombia, la experiencia y trayectoria en el sector en Antioquia, sin embargo existe una amenaza fuerte con China puesto que empresas locales y como americanas trasladan la producción a este país por los costos de operación.

**¿Cuáles son los factores diferenciales con los cuales podemos competir en el mercado americano bajo este nuevo escenario?**

Básicamente los factores se comparten y se presentan en toda la cadena productiva, desde el diseño y su elaboración hasta las logística y comercialización, factores como innovación y diseño de producto, calidad son fuertes y representativos pero se debe mejorar en los tiempos de producción y esto se logra con innovación tecnológica y conocimiento.

**¿En forma concreta señale cuáles son las acciones que específicamente debe adelantar el sector para mejorar su competitividad en materia de (responder frente a cada ítem)?:**

#### **i) Diversificación e Innovación (Manufactura, Diseño y Moda)**

Se evidencia la necesidad de invertir en innovación como factor competitivo y diferenciador en áreas de materiales, metodologías de producción, tendencias para especializarse en estos y ser pioneros en los resultados obtenidos.

#### **ii) Infraestructura Física y Tecnológica**

Es necesario y casi que prioritario en invertir en tecnologías para optimizar los costos de producción y ser competitivos en este factor.

### **iii) Logística Empresarial (Interna)**

Un papel importante se identifica en la necesidad de conocimiento y metodologías para la competitividad del sector, formación profesional y desarrollo empresarial para lograr una respuesta positiva en los canales de comunicación con el cliente, así como la optimización de los recursos.

### **iv) Logística en Exportación**

Se percibe ambigüedad en los procesos de exportación, no se identifican condiciones claras de negociación y de trámites para llegar al mercado americano.

### **v) Talento Humano**

Existe una necesidad clara en formación y profesionalización que puede obedecer a la misma trayectoria del sector, puesto que la experiencia se ha desarrollado bajo el ensayo y el error, por lo tanto no existe programas o formación académica especializada en el sector que fortalezcan toda la cadena productiva y logre generar diferenciación con los demás competidores.

### **vi) Costos**

No se identifican estructura de costos claras, este sector depende directamente del precio de venta que se convierte en el factor de compra, adicional al desconocer los costos se genera un riesgo alto de retornos pocos positivos o inclusive generar pérdidas.

### **vii) Insumos**

Se evidencia que la materia prima se comporta de una manera horizontal en términos de calidad, innovación lo que limita el producto final para lo cual manifiestan requerir de mayor innovación y oferta de insumos para evitar la importación de materias primas y generar una referencia local hacia otros países.

### **viii) Representatividad Gremial**

Se considera que Antioquia es fuerte a nivel nacional en esta agremiación a través de INEXMODA sin embargo manifiesta que las empresas pequeñas no hacen parte de esta agremiación.

### **ix) Capacidad Asociativa (Clúster, Encadenamientos Productivos y Padrinazgo)**

Se percibe un individualismo empresarial, a pesar de existir una agremiación, no se logra unir esfuerzos para obtener ventajas competitivas con proveedores y clientes.

#### **x) Idioma y Contexto Cultural**

El idioma se presenta como un objetivo a lograr, siendo estados unidos la primera lengua mundial y el idioma de los negocios, se presenta un bajo conocimiento en este aspecto, este factor puede convertirse en una desventaja si no se hacen esfuerzo por el sector de incrementar la formación en este idioma para aprovechar las relaciones comerciales con Estado Unidos.

#### **xi) Capacidad de Respuesta**

Es importante sistematizar las necesidades del cliente y generar observatorios en estados unidos acerca de las tendencias y necesidades de textiles y confección, para estar a la vanguardia, adicionalmente es urgente fortalecer las agremiaciones para incrementar la capacidad productiva.

#### **xii) Fuentes de Financiación e Inversionistas**

Vuelve a jugar un papel importante la formación y el conocimiento ya que los recursos es posible que estén dispuestos por diferentes actores del mismo sector pero no existe la capacidad de atraer inversionistas que inyecten capitales a mediano y largo plazo.

#### **xiii) Precios**

Es importante que se ajuste a la estructura de costos, adicionalmente que el desarrollo de los factores anteriores generen unos costos productivos que permitan competir con los demás países oferentes y paralelamente generar propuestas atractivas de acuerdo a las tendencias del consumidor final donde entraría la investigación y el desarrollo a jugar un papel determinante.

**¿Qué cambios estructurales deben introducirse a nivel de las políticas públicas de Antioquia para facilitar una mayor competitividad de las empresas textil-confeccionistas en el mercado americano?**

Los empresarios manifiestan la necesidad de crear programas académicos, que el sector educativo se incorpore al sector, adicional generar mecanismos asociativos de investigación de mercados en los países de exportación para conocer las necesidades reales y poder ofrecer productos que se ajuste a esta necesidad.

## 12. CONCLUSIONES

- El sector Textil, Confección, Diseño y Moda en Antioquia está preparado competitivamente para afrontar los retos y compromisos del TLC con Estados Unidos, pero se deben fortalecer y agremiar para lograr ventajas comparativas en costos, diseño de producto e investigación y desarrollo.
- La experiencia que ha construido el sector durante toda su trayectoria y la capacidad de adaptación que tiene la empresa Antioqueña son factores diferenciales y determinantes para competir en el Sector.
- Las nuevas propuestas en materiales, el posicionamiento de las marcas locales y la capacidad organizativa del gremio deben diferenciarnos de los nuevos competidores.
- Se debe trabajar rápidamente en la cadena de producción y canales de comercialización para conocerlos a profundidad y asumir las demandas de uno de los mercados más grandes del mundo.
- El enfoque competitivo se debe enfocar en los dos aspectos que van ligados uno del otro, el diseño y moda acompañado de unos excelentes costos y volúmenes de producción, con esta sinergia se esperaría otro factor diferenciador.
- Actualmente en los pequeños y medianos productores se presenta baja inversión tecnológica, adicional a su informalidad e individualismo, factor que no aporta a la capacidad instalada que deben tener para afrontar las exigencias del mercado americano.
- En materia de formación del talento humano los esfuerzos realizados por el gobierno, han impactado en la parte productiva, pero en áreas de desarrollo, investigación y gerenciamiento aun continua con un vacío que retrasa el crecimiento de la industria, puesto que estos se generan por la experticia de los líderes empresariales a través del tiempo.
- Aunque geográficamente Colombia tiene una excelente ubicación no es aprovechada por desconocimiento y falta de recursos por las pymes, esto genera un retroceso mientras se generan programas de fortalecimiento para minimizar estas falencias que cierran la cadena del proceso productivo.

### 13. BIBLIOGRAFIA

- CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe Nacional de Competitividad 2012 – 2013. <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2012-2013/> [Consultado: 01 de Febrero de 2013]
- INEXMODA. El sector textil - confección colombiano – Retos y oportunidades 2013. <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones/>. [Consultado: 04 de Marzo de 2013]
- PROEXPORT COLOMBIA. Inversión en el sector textil y Confección en Colombia. <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>. [Consultado: 06 de Marzo de 2013]
- INEXMODA. Coyuntura económica y el sector textil - confección Colombiano 2013. <http://observatorio.inexmoda.org.co/publicaciones/>. [Consultado: 12 de Marzo de 2013]
- MEDELLIN CIUDAD CLUSTER. Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda. Comunidadclúster.<http://www.camaramed.org.co:81/mcc/cluster/Cluster%20Textil-Confecci%C3%B3n%20Dise%C3%B1o%20y%20Moda>. [Consultado: 15 de Marzo de 2013]
- COLOMBIA DIGITAL. TLC Colombia-Estados Unidos. <http://www.colombiadigital.net/entorno-tic/especial-del-mes/especial-agosto-tlc/item/2065-tlc-colombia-%E2%80%93-estados-unidos.html>. [Consultado: 18 de Marzo de 2013]
- MINCIT. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América. <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853>. [Consultado: 30 de Marzo de 2013].