

GESTIÓN Y COOPERACIÓN
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA TEXTIL

ESTUDIO DE CASO EN LOS CLÚSTERES
REGIONALES DE BOGOTÁ Y ANTIOQUIA

Luz Patricia Pardo Martínez
César Montoya Agudelo
Editores



EDICIONES
UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA



**GESTIÓN Y COOPERACIÓN
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA TEXTIL**

ESTUDIO DE CASO EN LOS CLÚSTERES
REGIONALES DE BOGOTÁ Y ANTIOQUIA

MANAGEMENT AND COOPERATION
OF THE SMALL AND MEDIUM
TEXTILE BUSINESS

*CASE STUDY IN THE REGIONAL CLUSTERS
OF BOGOTÁ AND ANTIOQUIA*

RESUMEN

Este libro es el resultado de la investigación multicampus “Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil en el clúster regional Bogotá y Antioquia: Estudio de caso”, liderado por el grupo de investigación Arte Solidario, de la ciudad de Bogotá, y el Grupo de investigación en Gestión de Organizaciones (GDO), de la ciudad de Medellín. El objetivo principal del proyecto fue “establecer la contribución que hace la gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil; desde el eje articulador valor compartido, en el logro del desarrollo y beneficio social. En el clúster regional: Bogotá y Antioquia (2015-2017)”.

PALABRAS CLAVES: clúster, historia textilera colombiana, sector textil.

ABSTRACT

This book is the result of the multicampus research “Management and cooperation of small and medium textile companies in the regional cluster Bogotá and Antioquia: Case study”, led by the Arte Solidario research group, from the city of Bogotá, and the Research Group in Organization Management (GDO), of the city of Medellín. The main objective of the project was “to establish the contribution made by the management and cooperation of small and medium-sized textile companies; from the articulating axis of shared value, in the achievement of development and social benefit. In the regional cluster: Bogotá and Antioquia (2015-2017)”.

KEYWORDS: cluster, Colombian textile history, textile sector.

¿Cómo citar este libro?

How to cite this book?

Pardo Martínez, L. P. y Montoya Agudelo, C. (Eds.). (2019).

Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil.

Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587601565>

**GESTIÓN Y COOPERACIÓN
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA TEXTIL**

ESTUDIO DE CASO EN LOS CLÚSTERES
REGIONALES DE BOGOTÁ Y ANTIOQUIA

*Luz Patricia Pardo Martínez
César Montoya Agudelo
Editores*

Universidad Cooperativa de Colombia
Grupos de investigación:
Arte Solidario, Bogotá
Gestión y Desarrollo Organizacional (GDO), Medellín
2019



Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil

© Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, noviembre de 2019

© Luz Patricia Pardo Martínez, César Montoya Agudelo, Adriana Patricia Patiño Bohórquez, Henry Muñoz Pardo, Ana María Bustos Zapata, Sarielen Delgado Villalobos, Édgar Orlando Pimiento Pulido

ISBN (IMPRESO): 978-958-760-154-1

ISBN (PDF): 978-958-760-155-8

ISBN (EPUB): 978-958-760-156-5

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587601565>

Colección Investigación en Economía Social y Solidaria

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: 20 de noviembre de 2018

Evaluación de contenidos: 12 de enero de 2019

Corrección de autor: 24 de enero de 2019

Aprobación: 30 de enero de 2019

Fondo Editorial

Director nacional editorial

Julián Pacheco Martínez

Especialista en gestión editorial

Daniel Urquijo Molina

Especialista en producción editorial (libros)

Camilo Moncada Morales

Especialista en producción editorial (revistas)

Andrés Felipe Andrade Cañón

Analista editorial

Claudia Carolina Caicedo Baquero

Asistente administrativa

Yeraldin Xiomara Xúa Páez

Proceso editorial

Corrección de estilo y lectura de pruebas

John Fredy Guzmán Vargas

Diseño de portada y diagramación

Kilka Diseño Gráfico

Impresión

Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S.

Impreso en Bogotá, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995

Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia

Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil : estudio de caso en los clústeres regionales de Bogotá y Antioquia / Luz Patricia Pardo Martínez, César Montoya Agudelo, editores. -- Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia, 2019.

p. – (Investigación en economía social y solidaria)
ISBN 978-958-760-154-1

1. Pequeña y mediana empresa - Administración
2. Administración de empresas I. Pardo Martínez, Patricia, editor
- II. Montoya Agudelo, César, editor III. Serie

CDD: 658.022 ed. 23

CO-BoBN- a1052910

Contenido

Agradecimientos	9
Listado de figuras	10
Listado de tablas	11
Introducción	13
<i>Metodología</i>	17
<i>Enfoque histórico-hermenéutico</i>	17
<i>El método comparativo</i>	20
<i>Estudios de caso</i>	21
<i>Delimitación de la población y de la muestra</i>	22
<i>Fase de análisis de datos</i>	23
<i>Técnicas e instrumentos de sistematización y análisis</i>	23
Reseña histórica del sector textil colombiano y su actualidad	25
<i>Introducción</i>	28
<i>Sector textil: un referente histórico en Antioquia</i>	33
<i>Desarrollo del clúster en Antioquia</i>	43
<i>El sector textil en Bogotá</i>	55
<i>Industrialización textil en Cundinamarca</i>	58
<i>El sector textil en el siglo XXI en Colombia</i>	60
<i>Clúster textil en Bogotá</i>	65
<i>Propuesta de valor</i>	70
Clúster de prendas de vestir, tratados de libre comercio y contrabando en Colombia	73
<i>Clúster de prendas de vestir</i>	75
<i>Relación entre los tratados de libre comercio y el clúster de prendas de vestir</i>	77
<i>Clúster de prendas de vestir y el contrabando</i>	85

Valor compartido y desarrollo social	89
<i>Introducción</i>	92
<i>La cadena de valor</i>	96
<i>La responsabilidad social empresarial (RSE)</i>	
<i>en el contexto del sector textilero de Antioquia y Bogotá</i>	101
<i>Medición de la RSE</i>	110
<i>Ámbitos de la responsabilidad social empresarial</i>	112
<i>Gestión de organizaciones del talento humano</i>	116
<i>El medioambiente</i>	119
<i>La innovación como herramienta de crecimiento</i>	
<i>en el sector textilero</i>	120
<i>Tecnología e innovación</i>	123
Hallazgos y resultados	133
<i>Introducción</i>	135
<i>Análisis comparativo entre las categorías</i>	
<i>teóricas y conceptuales</i>	166
<i>Gestión de la organización</i>	167
<i>Gestión del talento humano</i>	173
<i>Gestión ambiental</i>	180
<i>Responsabilidad social y valor compartido</i>	184
<i>Cadena del valor</i>	192
<i>Relación con el clúster y aportes</i>	195
<i>Aportes al conocimiento científico y</i>	
<i>en el área socio-humanística y de administración</i>	200
<i>Cadena de valor en relación del aporte</i>	
<i>de las maquilas y los satélites</i>	203
<i>Valor compartido</i>	204
<i>En relación con el clúster</i>	205
Conclusiones	207
Bibliografía	213
Autores	227

Agradecimientos

Agradecemos especialmente a las empresas participantes por haber hecho posible que este proyecto de investigación llegara a buen término. En Antioquia, AQLP, CO, MA, LM y SM. En Bogotá, IJC, AMP, CJO, TC y DG. Igualmente, al profesor Orlando Pimiento, por su gran aporte a la construcción del capítulo relacionado con el TLC, y a los estudiantes de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia seccional Bogotá: Adriana Patricia Patiño Bohórquez y Henry Muñoz Pardo, y seccional Medellín: Ana María Bustos Zapata y Sarielen Delgado Villalobos, quienes con dedicación y esfuerzo apoyaron al desarrollo de este proyecto de investigación, no solo como requisito para alcanzar su título de magísteres, sino con el deseo de ver la investigación como una herramienta generadora de nuevo conocimiento.

Listado de figuras

Figura 1. Exportaciones de prendas y complementos de vestir (capítulos 61 y 62), zona Bogotá, Cundinamarca	62
Figura 2. Principales destinos de las exportaciones colombianas a 2016	63
Figura 3. Origen de las importaciones colombianas a 2016	64
Figura 4. Industria de la moda de Bogotá por subsectores	65
Figura 5. Conformación del Clúster Bogotá Prendas de Vestir	69
Figura 6. Pilares estratégicos del Clúster Bogotá Prendas de Vestir	69
Figura 7. Estructura institucional de un clúster	71
Figura 8. Interrelaciones del entorno organizacional	99
Figura 9. Sistema de valor	100
Figura 10. Grupos de interés de las empresas socialmente responsables	103
Figura 11. Estrategia de la RSE	105
Figura 12. Líneas de acción de la Ruta Digital	125
Figura 13. Proceso productivo de la industria de la confección	172
Figura 14. Tipología de la pequeña y mediana empresa textil en Colombia	200

Listado de tablas

Tabla 1.	Desarrollo textil en el siglo XX	40
Tabla 2.	Dimensiones del concepto de clúster	45
Tabla 3.	Nuevo modelo de negocios del clúster textil de, confección, diseño y moda	53
Tabla 4.	Caracterización de la mano de obra en el sector de prendas de vestir, Bogotá	61
Tabla 5.	Principales productos exportados a Estados Unidos	63
Tabla 6.	Iniciativas Cámara de Comercio de Bogotá	68
Tabla 7.	Exportaciones de Colombia hacia países con acuerdo comerciales	78
Tabla 8.	Impacto ambiental de fibras textiles	114
Tabla 9.	Definiciones del concepto de innovación	128
Tabla 10.	Empresas participantes en el estudio del sector textil en Medellín y Bogotá	135
Tabla 11.	Matriz de perfil institucional de las empresas observadas	136
Tabla 12.	Categorías teóricas para el análisis de las empresas	145
Tabla 13.	Categorías teóricas y conceptuales en Medellín	160
Tabla 14.	Categorías teóricas y conceptuales en Bogotá	163
Tabla 15.	Cadena de valor del sector confecciones	194

Introducción

*Luz Patricia Pardo Martínez
César Alveiro Montoya Agudelo*

En la historia de Colombia, la mediana y pequeña empresa ha desempeñado un papel esencial en el desarrollo de la economía y la generación de empleo. Su contribución se destaca tanto en la industria naciente, en cada uno de los sectores y renglones de la economía, como en ser la extensión del circuito de valor de la misma industria en las economías emergentes, como es el caso de la colombiana. Su aporte va desde ser fuente y medio de empleo extendido permanente hasta ser la generadora de grandes procesos organizacionales en la historia del país, un proceso cíclico en el que unas se vuelven grandes, otras se destruyen y siempre hay empresa naciente.

El desarrollo organizacional les ha permitido a los diferentes grupos poblacionales acceder a una importante fuente de trabajo y, por ende, contar con ingresos financieros para mejorar su calidad de vida, mediante estrategias como la circulación constante del dinero a través de la comercialización de productos y servicios que respondan a las necesidades de la sociedad. Sin duda alguna, el surgimiento de la organización obedece a la necesidad social de contar con una serie de productos terminados para la satisfacción de sus necesidades de bienes y servicios, para clientes reales y potenciales, como fundamento del dinamismo económico nacional.

En Colombia, como en otros países en vía de desarrollo, la empresa tiene entre sus propósitos enganchar como proveedores a pequeños talleres informales y caseros, para con ello aumentar su presencia en el mercado y consolidar

una economía entre lo formal y lo informal, que indudablemente contribuye al aparato productivo en general y a la industria textil en particular.

El proceso de crecimiento de esta modalidad de empresa, entornos cada vez más competitivos y los circuitos de valor globalizados conllevan la necesidad de hacer que este tipo de unidades productivas —micro, pequeñas y medianas empresas— sean competitivas y que en su seno se generen posibilidades de estabilización y fortalecimiento progresivo. De lo anterior surgieron dos preocupaciones fundamentales:

- a) La necesidad de dar claridad a sus procesos de gestión y a su interacción en las acciones de cooperación.
- b) Como parte de un entorno local, regional, nacional e incluso global, la importancia de estudiar ciertos alcances sociales en dicha gestión e interacción.

Estos dos aspectos tienen un eje articulador: el valor compartido de las organizaciones del sector y sus programas de intervención. De esta forma, es posible validar si hay garantías de un proceso integrado, interrelacionado y sistémico. Respecto a las preocupaciones y el eje articulador en mención, se destacaron asimismo los siguientes propósitos:

- a) Precisar cuál es y ha sido la incidencia de la gestión y la cooperación en el sector textil colombiano. Confeccionistas, diseñadores de moda, diseñadores de interiores y decoradores pueden caracterizarse como compradores de la industria textil; no obstante, también pueden identificarse sus limitaciones y barreras, al tiempo que hacer una validación cercana a los aportes de la intervención que, vía procesos de valor compartido, ha sido llevada a cabo para ellos.
- b) Identificar cómo se da la contribución de las pequeñas y medianas empresas, y estas a su vez en relación con las unidades familiares productivas no formales (satélites o maquilas); estas últimas conce-

bidas como participantes reales de la cadena y valor de la industria a la cual tributan.

- c) Hacer seguimiento de validación de la incidencia de los diferentes procesos de intervención (capacitación, incentivos, relación comercial, etc.) en el programa adelantado, a fin de medir el eventual impacto en el desarrollo de las empresas y unidades familiares productivas. Esto también implica hacer una primera evaluación de su avance de identidad como partícipes de cadena de valor sistémica y de desarrollo social en momentos de incidencia global.
- d) En referencia al eje articulador del valor compartido por parte de las empresas, se busca estudiar la transferencia tecnológica, el encadenamiento de valor, la potenciación de ventajas comparativas y competitivas industriales, desde la complejidad de una economía y entornos cada día más locales, pero sistémicamente regionales y globales; entornos que presentan mayores posibilidades para el sector y, por tanto, se perfilan como estratégicos y prioritarios en la creación de riqueza y desarrollo social.

En suma, esta investigación indaga cuál es la contribución de la gestión y la cooperación de la empresa textil, desde el eje articulador de valor compartido, en el logro del desarrollo y beneficio social en los clústeres regionales Bogotá y Antioquia, en el periodo 2015-2017. Los objetivos específicos planteados se orientan a corroborar la hipótesis formulada en la propuesta de investigación y en el desarrollo analítico de la problemática identificada:

- a) Identificar las características e interrelación de las medianas y pequeñas empresas, así como de las unidades familiares productivas no formales (satélites o maquilas) del sector textil colombiano.
- b) Señalar cómo los participantes reales de la cadena de valor de la industria a la cual tributan son beneficiarios de un desarrollo social.

- c) Interpretar cómo desde el valor compartido de las industrias se hacen importantes aportes en transferencia de conocimiento, innovación y tecnificación.

La investigación es una propuesta innovadora que, desde la comprensión de la gestión y cooperación, brinda un aporte significativo para la transferencia tecnológica, el encadenamiento de valor y la potenciación de ventajas comparativas y competitivas de la empresa, desde la complejidad de una economía y entornos cada día más locales, pero sistémicamente regionales y globales.

La investigación identifica las fortalezas y debilidades en la gestión y la cooperación del sector textil colombiano, teniendo en cuenta a los miembros de la cadena de valor. Con ello se busca hacer una caracterización de los confeccionistas o diseñadores participantes en el estudio, que permita mejorar su servicio, pero también en el dimensionamiento de sus implicaciones en el circuito de valor (hoy globalizado). Además, se dirigió a observar y situar los elementos de desarrollo social del entorno local, regional y nacional del beneficiario de determinados programas, los cuales pueden concebirse como incidentes y significativos a la potenciación de las medianas y pequeñas empresas, al tiempo que permiten la inclusión, encadenamiento y formalización de las unidades familiares productivas informales que operan como satélites o maquilas.

En ese orden de ideas, el eje articulador busca precisar cómo desde el valor compartido por parte de las empresas se aporta transferencia de conocimiento, innovación y tecnificación a los más vulnerables de la cadena. En concreto, hay un interés por establecer y evidenciar cómo se da la contribución orientada a la mejor interrelación con las pequeñas y medianas empresas (pymes) y de estas con las unidades familiares productivas no formales (satélites o maquilas), en cuanto participantes reales de cadena y valor de la industria a la cual tributan.

Finalmente, se concibe la siguiente hipótesis de investigación: los procesos de gestión de las empresas pequeñas y medianas del sector textil, así como el desarrollo histórico y social de estas, en atención a sus propios entornos socio-económicos, culturales y sociales, desde el eje articulador del valor compartido y la responsabilidad social, han hecho posible que la ejecución de sus diversos

procesos, desde sus identidades concretas, configure tipos y tendencias —teóricas y empíricas— del desarrollo social en las regiones.

Metodología

La investigación social es el medio para comprender y difundir experiencias y vivencias que reflejan el escenario donde se verifican las relaciones con muchas personas y los elementos de la naturaleza donde ellas están insertas. También es una invitación a promover un encuentro de saberes propios de los seres humanos en formación, en la búsqueda de consolidar la vida, la identidad y la integridad (Sandoval, 1996).

Enfoque histórico-hermenéutico

La investigación fundamentada a partir del enfoque histórico-hermenéutico asume como objeto genérico de comprensión la experiencia humana. Así lo expresa el Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE, 1992):

Lo que subraya el nombre *histórico hermenéutico* es el carácter específico de las acciones humanas, o sea, su dotación de sentido social en el curso de un proceso de elaboración colectivo. Dicha significación y su camino de construcción, la mayoría de veces escapa a la conciencia de sus protagonistas, haciendo una necesaria labor de desentrañamiento sistemático para cuyo efecto la historia y la hermenéutica en sus versiones contemporáneas ofrecen las herramientas metodológicas pertinentes. (p. 26)

La finalidad de este enfoque de investigación es buscar la comprensión de las experiencias colectivas humanas, dentro de ámbitos espacio-temporales específicos, al tiempo que identificar, comprender y analizar las posibilidades y limitaciones del desarrollo social. El acto de escudriñar se convierte en una necesidad innata de los seres humanos, pues en todos los momentos de su existencia está presente la curiosidad, el espíritu explorador, para comprender su propia vida y

la de los demás, así como las circunstancias y fenómenos que rodean la existencia en un tiempo y espacio determinados (Sandoval, 1996).

Precisamente, el enfoque histórico-hermenéutico apunta a la comprensión de la acción humana, tomando sus representaciones, símbolos, hechos y acontecimientos significativos como fundamento del proceso vivido a lo largo de una trayectoria documental. En este análisis sujeto-sujeto, todos los aspectos en mención son parte de la experiencia de las vivencias humanas y se relacionan a partir de la comunicación interactiva, en un diálogo que se teje entre el investigador, el autor y los contextos socioculturales. El conocimiento adquirido, construido y acumulado debe dar sentido a la existencia y las expresiones de las personas.

Asimismo, este enfoque permite reconocer que, al culminar el trabajo investigativo, no se considere acabado el proceso de investigación, sino, por el contrario, quede abierta la posibilidad de un continuo diálogo interpretativo. Según Cifuentes (1993), la perspectiva hermenéutica se desarrolla por etapas cuyo ciclo hermenéutico está mediado en todo su proceder por la reflexión crítica sobre el conocimiento acumulado acerca del fenómeno objeto de estudio, que trasciende a través de la reflexión.

De esta manera, se puede llegar a establecer lo ignorado y conocido del fenómeno, sus límites y posibilidades y construir comprensiones en este sentido:

- La *fase analítica* busca ordenarlas y sistematizarlas, como preparación al proceso propiamente hermenéutico; hay un proceso de identificación y construcción de familiaridades y relaciones de cada evidencia con las demás.
- La *fase interpretativa* es el proceso de reconocimiento que permite al proceso hermenéutico crear las reconstrucciones teóricas; la interpretación se construye entre el referente más directo de los hechos, la evidencia y la reconstrucción teórica de la realidad, que es la forma como los fenómenos son recomprendidos.
- La *fase de constitución de sentido o reconstrucción teórica* se concluye al llegar a la definición de un argumento de sentido con el cual

se pretende expresar una comprensión global del objeto de estudio (Cifuentes, 1993).

El enfoque histórico-hermenéutico sigue el paradigma epistemológico de la comprensión y el entendimiento interpretativo, lo que permite abordar los hallazgos documentales para comprenderlos en sí mismos y en la posibilidad de una reconfiguración teórico-conceptual, a partir de una visión holística del conocimiento solidario y desde una correlación permanente entre *sujeto-sujeto* (es decir, entre el investigador, el autor de los textos y los diversos documentos objeto de investigación).

Este enfoque supone además tener en cuenta el método cualitativo, entendido como “el proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y fundamentar teoría” (Bonilla, 2009). Esta autora presenta tres momentos por tener en cuenta en el desarrollo de la investigación cualitativa:

- a) Definición de la situación problema.
- b) El trabajo de campo, que tiene dos fases: la primera consiste en una búsqueda documental que permita clarificar los aportes teóricos que en cada país se han hecho con respecto a la gestión social y su aporte a los colectivos humanos; la segunda es un trabajo de campo propiamente dicho: establecer un contacto directo con los casos seleccionados en las naciones participantes, teniendo en cuenta las organizaciones según la siguiente modalidad: pública, privada, alternativa y universitaria (entidades grandes y con trayectoria en el tiempo).
- c) Identificación de patrones culturales, los cuales serán objeto de análisis riguroso, para desentrañar los hallazgos y las dimensiones encontradas tanto en el trabajo de campo como en la búsqueda sistemática de la información documental. Bonilla (2009) invita a realizar una interpretación, concebida como la base de la comprensión y aprehensión de la realidad, para dar respuesta a los interrogantes planteados en la investigación.

- d) Finalmente se presenta la inducción analítica, que corresponde a una lectura en profundidad de los contextos socioculturales para descubrir las propiedades esenciales del fenómeno.

El método comparativo

El desarrollo de la presente investigación se dio mediante el método comparativo. Así, se trabajó con diez organizaciones, una de cada ámbito: productiva, comercialización y confección. Estas fueron tomadas de dos clústeres regionales: Bogotá y Antioquia. A su vez, en cada uno de ellos se tomaron cinco empresas. El método comparativo tiene por propósito de acción la interpretación del quehacer humano, para, en este caso, comprender las tendencias de gestión social de las organizaciones en los aportes a los colectivos humanos.

El método comparativo, desde una perspectiva científica, ha hecho un gran aporte al desarrollo de los sistemas sociales, por cuanto permite conocer los modelos en sí mismos, en su estructura, sus relaciones y formas de organización, lo que finalmente conduce a obtener hallazgos importantes en términos de diferencias y semejanzas, o en la identificación de transformaciones y cambios. En la presente investigación el método comparativo se orientó a:

- *El sujeto de comparación:* en nuestro caso, la gestión social en las organizaciones de las entidades seleccionadas.
- *El área de comparación:* organizaciones productivas, de confesiones y comerciales.
- *El carácter de comparación (explicativa o comparativa):* aplicada en lo explicativo a los hallazgos documentales y en lo comparativo, a semejanzas y diferencias entre los sujetos de estudio.
- *El sentido de la comparación:* dinámica, puesto que enfoca transformaciones y tendencias.

En otras palabras, el método comparativo sugiere partir de las formas jurídicas definidas por la ley, su naturaleza y la aplicación de políticas, para deter-

minar así tanto el objeto de la comparación como los factores o las variables. En concordancia con este planteamiento, se adopta la propuesta de Müller y Ceballos (1995), que proponen la siguiente metodología comparativa:

- a) Partiendo del propósito, se procede a realizar la investigación para lograr su comprobación o negación.
- b) El método es el comparativo, tanto histórico como de concesiones ideológicas y situaciones sociales y políticas; por su naturaleza, pueden cruzarse las primeras y ser temporales las segundas.
- c) En cuanto a la comparación histórica, es claro que se refiere a las épocas desde una mirada retrospectiva. Por método comparativo se entiende literalmente el de la comparación de dos o más entes (hechos, personas, normas), entendiéndolos y contraponiéndolos para determinar fenomenológicamente —esto es, por descripción comparativa de sus modos de ser— la situación humana que subyace en el fondo, lo que, en otras palabras, significa: la que le sirve de fundamento.
- d) La metodología comparada utiliza asimismo el procedimiento hermenéutico, o sea, el método del “entendimiento” a través de la interpretación de los documentos; en este estudio, esto se hace a partir de las teorías construidas a lo largo de la historia.
- e) El proceso de investigación se inicia con la identificación y formulación del problema general y una serie de problemas particulares, los cuales incluso se pueden tratar por separado.

Estudios de caso

En cuanto el estudio de caso, su interés se orienta a saber *por qué* el objeto es tal como se presenta. Este conocimiento ayuda a resumir todo lo que es sabido acerca la gestión de las organizaciones, a verlo en su contexto y en una perspectiva histórica y, a partir de su proceso de desarrollo, visualizar las tendencias. Encontrar las razones o explicar el fenómeno puede hacerse de varias maneras, pero se estima pertinente una aproximación desde el contexto actual del fenómeno y a partir de

su reconstrucción histórica. La explicación del pasado se hará contextual, como función que el sujeto cumple en la vida del grupo o tipo organizacional, social o empresarial; y, desde el futuro esperado, a partir de los actos y actuaciones actuales, los actos heredados, las experiencias pasadas y lo que los orientadores o dirigentes han aprendido.

La meta es encontrar una explicación del estado del objeto de estudio; la perspectiva histórica puede advertir que de vez en cuando varios cambios han ocurrido en o alrededor del objeto, en puntos de tiempo entre los que los acontecimientos brindan explicaciones posibles para los cambios que han sucedido y, en consecuencia, identificar las tendencias.

A partir de la teoría, y habiendo delimitado las variables de la caracterización tanto cualitativa como cuantitativa de las categorías, se procederá, en primer lugar, a hacer el recorrido histórico y los fundamentos filosóficos de las organizaciones en los desarrollos de la gestión social; y luego, a analizar los parámetros políticos, culturales y sociales de las organizaciones en relación con los procesos de gestión social que permitan la identificación de las tendencias y perspectivas de las organizaciones en el abordaje de la gestión social, el bienestar y el desarrollo social de los colectivos humanos.

Delimitación de la población y de la muestra

La población objeto de estudio está constituida por dos clústeres regionales del sector: Antioquia (clúster textil, confección, diseño y moda) y Bogotá (clúster moda). Se tomaron cinco empresas de cada clúster, una de cada ámbito.

Clúster Bogotá:

- a) Producción y comercialización
- b) Confección de ropa de moda y comercialización
- c) Satélite - confección

Clúster Antioquia:

- a) Producción y comercialización

- b) Maquila - confección y comercialización
- c) Diseño textil y producción de moda (producción y comercialización)

Fase de análisis de datos

El énfasis se hace en la comprensión e interpretación de los métodos de análisis cuantitativo y cualitativo, como referente de contrastación de los elementos (documentales y estilos de gestión) que permitan confirmar los efectos de las decisiones. Por su parte, el enfoque cualitativo busca describir y analizar:

- a) Los procesos de exploración: contacto con el problema, focalización, relaciones del problema con el contexto y profundización o reconfiguración de los sentidos sociales, las técnicas y las perspectivas.
- b) Acceso a escenarios e informantes, consentimiento informado, observaciones; se visualizan también en el diseño las relaciones de complementariedad.

Técnicas e instrumentos de sistematización y análisis

Se emplean técnicas de generación y registro de la información, como diarios de campo, actas, dibujos, fotografías, videograbaciones, fichas temáticas y de contenido, guías, protocolos, relatorías, etc. Las técnicas para la sistematización y análisis de la información fueron:

- a) *La entrevista focalizada*: se realizó una entrevista semiestructurada a un grupo o una persona. Las preguntas estuvieron concentradas en temas puntuales propuestos de antemano. En el proceso de investigación, la entrevista se realizó a las directivas, las juntas directivas y los administrativos de las organizaciones.
- b) *La observación no participante*: se realizó por parte de los investigadores con una visita guiada a las empresas del sector textil y con la participación de, máximo, dos eventos organizados.

RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR TEXTIL COLOMBIANO Y SU ACTUALIDAD

Historical review of the textile sector in Colombia and its news

*Luz Patricia Pardo Martínez
César Alveiro Montoya Agudelo
Adriana Patricia Patiño Bohórquez
Henry Muñoz Pardo
Ana María Bustos Zapata
Sarielen Delgado Villalobos*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Pardo Martínez, L. P., Montoya Agudelo, C. A., Patiño Bohórquez, A. P., Muñoz Pardo, H., Bustos Zapata, A. M. y Delgado Villalobos, S. (2019). Reseña histórica del sector textil colombiano y su actualidad. En L. P. Pardo Martínez y C. A. Montoya Agudelo (Eds.), *Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil* (pp. 25-71). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587601565>

RESUMEN

En este capítulo se hace un recuento del surgimiento del sector textil en Colombia, y se refieren los ideales que fundaron su nacimiento y la manera como opera hoy en el mercado. El sector textil tuvo su auge en Antioquia, departamento que se convirtió, en su momento, en referente del desarrollo del sector en el ámbito nacional; por ello, se analizan las necesidades que llevaron a la creación de la estrategia clúster en Medellín, que se convirtió en un modelo para muchas ciudades del país. Por otro lado, se hace un recuento del nacimiento del sector textil en Bogotá y cómo este proceso favoreció la industrialización de Cundinamarca a lo largo del siglo XX y aportó al desarrollo económico de la región. Igualmente, se estudia el estado actual del sector textil en Colombia, para lo cual se hace una valoración de los principales aportes y dificultades a los que este se enfrenta en un mercado cada vez más competitivo y golpeado por el contrabando y la ilegalidad. Finalmente, se analiza el desarrollo del clúster textil en Bogotá, así como las ventajas y estrategias que se han implementado para el fortalecimiento de la economía en el sector y el crecimiento económico de la región.

PALABRAS CLAVE: clúster textil en Bogotá, desarrollo del clúster antioqueño, historia textil de Antioquia, industria textil de Cundinamarca, industria textilera colombiana en el siglo XXI, sector textil colombiano.

ABSTRACT

This chapter recounts the emergence of the textile sector in Colombia and refers to the ideals that founded its birth and the way it operates today in the market. The textile sector had its boom in Antioquia, a department that became, at the time, a reference in the development of the sector in the national sphere. Therefore, the needs that led to the creation of the cluster strategy in Medellín, which became a model for many cities in the country, are analyzed. On the other hand, there is an account of the birth of the textile sector in Bogotá and how this process favored the industrialization of Cundinamarca throughout the twentieth century and contributed to the economic development of the region. Likewise, the current state of the textile sector in Colombia is studied, for which an assessment is made of the main contributions and difficulties that it faces in an increasingly competitive market and hit by smuggling and illegality. Finally, the development of the textile cluster in Bogotá is analyzed, as well as the advantages and strategies that have been implemented for the strengthening of the economy in the sector and the economic growth of the region.

KEYWORDS: textile cluster in Bogotá, development of the Antioquia cluster, textile history of Antioquia, Cundinamarca textile industry, Colombian textile industry in the 21st century, Colombian textile sector.

Introducción

La industria textil en Colombia es una de las más representativas y tradicionales. Ha tenido una historia de más de cien años, tiempo durante el cual han sobresalido aspectos como la creación de diversidad de empresas representativas a nivel internacional, los planes gubernamentales para el sector, la penetración en ámbitos como la academia, la inclusión en programas de transformación productiva y la consolidación de un sector de clase mundial (Sectorial, 2011).

Puede afirmarse que 1907 marcó el comienzo de la historia de la industria con la creación de las primeras empresas de tejidos: Fábrica de Hilados y Tejidos El Hato (Fabricato-Tejicóndor), Compañía de Tejidos de Bello, Tejidos Medida, Fábrica de Tejidos Hernández y Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer). Para la mitad del siglo se da el nacimiento de marcas para producto terminado, la más representativa de las cuales es Leonisa, creada en 1956. A comienzos de los sesenta, nuevas empresas de textiles y confecciones aumentan el tamaño de la industria; los nombres más destacados eran Caribú, Everfit, Paños Vicuña y Pepalfa (Sectorial, 2011).

A mediados de los sesenta la premisa era invertir en tecnología (infraestructura, tecnología y equipos) para poder cubrir las nuevas necesidades del mercado. En los ochenta sobresalieron los planes económicos y políticos para el sector, encabezados por Belisario Betancur (1982-1986) y Virgilio Barco (1986-1990), que centraron sus políticas en ingresar el sector en la economía mundial, incrementar los niveles de calidad y productividad y pasar de la competitividad local a la competitividad global (Sectorial, 2011).

En 1987 se da la creación del Instituto para la Exportación y la Moda (Inexmoda), en respuesta a las necesidades de contar con un organismo capaz de generar soluciones a las compañías del sector y que fuera una base para la internacionalización de la industria. Para 1989 nacen Colombiamoda y Colombiatex de las Américas, convertidas en las principales ferias de la región y concebidas como la plataforma para el desarrollo de negocios e intercambio comercial de compañías del sector (Sectorial, 2011).

A finales de los ochenta, Colombia se convirtió en un referente mundial en el negocio de la moda. Importantes marcas y diseñadores sobresalían y otros

ponían sus ojos en el país: Carolina Herrera, Badgley Mischka, Ágatha Ruiz de la Prada, Custo Barcelona, Óscar de la Renta y Walter Rodríguez, entre otros. En simultáneo nacieron numerosas instituciones educativas que incluyeron programas sobre moda en sus programas académicos: imperaba la necesidad de profesionalizar el sector y crear una relación entre academia e industria. Entre las instituciones destacadas se encuentran La Colegiatura, la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad de los Andes, el Instituto Tecnológico Pascual Bravo, la Escuela Arturo Tejada, la Universidad Autónoma del Caribe y la Academia Superior de Artes (Sectorial, 2011).

Desde los noventa y hasta la actualidad, la historia de la industria ha estado marcada por la búsqueda de la competitividad, la diversificación de mercados y la creación de un sector de clase mundial. Han sobresalido iniciativas de promoción a la competitividad (César Gaviria, 1990-1994), soporte a la competitividad (Andrés Pastrana, 1998-2002), promoción y diversificación de exportaciones (Álvaro Uribe, 2002-2010) y crecimiento y productividad para el desarrollo del país (Juan Manuel Santos, 2010-2018). Las principales manifestaciones de esta dinámica han sido los diferentes tratados de libre comercio, entre los que se encuentran: Triángulo Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras), Chile, Estados Unidos, Canadá, Unión Europea y Comunidad Andina (Bolivia, Ecuador y Perú). Igualmente sobresalen preferencias arancelarias con Centroamérica y el Caribe. Finalmente, destacando la importancia del relacionamiento internacional, el sector ha buscado su fortaleza interna a través de los clústeres y la inclusión en programas de transformación productiva (Sectorial, 2011).

La historia de la humanidad ilustra cómo aprender a vivir y convivir ha sido para cada persona un imperativo en la solución individual y colectiva de sus necesidades. En este sentido, la necesidad, que es variada y variable, múltiple y ascendente, como eje central involucra una gran complejidad y es la que marca el paso a las acciones del ser humano hacia procurar soluciones y satisfacciones. En épocas anteriores, las necesidades individuales y del conjunto de lo privado eran solucionadas en el interior de las familias. Estas eran familias ampliadas en las que abuelos, hijos, padres y otros familiares cercanos en la línea de consanguinidad o afinidades compartían la mayoría de actividades de producción de bienes y la

prestación de servicios; lo hacían para beneficio de todos los integrantes del grupo familiar, autoabasteciéndose y llevando los excedentes al mercado local, para un trueque vecinal o intercambio comercial con el comerciante local (Huertas y Pardo, 2014).

El relato escrito a finales del siglo XIX por M. Michael sigue siendo vigente y describe premonitoriamente el actual contexto globalizado y centrado en los mercados:

Por indiferencia o falta de visión el pueblo abandonó sus derechos de consumidor que era lo único que le quedaba. Antes de la Revolución Industrial se tenía una economía doméstica y todo se hacía en casa. Calzado, vestidos, alimentos, todo lo que se necesitaba se hacía en casa. Aún entonces, unos pocos emprendedores vieron que podían sacar ganancias de los demás. Establecieron molinos, herrerías y otros negocios y el pueblo los permitió libremente. Pero no hubo resultados lamentables. El sistema era en pequeña escala y no podía crecer independientemente. Vinieron las máquinas y las factorías y la producción abandonó las casas para concentrarse en los grandes centros. En una palabra, la producción se escapó de las manos del pueblo. Sólo quedaron como consumidores y se resignaron, desde el momento mismo que vieron y permitieron al primer comerciante poner su tienda y señalar los precios. “Esto fue un error”. Fallaron en reclamar el control de los negocios y de su dinero y permitieron que el error se incrustara en los fundamentos de la estructura económica. (citado en Coady, 2010, p. 25)

Ahora bien, en este contexto de apertura económica y comercial mediada por la conectividad de las comunicaciones, con transaccionalidad virtual globalizada y tratados entre los Estados para permitir nuevos o ampliados mercados, es natural que se planteen nuevos retos. Para entenderlos se propone el análisis desde la argumentación de la responsabilidad social (Porter, 2006) tanto de aquellas industrias que se han desarrollado en el siglo anterior como de los emprendedores o inversionistas que hoy intentan iniciar unas nuevas (Huertas y Pardo, 2014).

El sistema, al sufrir sus reiterativas crisis, obliga al empresario a convertirse en comerciante, ante las tensiones se ve impelido a cambiar. Es así como desde

finales del siglo XIX, durante el pasado y lo que va corrido del presente, cada vez es más visible el debate y las propuestas en torno a una visión humana en los fundamentos de lo económico. Las crisis, no obstante, son recurrentes y ya las vemos como olas con doble bucle (Huertas y Pardo, 2014). En términos tácticos aparece y se intensifica el estudio de la “responsabilización”. Los conceptos e ideas referentes a este tema permean la práctica y dan origen a actividades o programas que, por su sentido social, son bien recibidos desde la perspectiva de los diversos grupos involucrados o *stakeholders* (Álvarez *et al.*, 2009; Huertas y Pardo, 2014).

En los países emergentes y del tercer mundo, las pymes y unidades familiares informales representan un porcentaje significativo en cuanto a su aporte al producto interno bruto (PIB). Para comprender a las organizaciones y, en particular, a las empresas actuales de estos países es necesario entender, visualizar y caracterizar las potencialidades de cada uno de los participantes tanto en ellas como en las unidades familiares productivas y las maquilas, pues a partir de esas fortalezas individuales se construye la fuerza de la organización.

Ahora bien, el sector textil en Colombia representa un factor esencial en el desarrollo de la economía nacional, no solo por su producto en sí, sino esencialmente por el aporte significativo que brinda a la vinculación de mano de obra, pues es y ha sido una fuente esencial de empleo. La Superintendencia de Sociedades (2013) afirma que “históricamente el sector *textil-confeción* ha desempeñado un papel fundamental en la economía colombiana, gracias a su efecto sobre el empleo, la dinámica empresarial y el impulso de la industrialización del país” (p. 4).

Con la aparición de la tecnificación, la humanidad ha transitado hacia las especializaciones del pensamiento, el trabajo y los roles; aparecen, en consecuencia, los conceptos de fábricas, mercados ampliados, oferta y demanda no localizada; surgen también nuevos proyectos que inician como espacios de lo local, transformándose luego en industrias nacionales, para hoy verse abocados al lugar ampliado de lo global.

Ahora bien, las consecuencias de prácticas erróneas orientadas por la usura, la desmedida acumulación de capitales y todo lo que se ha denominado *capitalismo salvaje* y *neoliberalismo* son la base desde la que algunos estudiosos, como

Albert (1993), Libreros y Sarmiento Anzola (2009), Cortina (2003), Nussbaum (2012, 2013), Pogge (2002) y Sen (2000, 2003), trabajen teorías y propuestas desde la perspectiva de que lo comercial y lo económico deben ir articulados a la realidad y la vida misma de las personas o los actores (Huertas y Pardo, 2014). Solo por la acción de los actores, con sus trabajos modestos y desordenados, pero hábiles, es posible la transformación de una tela en un vestido, un cojín, un mueble o una cortina.

La estructura del sector textil en Colombia ha involucrado diversos actores, y en el transcurrir del tiempo son muchos los procesos aprendidos y configurados, como bien lo sintetiza la Superintendencia de Sociedades (2013):

El sector textil-confección está integrado por diversos procesos y actores estratégicos; en primer lugar se encuentran los proveedores, que instalan en el mercado los insumos primarios de la industria, incluyendo materiales y fibras (naturales como algodón y lana y/o sintéticas como poliéster y nylon); en segundo lugar se identifican las empresas textileras (hilatura, tejeduría), quienes [sic] tienen a su cargo el proceso de manufactura con la preparación y transformación del hilo (tejido, acabado, bordado, estampado, teñido, etc.); seguido de las empresas de confección, encargadas de la elaboración de productos finales y oferta de servicios complementarios para diferentes industrias (industria de ropa, productos de hogar, entre otras); finalizando se encuentran las empresas dedicadas a la comercialización (por mayor y por menor) mediante diferentes canales y el consumidor final. (p. 6)

Es importante destacar que hoy en Colombia el sector textil se ha organizado por medio del clúster regional, resultado del proceso histórico vivido por esta industria. El énfasis de dicha organización está dado por la importancia de cada región ya sea en la producción, confección o comercialización en el sector. Se destaca igualmente una clara tendencia a la especialización en una parte del proceso por las diferentes ciudades, como bien lo indica esta misma institución:

Hoy por hoy Colombia cuenta con *clusters* del sector textil y confección ubicados principalmente en las regiones que tienen mayor participación en la producción.

Existen tres *clusters* regionales del sector; en Antioquia (clúster textil, confección, diseño y moda), Bogotá (clúster moda), Santander (clúster confección) y se están generando dos adicionales en Atlántico (clúster de diseño y confecciones) y en el eje cafetero (clúster confecciones). (Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 31)

La industria textil tiene presencia en todo el país, pero se puede constatar que las ciudades donde existe un mayor crecimiento son Bogotá y Medellín:

El 48,61% se concentra en Bogotá (especialmente fibras artificiales y sintéticas, hilados de lana, tapices, tapetes de lana y confecciones), el 28,83% en Antioquia (fuerte en la producción de tejidos planos de algodón y sus mezclas, ropa de algodón en tejido de punto y tejidos de punto de fibra artificial y sintética, y confecciones), el 6,03% en Valle del Cauca, el 3,62% en Atlántico, el 3,14% en Risaralda, el 3,02% en Santander, el 2,05% en Cundinamarca, el 1,21% en Tolima, el 1,09% en Norte de Santander y el 2,41% en el resto del País. (Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 6)

Sector textil: un referente histórico en Antioquia

La historia de la industria textil en Antioquia bien puede rastrearse en la acumulación previa de capital que se deriva especialmente de la minería del oro, la trilla y el comercio del café. Cárdenas (2011) señala al respecto:

La minería del oro en Antioquia produjo la acumulación de capitales que impulsaron la construcción de caminos, la prosperidad del comercio y los esfuerzos por sacar adelante la agricultura y la ganadería. [...] En tales circunstancias se inicia la industria textil que coincide con la llegada del siglo XX. (p. 56)

Se buscaba un mayor desarrollo en el departamento y la generación de un proceso industrial cada vez más sólido. Y lo consiguieron: Medellín se convirtió en la ciudad industrial de Colombia a inicios de dicho siglo, lo cual trajo grandes

beneficios sociales para ella misma y su área metropolitana (por ejemplo, más oportunidades laborales). Raymond (2009) aclara sobre este proceso:

Identificar hoy en día a Medellín con la industria textil no significa que esta ciudad haya sido la cuna de dicha industria. Con apenas 30 000 habitantes a finales del siglo XIX, Medellín no tenía una marcada tradición textil, al contrario de otras regiones de Colombia, en particular Santander. La hoya del río Suárez, compartida por Boyacá y Santander, había sido durante años la principal productora de algodón del país. La población más importante de Santander era el Socorro, que en 1843 era la segunda ciudad del país y debía esta posición, en buena medida, a la importancia que todavía tenía en esta región la industria casera de lienzos. (p. 4)

En el siglo XIX la región antioqueña aún no era el mayor referente de la industria textil del país; sin embargo, paulatinamente se fue gestando un desarrollo industrial textilero en la región que perduró durante décadas; y ello fue el inicio de una ventaja social y económica, puesto que había grandes oportunidades para que muchas familias tuvieran una mejor calidad de vida. Arbeláez (2011) reseña:

En el año de 1890 se funda en la población de Rionegro una fábrica de textiles que produciría en sus inicios colchas, telas, hamacas y alfombras de cabuya, entre otros: esta fábrica se llamaría Fábrica Textil de los Andes Fatelares y sería, al igual que las demás textileras, pilar fundamental de la economía antioqueña durante gran parte del siglo XX. También en la población de Bello y buscando aprovechar las caídas de agua para la generación de energía, se instala en el año de 1903 una fábrica de textiles con maquinaria enviada por el General Pedro Nel Ospina desde Manchester (Inglaterra), quien había tenido que exiliarse allí a causa de la Guerra de los Mil Días; esta empresa tomó luego el nombre de Compañía Antioqueña de Hilados y Tejidos de Bello (sería absorbida por Fabricato en 1939) y para el año de 1910 contaba con más de 200 telares y 500 obreros, en su mayoría mujeres, quienes comenzaban a involucrarse en el mercado laboral: un impulso importante a esta naciente empresa lo dio el gobierno Reyes (1904-1909) que le otorgó empréstitos de \$ 130 por cada telar y a un interés moderado. Para el año de 1907 se funda la más

importante empresa textil de todo el siglo XX en Colombia, ella será la Compañía Colombiana de Tejidos Coltejer ubicada en Medellín y en sus inicios contaba con 12 obreros, 10 telares y una máquina para fabricar camisas; sin embargo, fue tanto su éxito que sólo 3 años después contaba con 150 telares y más de 100 obreros con la mujer como sexo predominante. Si bien su fundación fue en el año de 1907, su inauguración oficial se haría en 1908 a cargo del Presidente Reyes quien desde Bogotá a través de un hilo de telégrafo puso en marcha la maquinaria. (p. 3)

Lo anterior fundamenta el desarrollo de la industria textilera más grande del momento, la cual se volvería una empresa con tanta capacidad de producción que sería capaz de adosar otras empresas del sector, como tejidos Rosellón, cuyo nacimiento data de 1912. Uno de los grandes intereses que buscaba Coltejer era poder llegar a un gran mercado, y ello lo logró gracias a su proceso de gestión, a la labor de calidad que desarrollaban sus trabajos y a la buena publicidad. De hecho, contaba con un departamento de publicidad que buscaba estar en todos los medios de comunicación de la época (radio y prensa), a fin de tomar cada vez más fuerza en el mercado. Así, algunas de sus pautas publicitarias fueron: “Coltejer es el primer nombre en textiles y produce para usted mejores driles”, “La coleta Margarita, de Coltejer la más bonita” o “Dril Armada dura más pues no se acaba jamás, úselo y verá que sí” (Cárdenas, 2011, p. 71).

Otro aspecto por destacar es que el desarrollo industrial antioqueño estuvo marcado en gran medida por el deseo de los empresarios de la región de generar nuevas fuentes de productividad:

Ya en 1864 funcionaba la Fábrica de Tejidos del País en Copacabana, al norte de Medellín; en 1871 existían los talleres de tejidos de Sonsón; para 1882 se producían textiles en Envigado, en la Casa de Reclusión de Medellín y en dos o tres distritos más, y los Talleres de la Sociedad San Vicente de Paul estaban ya en funcionamiento en 1888. (Saavedra, 2003, p. 1225)

Sin embargo, era en Cundinamarca y Boyacá donde se concentraba el grueso de la producción industrial textilera del siglo XIX. Ya entrado el siglo XX, se generaron

múltiples condiciones favorables para el desarrollo del proceso de industrialización regional, una mayor disponibilidad de mano de obra, un mayor acceso a fuentes de energía y, sobre todo, la experiencia adquirida por los comerciantes; estos factores hicieron posible que la industria textil se asentara en el Valle del Aburrá:

El 10 de febrero de 1902, bajo la dirección de Carlos E. Restrepo, se fundó una de las grandes fábricas de textiles de Antioquia, La Compañía Antioqueña de Tejidos, con un capital inicial de \$600000 y con la participación de Ospina Hermanos y Eduardo Vásquez Jaramillo, como accionistas principales. (Saavedra, 2003, p. 1225)

Con ello se logró otro escalón en el desarrollo de este tipo de industria para la región, en función de obtener mayor desarrollo y calidad de vida para los antioqueños, además de estar en constante búsqueda de traer a la región un mejor avance tecnológico para la industria textilera. Esto último se vio reflejado en el envío de maquinaria desde Inglaterra por parte del general Pedro Nel Ospina, como estrategia para el crecimiento económico y la superación de la crisis financiera dejada por la Guerra de los Mil Días en el departamento y el país.

Por lo expuesto hasta ahora, no cabe duda de que el inicio de la industria textilera no fue una actividad sencilla, puesto que el país no contaba con la experiencia, tecnología y materia prima para efectivamente llevar a cabo esta actividad económica:

Los inicios de la textilera no fueron fáciles. Si bien tenían el mercado, debían importar gran parte de sus insumos —algodón e hilazas—. Pero a mediados de los años veinte empezaron a darse los primeros cultivos comerciales de algodón. [...] La comercialización de la producción interna y la sustitución de algunos importados fue posible gracias a que de tiempo atrás se habían logrado establecer adecuadas redes de distribución y acumular conocimientos acerca de las calidades y las especificaciones más demandadas en materia de textiles. (Revista Dinero, 2004)

Por su parte, Betancur (2009) destaca:

Antes de la Segunda Guerra Mundial, empresas locales como Coltejer y Fabricato habían logrado ya un liderazgo en la región antioqueña a través de un proceso de adquisición de firmas rivales: en 1968, el 77% de la producción de hilados de algodón fue producida por estas dos empresas. (p. 86)

Lo anterior representa el fundamento del valor que desde épocas anteriores tuvieron estas dos organizaciones para el desarrollo de una economía departamental cada vez más sólida y fortalecida, la cual permitió posicionar una región económicamente competitiva durante décadas. De hecho, actualmente la región goza de cierto prestigio en materia textil:

Bajo la consigna de comercio justo y trabajo decente, el 11 de julio de 2007 un grupo de mujeres y hombres de la ciudad de Medellín rompió con el tradicional glamour de élite que rodea una de las ferias más importantes de la ciudad —Colombia Moda— para decirle a la ciudad y al mundo que detrás de la puesta en escena de la feria no solo hay problemas de salud, como la anorexia, que golpea a muchas jovencitas de Medellín, sino que también detrás de la propuesta de internacionalización de la ciudad se mueve la realidad de miles de mujeres y hombres que con su trabajo le han dado la fama a la ciudad de ser una de las mejores “agujas” del mundo. (Betancur, 2009, p. 17)

Por ello, Medellín se ha considerado como una de las ciudades más importantes en el desarrollo de la industria textilera del país y como un referente en cuestiones relacionadas con la moda en el ámbito mundial, lo cual puede comprobarse con el desarrollo de una serie de eventos en la ciudad relacionados con esta actividad económica; puede destacarse, por ejemplo, la feria de moda más importante del país: Colombia Moda, además de la conformación de una concentración de compañías interconectadas del sector textil que no solo compiten, sino que también trabajan de manera cooperativa para fortalecerse (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016).

En esta misma línea, Betancur (2009) argumenta que tanto en Medellín como en Antioquia los noventa se recordarán por ser una década que favoreció

el crecimiento en esta unidad de negocio, a pesar de que el país tuviera una dependencia baja en la actividad del sector comercial de mercancías. No obstante lo anterior, la región llegó a alcanzar niveles altos en la comercialización textilera, que la llevaron a competir con algunas regiones de Centroamérica referentes por su producción y por su capacidad industrial de exportación. En un plano más global, este autor sostiene:

La industria textil-confección fue una de las que marcó el origen de la revolución industrial. Igualmente, en ella se vivió de manera intensa la sobreexplotación del trabajo; el trabajo libre se convertía en una disposición sin límite del patrono al tiempo del obrero sin que mediara ninguna regulación. Las primeras luchas obreras, primero en Inglaterra y Francia y luego en Estados Unidos, estuvieron ligadas a la regulación de las jornadas de trabajo (p. 44)

Con ello se buscaba asegurar una mayor calidad de vida y un trato digno frente a la responsabilidad social de la industria hacia sus colaboradores. Desde una mirada de esta historia en sintonía con el concepto de valor compartido de Porter (2006), puede decirse que hoy en día las organizaciones del sector textil podrán recurrir a todos sus activos —tecnología, conocimiento, redes de distribución, comercialización, recurso humano, entre otros— para lograr un mayor desarrollo y generación de utilidades que privilegien mejores condiciones sociales, económicas y medioambientales para el país (Mutis, 2013):

Ante los nuevos desarrollos tecnológicos, la producción de tecnología avanzada y la biotecnología, las industrias ligadas a los sectores de textiles y confecciones han venido siendo consideradas como industrias maduras. [...] La industria textil-confección fue una de las pioneras en el periodo que se ha definido como la primera revolución industrial. (Betancur, 2009, pp. 45-63)

En este orden de ideas, y continuando con la línea del análisis industrial textilero, Saavedra (2003) argumenta:

En general, la industria textil en el ámbito mundial ha sido un negocio de las multinacionales, que han controlado a través del tiempo la producción, la distribución y el comercio no solo mayorista, sino también detallista de textiles y confecciones en las grandes urbes del mundo. Estas grandes empresas también tienen sus filiales en los países en desarrollo, y sus proveedores en general son talleres independientes que ensamblan sus productos. (p. 1225)

Lo expuesto resulta fundamental para entender cómo en el campo económico muchos países, gracias a la transformación de sus modelos de crecimiento industrial por medio de las mipymes, pudieron tener un mayor desarrollo en el sector manufacturero, con las más altas tasas de crecimiento que se vieron en los siglos XX y XXI. De hecho, “las mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia” y “aportan el 28% del producto interno bruto (PIB)” (Revista Dinero, 2016).

En el sector textilero, este tipo de industria tuvo gran crecimiento gracias a la fuerza de trabajo del género femenino joven e infantil, en una época en la que había ausencia de legislación que protegiera los derechos laborales de la población menor de edad:

Con base en el trabajo de la mujer joven y del niño, la industria textil, al igual que gran parte de la industria manufacturera colombiana, nació, se desarrolló y logró su madurez durante el periodo de 1900 a 1920. Las primeras empresas manufactureras encontraron en el trabajo femenino joven y en el infantil un mercado potencial de fuerza de trabajo gigantesco e inexplorado a comienzos del siglo XX. (Montenegro, 2002, p. 55)

En los años setenta y posteriores, Medellín se destacó por el valor agregado proveniente de la industria textil. Betancur (2009) argumenta que “para 1977 el Área Metropolitana del Valle de Aburrá representaba el 82,45% de la generación de valor agregado nacional de la industria textil; para 1996, si bien descendió, todavía representaba el 52,29% del valor agregado industrial total” (p. 86). Este mismo autor, citando a Helmsing, argumenta que el desarrollo de la producción textilera en el Estado colombiano estuvo marcada por dos características relevantes:

- a) La concentración geográfica del desarrollo de esta industria alrededor de Medellín, puesto que de las 68 industrias textiles existentes en 1945, solamente en la ciudad estaban asentadas 32 de ellas, al igual que en Envigado y Bello.
- b) El dominio que tuvieron en el mercado empresas antioqueñas como Coltejer y Fabricato, que en los sesenta dominaban alrededor del 77% de toda la producción de hilados de algodón, lo cual corresponde al 60% de la capacidad productiva del país.

Según la historia de la industria textilera, en la primera década del siglo XX se crearon las primeras seis fábricas textiles, y en 1907 se inició la producción en la primera industria textil del país: Coltejer. Los principales acontecimientos que marcaron el desarrollo textil de principios del siglo XX se muestran en la tabla 1.

TABLA 1. DESARROLLO TEXTIL EN EL SIGLO XX

AÑO/PERIODO	ACONTECIMIENTO RELEVANTE
1902	Se crea la Compañía Antioqueña de Tejidos, vendida en 1955 a la Compañía de Tejidos de Medellín, más tarde absorbida por la Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato (Fabricato).
1907	Inicia producción Coltejer, manejada por la firma Alejandro Echavarría e Hijos.
1911	Se crea la empresa Tejidos Rosellón en el municipio de Envigado, más tarde absorbida por Coltejer.
1919	Nace la Fábrica Hilados y Tejidos del Hato (Fabricato) con el empresario Carlos Mejía R., que surgió de la unión de Antioqueña de Hilados y Tejidos y de la Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato.
1921	Nace la idea de Indulana, aunque solo se materializa en 1933 con el empresario Luis Posada.
1923	La firma Montoya Hermanos y Compañía fundó Tejidos la Constancia, que más tarde se constituye en la Fábrica Textil de los Andes (Fatelares).
1928	Nace la Compañía de Tejidos Santa Fe con José H. Restrepo.
1934-1935	Se crean Vicuña y Tejicóndor.

Fuente: elaboración propia a partir de Betancur (2009, p. 87).

En la región antioqueña, la cadena productiva del sector textil durante décadas se ha configurado alrededor de grandes empresas que han sido visualizadas como fuerte agrupación de industrias con grandes capitales financieros y que hoy en día, a pesar de las dificultades económicas por las que ha atravesado el departamento, tienen ciertas características distintivas:

Grandes conglomerados, especialmente las textiles, articulados después de fines de la década de 1970 a dos grandes grupos económicos de Colombia (el Grupo Empresarial Antioqueño —GEA— y Ardila Lülle) se mantuvieron hasta mediados de 1990, aunque con algunas transformaciones. Así los clasificó Colmenares a inicios de la década de los 70: Coltejer, el principal monopolio textilero, fundada en 1907 y controlada para 1975 por Ardila Lülle, y Suramericana de Seguros; Fabricato, segundo monopolio, fundada en 1920 y controlada para 1975 por Suramericana, Colseguros de Bogotá y la familia Echavarría; Tejicóndor, que para ese momento tenía un 50% de capital extranjero y el resto era controlado por el grupo Santo Domingo y Suramericana. Se destaca también para ese periodo Confecciones Colombia - Everfit, que tenía una participación importante de Suramericana de Seguros como propietaria de sus acciones, y Enka de Colombia, que tenía un 47% de propiedad extranjera y el resto de inversionistas de Bogotá. (Betancur, 2009, p. 134)

El alza de los precios internacionales y la devaluación que se tuvo en 1957 fueron elementos esenciales para que las empresas textiles pasaran de favorecer las importaciones a tener una dependencia casi completa de la producción que se desarrollara en el país, a causa de las políticas proteccionistas propuestas por el gobierno de turno y el gravamen con altas tarifas al algodón importado (Cárdenas, 2011). Las razones expuestas sirvieron como fundamento para entender la necesidad de llevar a cabo un cambio radical en el origen que debía tener la materia prima que se importaba para el desarrollo de la producción del momento; ciertamente, esto contribuyó a que a principios de los sesenta se lograra un abastecimiento total de la materia prima requerida para el mercado interno (Betancur, 2009).

En el desarrollo industrial del sector textil se presentó otro acontecimiento relevante: en 1947 nace el Instituto de Fomento Algodonero, y en 1950 tiene lugar la creación de Diagonal, un comprador, almacenador y distribuidor de algodón. Las dos entidades fueron creadas por Coltejer, Fabricato y Tejicóndor en Medellín (Betancur, 2009). Estos hechos se convierten en un elemento esencial que fortaleció no solo el crecimiento de la industria textil antioqueña, sino la categorización del departamento como una zona textilera por excelencia y con una especialización en su producción:

Esta fuerte especialización industrial ha sido considerada como una de las explicaciones de la posterior pérdida de peso de Medellín y el Valle de Aburrá en la estructura de la Red Urbana Industrial de Colombia, pues mientras hasta fines de los años 60 compartía la cabeza de esa estructura con Bogotá, Cali y Barranquilla, a partir de ese periodo Bogotá toma ventaja y deja las otras tres ciudades en un segundo lugar. (Betancur, 2009, p. 90)

Por otro lado, es posible afirmar que Antioquia, en la primera mitad del siglo XX, tuvo su gran desarrollo industrial en Medellín, específicamente en su tradicional centro histórico de la época, con una importante representación de asentamientos de nuevas industrias que fueron llegando a la región para promover el desarrollo del departamento y la ciudad: infraestructura vial, expansión de servicios públicos básicos, canalización del río Medellín, etc. Dicho desarrollo industrial no fue ajeno a municipios aledaños a la capital del departamento de Antioquia, pues se acompañó de la presencia industrial textilera de lugares como Bello y Envigado.

Medellín se fue consolidando paulatinamente en la cuna de las más grandes empresas textiles del siglo XX, además de convertirse en un referente para que se llevara a cabo todo el proceso de expansión de este sector a lo largo del país. En el siglo XXI el panorama cambia: la industria comienza a presentar pérdida en su crecimiento, al punto de que el sector llegó a ocupar un tercer lugar en la participación del valor agregado industrial, con una representación de solo el 12% a inicios del siglo XXI:

Empresas textiles vienen perdiendo peso en la participación de la cadena textil-confección. De las que conformaban el gran oligopolio textil un siglo atrás, a inicios del siglo XXI intentan sobrevivir Tejicóndor y Fabricato fusionadas, bajo el control todavía del GEA. Coltejer, después de vivir su peor crisis a un siglo de su fundación, fue vendida por el grupo Ardila Lülle a la multinacional Mexicana Kaltex en 2008. Desde hace ya más de una década se vienen cerrando empresas textiles como Hilanderías S.A., Telsa, Hilanderías Medellín, Vicuña, Hilanderías de la Montaña, Hilos Trenzados, Colibrí, Polímeros Colombianos, Coltefábrica, entre otras. En la medida en que estas fueron saliendo del mercado, los espacios dejados han sido llenados por los grandes hipermercados como Éxito, Makro y Carrefour. (Betancur, 2009, p. 134)

A continuación, se hace un análisis del surgimiento del trabajo asociativo y su valor para el desarrollo y fortalecimiento de la industria textilera en Antioquia, a través de los conocidos *clústeres*, estrategia formulada por el Estado con la pretensión de generar mayores oportunidades de apertura comercial y trabajo asociativo, a fin de trabajar en conjunto para unir fuerzas y lograr una mayor competitividad.

Desarrollo del clúster en Antioquia

Ya en los manuscritos de 1870 de Alfred Marshall pueden leerse conceptos que describen en algún sentido lo que hoy se entiende como *estrategia clúster*. Para el economista británico, la agrupación de empresas en una zona geográfica específica y con un alto grado de integración vertical ofrecía ventajas competitivas para desarrollar a la industria. Si bien esta intuición es posteriormente desarrollada en la literatura económica, no existe un consenso en cuanto a sus definiciones (Navarro, 2003).

Porter (2008) formula una de las definiciones más difundidas alrededor de clúster: “Un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios, geográficamente próximas” (p. 215). Con ello demostró que las empresas que integran los clústeres, a pesar de ser competencia, se constituyen también como entidades que

cooperan, en una constante búsqueda de desarrollo para lograr una ventaja competitiva. Como profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Porter observó que las actividades desarrolladas en las empresas de los Estados Unidos tenían grandes fortalezas (Dirven, 2001); por ejemplo, los servicios financieros están geográficamente agrupados en unos núcleos bien definidos y rodeadas de otras actividades indispensables para su buen funcionamiento, con las cuales solían tener relaciones de coordinación bastante duraderas, que involucraban al mismo tiempo el traspaso de información. Navarro (2002) agrega:

Esta cercanía y frecuencia en las relaciones crean sinergias que en otras circunstancias no existirían, con lo cual la competitividad de una empresa específica es potenciada por la competitividad conjunta del grupo de empresas y actividades que conforman el clúster al cual pertenece. (p. 3)

La ventaja competitiva del clúster se encuentra en aprovechar las externalidades positivas que se derivan de los distritos industriales, resultado a su vez de la relación entre lo público y lo privado. Asimismo, el concepto de clúster está asociado con tres elementos fundamentales:

La innovación como fuente de competitividad (asociada a la rapidez de los cambios tecnológicos y sus costos), la concentración geográfica (asociada a las economías externas sean pecuniarias o tecnológicas) y la cooperación (asociada a la acción conjunta y los costos de transacción). (Garbarino, Jung y Plottier, 2008, p. 15)

En el marco del desarrollo organizacional, la globalización ha obligado a la empresa a involucrar en sus procesos de gestión la innovación en el desarrollo de sus actividades y trabajo cooperativo, puesto que se ha impuesto una nueva manera de competir en un mercado que cada vez genera mayor presión competitiva. Los clústeres se constituyen precisamente en esas vías que han de facilitar la integración empresarial, una mayor apertura económica y una fuerte presencia comercial en el ámbito mundial.

Por otro lado, los actuales sistemas de producción y distribución, los mercados financieros y las nuevas tecnologías de la información han ayudado a que tanto las empresas como los clústeres estén integrados en cadenas de valor que han venido trabajando integralmente en diversos países (Garbarino, Jung y Plottier, 2008). Tal dinámica constituye una oportunidad para que las organizaciones regionales puedan aprender de grandes corporaciones que han comprendido mejor el fenómeno de la globalización. En la tabla 2, y como refieren Garbarino *et al.* (2008), el concepto de *clúster* puede abordarse desde cuatro dimensiones centrales.

TABLA 2. DIMENSIONES DEL CONCEPTO DE CLÚSTER

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
La geografía o territorial	La ventaja competitiva es lograda en parte por el trabajo en red. Hoy el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) facilita la interacción entre las empresas y la cooperación, sin importar el lugar donde ellas desarrollen su actividad económica.
El tipo de relación entre los actores (interdependencia o similitud)	Puede existir una relación entre organizaciones por el tipo de actividad económica que desarrollan.
El tipo de flujos (de productos o de conocimientos)	Puede presentarse el intercambio ya sea de productos, tecnología, conocimiento y procesos de innovación que permitan el desarrollo empresarial.
Las organizaciones e instituciones que lo integran	El trabajo en red y la interacción con otras organizaciones son fundamentales para la competitividad y el desarrollo organizacional. Dicha interacción puede presentarse entre empresas, gobierno (en diversos niveles), comunidad educativa, comunidad de investigación, instituciones financieras e instituciones de apoyo.

Fuente: elaboración propia a partir de Garbarino, Jung y Plottier (2008, pp. 16-17).

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define *clúster* de esta manera:

Redes de producción de empresas fuertemente interdependientes, ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor, que en ocasiones com-

prenden también alianzas estratégicas con otros tipos de organizaciones (universidades, institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimientos, instituciones puente...). (citado en Navarro, 2001, p. 3)

La OCDE es un organismo internacional que promueve políticas públicas y fija estándares para los países miembro, como Colombia, y aquellos que aspiran a serlo; de ahí que la iniciativa clúster desarrollada en Medellín incluya estos postulados. Sin embargo, implantar este tipo de estrategias en países como los latinoamericanos debe ser visto con lupa, como lo advierte Dirven (2001):

Promover complejos productivos en países en vía de desarrollo requiere empezar desde lo más básico. Es decir, es necesario, en principio, preocuparse de mejorar la educación y las destrezas, construir capacidades en tecnología, abrir el acceso a los mercados de capital y mejorar las instituciones. (p. 18)

En el mismo texto se indica que para Porter los clústeres en los países en vías de desarrollo suelen tener menos profundidad y amplitud; por ello, demandan soporte, servicios y tecnologías, lo que significa que las empresas cooperan en red no solo los recursos y la infraestructura, sino también algunos ejes de investigación capaces de potencializarlas. Quizá uno de los aspectos problemáticos tiene que ver con la formación y capacitación de la mano de obra en estos países, el acceso al capital y la fragilidad de las instituciones. De hecho, “la falta de espíritu empresarial, las barreras para compartir información, la falta de confianza mutua e impedimentos similares a menudo constituyen los mayores cuellos de botella para el desarrollo de clústeres” (Navarro, 2013, p. 16). Por ello, “la formulación de una estrategia de desarrollo de un *clúster* comienza mejor con la participación desde el inicio del gobierno local, de las varias entidades empresariales y de otros posibles interesados o aliados estratégicos” (Dirven, 2001, p. 29).

Con base en lo expuesto hasta el momento, es esencial destacar que el surgimiento de la iniciativa clúster en Antioquia se fundamentó en la realidad económica mundial, esto es, contar con una independencia que permitiera el desarrollo de la región, la liberación comercial de las pymes, el desarrollo tecnológico,

el trabajo en red, la innovación y la competitividad. Adicionalmente, otros tres factores fueron esenciales para alcanzar dicha competitividad: la relación costo-eficiencia, la calidad y la variedad (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, p. 13). La competitividad y las políticas industriales desempeñan igualmente roles centrales en la conformación y operación del clúster. Esta última entidad resaltó asimismo la importancia de una “mayor habilidad de ofrecer una variedad de productos sin sacrificar calidad y eficiencia necesaria para obtener incremento de demanda diferenciada; a su vez, es necesaria una rápida reacción ante cambios de demanda y nuevas oportunidades” (p. 13).

De este modo, en Antioquia se vio la imperiosa necesidad de materializar un modelo de organización del sistema productivo que permitiera un mayor desarrollo y competitividad. Surgió así lo que hoy se conoce como clúster, que hace explícito el trabajo desde una red cooperativa y colaborativa entre organizaciones no coincidentes, pero que promueven el crecimiento económico y social regional en la industria, que es naturalmente competitiva. Igualmente importante es la participación activa de agentes como la empresa, el proveedor de los servicios, las instituciones académicas y las instituciones públicas (Cámara de Comercio de Medellín, 2009). No cabe duda de que la estrategia permite convertir al clúster en un motor clave para el desarrollo o crecimiento económico local y regional.

Por otro lado, el desarrollo de la tecnología ha permitido comprender que el proceso de innovación puede lograrse gracias a la adopción de esquemas organizacionales novedosos, donde el desarrollo de un sólido tejido económico y social para la competitividad regional adquiere un papel fundamental. En concordancia, es fundamental tener presente que, si se identificara y se hiciera un fortalecimiento al sistema clúster como estrategia regional o local, sería posible reconocer amplios beneficios empresariales y lograr así un incremento en la competitividad económica. En este contexto, algunos elementos más deben ser tenidos en cuenta:

- Incremento de los niveles de experticia, que proveen a las compañías un mayor grado de apropiación de su cadena de valor y permiten la cooperación y el aprendizaje potencial entre firmas.
- Aumento de la capacidad de las firmas para inducir habilidades complementarias, reconociéndose como unidades individuales incapaces de competir.
- Aumento de la productividad de las compañías en el clúster, para posibilitar nuevas ideas de negocio.
- Obtención de economías a escala a través de una producción más especializada en cada firma y por medio de compras conjuntas de materia prima para lograr descuentos por volumen, desde un mercadeo conjunto.
- Fortalecimiento social y otros vínculos informales, bases para la creación de nuevas ideas y negocios y para el incremento de la eficiencia en la inversión en investigación y desarrollo.
- Mejoramiento de los flujos de información, que, por ejemplo, facilitan a los banqueros identificar quiénes son los buenos empresarios, y a estos últimos, hallar buenos proveedores de servicios de soporte.
- Facilitación del desarrollo de una infraestructura de servicios profesionales, legales, financieros y otros especializados.
- Fortalecimiento de la coordinación y las transacciones entre empresas, permitiendo la difusión de las mejores prácticas, lo que a su vez estimula la innovación y promueve la creación y el desarrollo de instituciones creadoras y proveedoras de conocimiento.
- Fortalecimiento de la atracción y permanencia de capitales extranjeros, lo que a su vez puede posibilitar el fortalecimiento de capacidades industriales mediante la transferencia tecnológica; esto, a su vez, permite un proceso de *upgrade* en la base de capital y crea, por ende, una economía más próspera y sofisticada.
- Posibilitan la inserción de la base productiva de la región a las cadenas mundiales de valor.
- Hacen posible el ingreso a los sistemas transnacionales de producción a través de oferentes de productos y componentes intensivos en mano

de obra, como modelo de apuntalamiento para la formación en capacidades industriales. (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, pp. 20-21)

Ahora bien, ya se ha establecido que el sistema clúster puede visualizarse como una herramienta importante para facilitar un amplio conocimiento del apoyo que debe tener el trabajo en red, además de permitir identificar el norte que debe seguir la organización en el desarrollo de su actividad empresarial. En este sentido, el modelo *clúster* tiene como objetivos centrales:

- ⊗ Promover los contactos entre firmas, a través de acciones como: creación y fortalecimiento de la confianza entre las firmas; promoción y establecimiento de proyectos colectivos; creación y fortalecimiento de asociaciones de negocios; perfeccionamiento de la oferta local de servicios financieros, y promoción de los contactos externos al clúster.
- ⊗ Fortalecer la posición dentro de la cadena de valor a través de la promoción de la participación y de las interacciones de los líderes de la cadena en el clúster, así como del acceso a nuevos mercados y nuevas cadenas de valor. (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, p. 22)

El fortalecimiento de la estrategia clúster puede ser parte esencial del desarrollo regional, además de incrementar y fortalecer la generación de empleo, mejorar la producción y, por tanto, asegurar un mayor bienestar social y económico. Además, es parte fundamental para la competitividad y el crecimiento organizacional.

Con relación al proceso de fortalecimiento de esta estrategia en Medellín, puede decirse que ha sido una acción de largo plazo, con un proceso de maduración lento. Logró su mayor visibilidad a partir del 2006, a pesar de que desde los noventa se exigió a los departamentos de Colombia impulsar acciones encaminadas a la competitividad. Tal lineamiento se constituyó en un elemento fundamental para que Antioquia propusiera estrategias competitivas desde una mirada con enfoque sistémico, con lineamientos comunes para desarrollar un trabajo en equipo en el que intervinieran algunos sectores comprometidos con la asociatividad y la visión de una región competitiva e innovadora.

El surgimiento de la Consejería Económica y de Competitividad, en el mandato presidencial de Ernesto Samper (1994-1998), fue la base para que se diera paso el tema de la competitividad regional, reflejado en un documento de investigación de 1995, creado por la Cámara Colombiana de Medellín, con apoyo de las administraciones departamentales y municipales, denominado *La ventaja competitiva de Medellín*:

El objetivo [...] fue proponer estrategias para la generación de un nuevo modelo que permitiera la internacionalización de la región, fundamentado en tres factores esenciales que sustentan la competitividad: los determinantes de la eficiencia microeconómica de las unidades productoras, los factores de orden estructural que determinan las articulaciones sectoriales y los factores sistémicos que dan coherencia global al entorno del sistema. (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, p. 36)

A partir de este documento se esbozó una estrategia de internacionalización para dar apertura económica e iniciar “una fuerte competencia en sectores de bienes de consumo como textiles, cuero o calzado, donde el incremento de la penetración de importaciones ha sido sustancial” (Cámara de Comercio de Medellín, 1995, p. 7). Con ello se impulsó e incrementó el proceso de importaciones en el sector productivo; por eso, desde el gobierno, en su interés de materializar una visión estratégica frente a los sectores productivos y competitivos, propuso en ese momento políticas de corto, mediano y largo plazo para fortalecer la economía y el desarrollo empresarial.

Con relación a las políticas a corto plazo, estas estuvieron encaminadas a la “recuperación de un entorno macroeconómico más favorable y estable para el desempeño de las actividades productivas” (p. 8). Respecto a las políticas a mediano plazo, se buscó brindar apoyo a los sectores que estuvieran en crisis, a fin de superarlas e incorporar nuevas tecnologías según los acuerdos para la competitividad. Finalmente, con la estrategia a largo plazo se buscó que en el país se presentara un trabajo caracterizado por la calidad, la productividad y la competitividad como elementos fundamentales para alcanzar bienestar y lograr la modernización e integración de la economía nacional en contextos internacionales.

No cabe duda de que en Colombia se ha pensado contar con una visión a largo plazo que contribuya al desarrollo productivo, a la sostenibilidad y a la apertura de una política económica, como estrategias para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, la inversión social, el desarrollo tecnológico, etc. En vista de lo anterior, el Conpes 3439 de 2006 definió lo que se entiende por *estrategia nacional de competitividad*:

El grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población. La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico y productividad. (Departamento Nacional de Planeación - Consejo Nacional de Política Económica y Social [Conpes], 2006)

En Medellín, la denominada iniciativa clúster es una estrategia impulsada desde la Alcaldía de la ciudad, que, en su papel de facilitadora, coordinadora y garante —términos empleados por la OCDE—, implementa un modelo de planificación estratégica público-privada, con el fin de desarrollar un tejido empresarial que contribuya a la productividad y el desarrollo local. En consecuencia, “las iniciativas clúster representan el cambio de una sociedad basada en habilidades a una sociedad basada en conocimiento, y de una sociedad con mercados locales a una con mercados globales, y se han convertido en un mecanismo común de fortalecer y desarrollar los clústeres” (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, p. 23).

En este marco, la comunidad clúster se ha diseñado como un ecosistema de innovación y emprendimiento que consolida una plataforma de negocios en una ciudad con vocación exportadora. En tal sentido, se han configurado seis clústeres estratégicos: a) energía eléctrica, b) textil/confección, diseño y moda, c) construcción, d) turismo de negocios, ferias y convenciones, e) servicios de medicina y odontología y f) tecnologías de la información y las comunicacio-

nes. Según cifras de la Cámara de Comercio de Medellín (2015), estos clústeres representan el 31,5% del PIB departamental.

En el caso particular del sector textil-confección, “en promedio un incremento de un millón de pesos en la demanda del clúster textil incrementará el nivel de producción de la economía del valle de Aburrá en 1,68 millones de pesos” (Cámara de Comercio de Medellín, 2015, p. 38). Este fenómeno multiplicador de producción evidencia el impacto real de esta iniciativa en la productividad local. Al clúster pertenecían en el 2013, según el registro público mercantil de la Cámara de Comercio de Medellín, 16104 empresas, que en el 2014 tenían una participación del 22,90% dentro del total de exportaciones industriales.

Este clúster se está desarrollando a través del Proyecto Mentoring, en el que se han definido tres grandes segmentos para la iniciativa clúster: *Woman*, *Bienestar* y *Casual Wear*. En la tabla 3 se hace una relación del modelo de clúster textil-confecciones que se propone desde la Cámara de Comercio de Medellín, para una transición hacia el nuevo modelo de negocios del clúster textil, confección, diseño y moda. Es importante destacar que se ha caracterizado la cadena de valor de cada uno de estos segmentos, y con ello se ha realizado un “mapeo de las empresas de la industria auxiliar y de proveeduría para entender el ecosistema desde un punto de vista integral y el papel que estas tendrán en la superación de los retos estratégicos de cada modelo de negocio” (Cámara de Comercio de Medellín, 2015, p. 117).

En esta misma línea, es fundamental destacar que los cambios recientes en los sistemas de producción industrial y en los canales de distribución han llevado a que los clústeres se vean en la necesidad de trabajar de manera integrada para generar cadenas de valor que permitan fortalecer sus procesos de gestión y comercialización.

TABLA 3. NUEVO MODELO DE NEGOCIOS DEL CLÚSTER TEXTIL DE, CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA

SEGMENTO	CONSUMIDOR	DEMANDA: OCASIÓN DE CONSUMO	OFERTA: FOCO ACTUAL	OFERTA: FOCO AMPLIADO POTENCIAL
Woman		Un consumidor que compra pensando en cómo lucir un momento especial		
Bienestar	Ciudadano versátil y contemporáneo	Un consumidor que compra pensando en el beneficio para su salud	Ropa interior, vestidos de baño, ropa deportiva y <i>jeanswear</i>	Marroquinería, joyería, bisutería, lencería para el hogar
Casual Wear		Un consumidor que compra pensando en el confort y la funcionalidad para el día a día		

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2015, p. 115).

Frente a esta iniciativa, la Cámara de Comercio de Medellín (2015) agrega:

Los cambios que se están produciendo en el negocio y la consolidación de nuevos espacios de valor en la maquila abren un nuevo gran reto para las empresas que quieren competir con éxito en este modelo de negocio, y es pasar de una estrategia de servicios con valor agregado a una estrategia con un mayor nivel de integración con el ADN de la marca cliente y un mayor conocimiento del consumidor al que se dirigen. (p. 120)

Para el clúster textil-confecciones de Medellín es fundamental promover de manera integral la comercialización, desarrollo y gestión de las empresas relacionadas con la industria textilera. Para ello, en la caracterización de la cadena de valor de esta industria se identificaron cuatro modelos y sus estrategias distintivas:

- ⊗ *Maquila*: empresas con enfoque de servicio tanto para los marquistas nacionales como para las marcas internacionales.

- ⊗ *Colección propia*: empresas con enfoque en desarrollar colecciones propias y “colocarlas” en los canales de comercialización tradicionales.
- ⊗ *Retailers*: empresas con enfoque en controlar el canal de distribución con tiendas propias para el desarrollo de su propia marca.
- ⊗ *Emprendimientos de diseño*: nuevas empresas que nacen con un gran conocimiento del consumidor y hacen diseños personalizados para su target de cliente, utilizan nuevos canales de comercialización. (Cámara de Comercio de Medellín, 2015, p. 117)

En suma, se busca configurar un ecosistema que vincule al cliente con la marca y, al mismo tiempo, el tejido empresarial alrededor de este clúster, involucrando investigación e innovación para generar capital sinérgico capaz de acelerar los efectos multiplicadores de estos segmentos. Una mirada a estas iniciativas a la luz de los conceptos expuestos permite entender la iniciativa clúster en Medellín como una política pública que está generando retos de integración a los que las empresas deben vincularse, de modo que puedan ser competitivas y obtener mayores márgenes de rentabilidad. Esta apuesta, sin duda, depende, en gran medida, del grado de cohesión entre las instituciones y las empresas; allí los procesos de investigación deben ser el eje transversal, lo que, en últimas, constituye la visión de Porter y la intención de la OCDE en sus políticas de lograr la cooperación para el desarrollo empresarial.

En este punto es importante destacar que lo expuesto hasta ahora gira alrededor de la importancia que reviste para las organizaciones el tema de la asociatividad, elemento clave para el desarrollo y la competitividad organizacional. Hoy se reconoce el interés estratégico de las empresas por dar respuesta a las exigencias de la globalización, lo cual implica conformar redes para la producción, distribución y venta, al igual que el desarrollo de alianzas estratégicas de las pymes para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y exigente, y obtener así tener un crecimiento en el mediano y largo plazo.

Los conceptos de *asociatividad*, *cooperación* o *redes* devienen importantes por su aplicación en todas las áreas del conocimiento, dado el valor que revisten para el desarrollo de las actividades humanas (Pallares, Carrillo y Ortiz, 2004). Ahora

bien, no cabe duda de que en los procesos de asociatividad que caracterizan al clúster, la responsabilidad social de sus organizaciones desempeña un papel importante frente a sus grupos de interés y el medioambiente.

El sector textil en Bogotá

La industria de la confección en Bogotá se desarrolló tímidamente a lo largo del tiempo, limitándose durante muchos años a talleres caseros. Era un oficio de sastres (blancos o mestizos) y durante muchos años estuvo prohibido para las mujeres. Esta situación, no obstante, cambió radicalmente con la historia: hoy es casi exclusivo de ellas. En las listas de mercancías importadas en la Nueva Granada se encontraban diversas telas, agujas, hilos y botones que advertían sobre la actividad de los sastres, la cual generalmente se pasaba de padres a hijos desde los 10 a los 14 años, iniciando estos últimos como aprendices en los talleres:

En el barrio de Las Nieves, el más típicamente artesanal de Santafé, según Julián Vargas, hacia 1780 el mayor número de los oficios tenía que ver con la fabricación de prendas de vestir. Los artesanos de mayores ingresos, cerca de 62 pesos por año, eran los sastres. [...] Los 50 maestros de sastrería que trabajaban en Santafé en 1807 solicitaron autorización para establecer una caja triclave para depositar sus ahorros; deseaban constituir un fondo para atender los gastos de enfermedad o entierro de los compañeros que fueran muy pobres, a la construcción de un altar adjudicado al gremio en la fiesta del Corpus y a la celebración del día de su patrono san Homobono. (Martínez, 1991, p. 64)

A comienzos del siglo XIX la ciudad se caracterizaba por alojar la mitad de la población colombiana y principalmente por el comercio de productos extranjeros. Los esfuerzos del Estado por industrializar la capital y promover el desarrollo empresarial condujeron a desarrollar acciones y políticas de protección a la industria, pero duraron poco. Como lo describe Berdugo (1999), las condiciones no eran favorables para los fabricantes: los efectos de la guerra dejaron desabastecimiento de insumos y mano de obra por grandes periodos, y en algunos casos

hubo transferencia de capitales a otras regiones del país, como protección a la depresión económica que se dio en Bogotá hacia los años treinta.

Sumado a esto, las condiciones del mercado eran adversas: se tenía que resistir a la competencia no solo de telas baratas inglesas y de mercancías importadas de Europa que gozaban de un gran prestigio, sino que desde el municipio del Socorro se suministraba gran parte del mercado doméstico de textiles burdos de algodón. Ante esta situación, el Estado brindó incentivos a aquellas industrias que establecieran por primera vez manufacturas, especialmente tejidos de algodón y paños de lana que fueran más finos y tupidos a los ya conocidos. Algunos privilegios otorgados hacia los años cuarenta incluían la prohibición de ingresar paños durante diez años, a fin de lograr la estabilidad en la producción:

Otro intento por incentivar la pequeña industria se realizó en la “Casa de Refugio”. Esta era una instalación que dependía del municipio y que albergaba a mendigos dementes y a pobres de solemnidad. Como era una institución que dependía de la ciudad y los gastos que requería eran elevados, optó por adquirir máquinas y materias primas para enseñar a los internos a producir mercancías para la venta. Inició actividades con la fabricación de frazadas, camisetas, ruanas de hilo, lienzos finos y ordinarios, materiales, servilletas, cinchas, entre otros, pero al presentarse problemas por la ineptitud de los internos, por ser locos algunos, otros párvulos, se acudió a operarios externos, provenientes del Socorro. Adicionalmente importó maquinarias y contrató a dos operarios italianos con el propósito de capacitar a los reclusos hábiles y a los aprendices externos. (Berdugo, 1999, p. 25)

En los años cincuenta, Bogotá había retrocedido como centro económico e industrial. Florentino González, liberal sobresaliente, expresó que Bogotá no era un lugar apropiado para el desarrollo manufacturero y que las industrias —que en su mayoría no prosperaban y habían hecho quebrar a sus fundadores— no merecían ni este nombre. Algunos atribuyeron este atraso a la falta de demanda de buenos operarios, otros al poco crecimiento poblacional, otros más a la falta de vías de comunicación y de rutas comerciales que conectaran la ciudad con otras poblaciones consumidoras, o a los altos costos de transporte asociados a ellas (Berdugo, 1999).

Para esta época, los tiempos de transporte eran muy largos por la precariedad de las vías; el trayecto por vía terrestre entre Bogotá y Buenaventura duraba unos diez días. Las primeras líneas férreas no mejoraban mucho la situación, pues eran bajos los volúmenes de carga y muy elevados los costos de transporte. Desde 1881, el Gobierno inició acciones para comunicar a Bogotá con otras poblaciones aledañas y empezó a contratar los primeros tramos del ferrocarril. Para finales del siglo XIX y comienzos del XX, la ciudad estaba conectada hacia el sur con Soacha y hacia el norte con Facatativá y Zipaquirá, trayectos que aunque no representaban gran extensión, sí significaron un avance en términos de comunicación, transporte y relaciones comerciales (Berdugo, 1999).

En la segunda mitad del siglo XIX se empieza a evidenciar un incremento significativo en la ocupación de espacio y en el tamaño poblacional: se pasó de 40 086 personas en 1843 a 100 000 habitantes en 1905, y con ello aumentó la demanda de productos manufacturados. Sin embargo, hacia 1880 se intentan materializar algunos esfuerzos empresariales, pero ya se evidenciaba un mercado internacional que dificultó aún más la industrialización de la ciudad. En temas de vestuario, buena parte de la población pretendía mostrar distinción comprando prendas de marcas reconocidas londinenses, aunque esto exigiera sacrificios económicos para adquirir otros bienes.

Según reseña Berdugo (1999), para esta época el señor Indalecio Uribe montó un taller de telares en el hospicio de Bogotá e instaló una pequeña fábrica de tejidos ubicada en Las Aguas. Si bien a finales del siglo XIX los intentos de industrialización no fueron completamente fallidos, no alcanzaban a superar las expectativas. En los primeros años del siglo XX, bajo el gobierno del General Rafael Reyes, se incentiva aún más la industria, construyendo carreteras, mejorando los medios de distribución y protegiendo las empresas nacionales con nuevas tarifas de aduana para artículos manufacturados. Una de las empresas que se benefició de estas políticas fue la Fábrica de Tejidos de Ponce de León, reconocida para la época como una de las textileras de mayor tamaño.

Hacia 1916 funcionaban también Tejidos La Magdalena, con setenta operarios, y la Fábrica de Paños Colombia, dotada de 100 husos y 90 telares. En estas empresas, como en muchas otras, predominaba aún la relación familia-empresa.

Entre la década de 1930 y 1940 Bogotá se enfrenta a la escasez de mercancía y al aumento de inmigrantes a raíz de la Guerra Civil Española y la Segunda Guerra Mundial. Estos últimos se dedicaron inicialmente a las ventas ambulantes y a crédito de paños, mercaderías de algodón y cobijas, para posteriormente ubicarse en locales comerciales en el centro de la capital.

Años después, algunos comerciantes se convierten en empresarios industriales, empezando por pequeñas fábricas y talleres de textiles. Es el caso de “Mauricio Bassin, gran importador y fundador de la fábrica de vestidos Manhattan; Abot Shaio, fundador de Sedalana y uno de los pocos empresarios filántropos que ha tenido Bogotá; y Jaime Peisach, fundador de hilanderías Fontibón y Multiplas, entre otros” (Molina, 2005, p. 28). Algunos capitalinos, viendo el éxito de estos empresarios y la fuerte competencia que representaban, empiezan a imitar el modelo; es el caso de Daniel Valdiri, que inició su negocio de trajes de paño ingleses que él mismo confeccionaba, vendiéndolos a crédito en elegantes comercios de ropa y atrayendo a consumidores con menos recursos económicos.

Industrialización textil en Cundinamarca

Para inicios del siglo XX, la industrialización de Cundinamarca tenía niveles similares a los de Antioquia; sin embargo, para 1945, cuando se realizó el primer censo industrial, Antioquia producía el 55% de los textiles, frente al 22% de Cundinamarca, pese al tamaño del mercado y a la temprana presencia de grandes industrias en el centro del país. A partir de 1950, gracias a los cambios políticos y administrativos de la ciudad y al apoyo de organismos como la Cámara de Comercio de Bogotá, la Corporación Autónoma Regional, el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo, se incentiva el crecimiento y progreso de la ciudad, hasta el punto de convertirse “en el primer centro industrial del país por número de establecimientos y volumen de producción”, desplazando a Medellín y Antioquia (Berdugo, 1999, p. 38).

Hacia 1964 cobraron gran popularidad los Almacenes Don Hugo, que se abastecían de confecciones propias, y Vestidos Valher, que iniciaron con 10

empleados en los años treinta, pero para la época en mención llegaban casi a los 600, produciendo 250 000 vestidos, según lo refiere una crónica de *El Tiempo*:

Fueron unos años memorables y de una gran bonanza no solo para sus dueños, sino también para sus empleados, que recibían especiales incentivos de acuerdo al grado de antigüedad. Fruto de esas utilidades y el ánimo paternalista que caracterizó el tratamiento de sus empleados a los hermanos Valencia, fue posible proporcionarle vivienda a más de 500 de ellos, gracias al fondo que para el efecto constituyó de manera especial don Eduardo. (citado en Castaño, 1996, p. 10)

El sector de San Victorino fue el epicentro del auge comercial e industrial de la ciudad. Fue allí donde empresas como Los Vestidos, creada en 1964, dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir, aprendió a conocer a los compradores mientras ofrecía camisas y pantalones a los transportadores que llegaban al centro a descargar mercancías.

Por su parte, Arturo Calle inicia su historia empresarial en 1966, con la comercialización de ropa fabricada en Pereira, en un almacén de nombre Danté. Para 1967 abre su tercer almacén, que recibe el nombre ahora icónico de su dueño. Ante la necesidad de ofrecer variedad y calidad en los diseños y ofrecer menores precios, decide fabricar su propia ropa a través de sociedades creadas en alianzas con empresas expertas en la confección:

Bajo el nombre de Arturo Calle, la compañía abrió por primera vez sus puertas en un Centro Comercial —Unicentro Bogotá—, lo que consolidó su imagen en el mercado capitalino y lo proyectó hacia otras ciudades del país. Fue entonces, cuando a finales de la década de los 90 Arturo Calle llega a las ciudades de Cali y Medellín con una fuerte estrategia de posicionamiento que implicaba la apertura de varios almacenes en cada una de las ciudades, el mismo día y a la misma hora. El ejemplo de su madre y su visión del mundo llevaron a este empresario a invertir en lo social desde temprana edad, labor que se formaliza en 1981 con la creación de la Fundación Arturo Calle, a través de la cual se ofrece respaldo a iniciativas que fomentan la educación, la salud y la adquisición de vivienda

propia. Hoy en día, la firma apoya a 200 fundaciones mensualmente. (Comercializadora Arturo Calle, s. f.)

Según lo expuesto por Molina (2005), para la década de 1990 la empresa creció y se fortaleció pese a la caída económica que vivió el país, que afectó fuertemente al sector textil. Para el 2004, la empresa ya contaba con cuatro plantas de producción ubicadas en Bogotá y Pereira, tenía más de 40 almacenes en las principales ciudades del país y generaba hasta 5000 empleos en temporadas altas. “El nombre Arturo Calle significa en Colombia la conquista del éxito industrial y comercial por métodos ortodoxos y con base en la audacia, el trabajo y la responsabilidad social” (Molina, 2005, p. 82).

Otra de las grandes empresas de la confección es Permoda, creada en 1983, propietaria de las marcas Armi, Pronto y Bkul. Sus labores inician con la producción de prendas de vestir que distribuían entre comerciantes de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali y Pereira. En 1985 abren un punto de fábrica para comercializar los sobrantes de producción, y luego lo hacen en un punto de venta en la calle 85, que sobrepasó su estimación en ventas y, por ende, ayudó a la empresa a consolidarse rápidamente y convertirse en una de las empresas más sólidas del país.

El sector textil en el siglo XXI en Colombia

En lo corrido del siglo XXI se ha evidenciado un fuerte auge de la globalización y un desarrollo económico y tecnológico, que para algunos sectores de la industria son dinámicas con significativas desventajas si no se saben aprovechar. En el primer gobierno de Álvaro Uribe se suscribieron varios Tratados de Libre Comercio y alianzas económicas con países de América Latina y la Comunidad Europea, con el propósito de contribuir al desarrollo del país. Esta apertura económica exigió a las organizaciones ser más competitivas y enfrentarse a procesos de transformación y adaptación al entorno. Aunque el clúster de confecciones es uno de las más importantes del sector manufacturero y algunas cifras permiten ver el impacto sobre la economía de Bogotá, la realidad de los empresarios parece ser otra:

Desde el punto de vista de la generación de valor, de empleo y divisas, la cadena de textiles y confecciones es una de las más importantes de la Región Bogotá-Cundinamarca. Participa con el 8,9% de la producción industrial, genera el 18,7% del empleo industrial de la Región y concentra sus actividades en Bogotá. En las etapas finales de la cadena existe una alta participación de las exportaciones y una gran tendencia a añadir valor agregado a través de la industria de la moda. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005, p. 108)

Este sector es uno de los de mayor dinamismo en el país; dado que las prendas de vestir son consideradas un bien de primera necesidad, se forja una importante contribución al crecimiento económico y la generación de empleo (tabla 4).

TABLA 4. CARACTERIZACIÓN DE LA MANO DE OBRA EN EL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR, BOGOTÁ

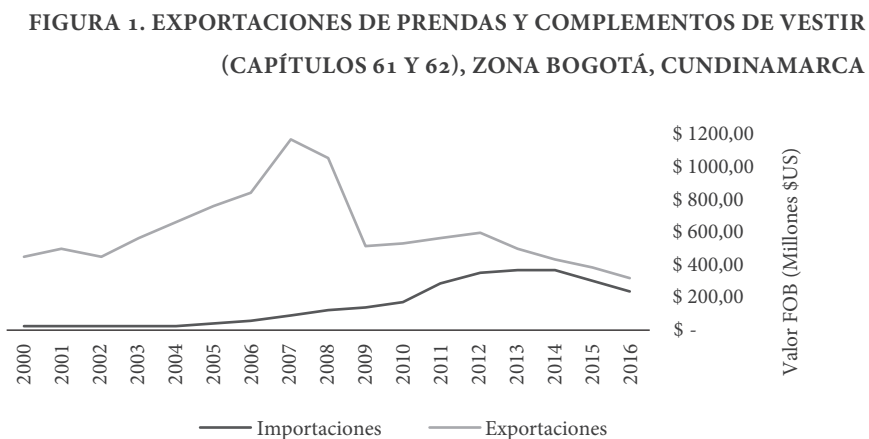
CARACTERÍSTICAS CONTRACTUALES/ PERFIL PROFESIONAL	PERSONAL PERMANENTE O CONTRATADO A TÉRMINO INDEFINIDO	PERSONAL TEMPORAL CONTRATADO DIRECTAMENTE POR EL ESTABLECIMIENTO (SEGÚN PROMEDIO ANUAL)	TOTAL
Profesionales técnicos y tecnólogos de producción	993	745	1738
Obreros y operarios de producción	6043	5981	12024
Empleados de administración y ventas	2657	964	3621
TOTAL	9693	7690	17783

Fuente: elaboración propia a partir de la Encuesta Anual Manufacturera del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2016).

Este sector representa el 32% de la industria nacional, por número de establecimientos, y se caracteriza por emplear abundante mano de obra. En Bogotá, según cifras de la Encuesta Anual Manufacturera (DANE, 2016), la manufactura de producto terminado representa el 32% del total nacional, el personal remunerado

por el sector de prendas de vestir para el 2015 fue de 17783, equivalente al 28% del total nacional, del cual el 79% son mujeres.

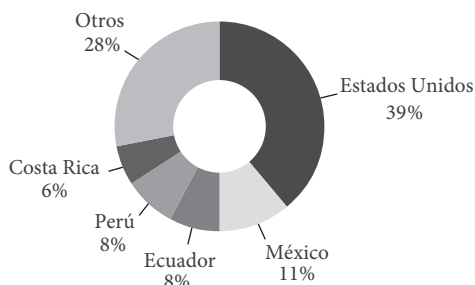
Sus exportaciones han sido uno de los principales factores de competitividad, pese a las variaciones de los últimos años. Las confecciones han presentado una tendencia negativa en los últimos años (figura 1); 2007 representó la cúspide de exportaciones realizadas desde Bogotá, con un incremento del 160% frente a las cifras del comienzo de siglo; en el 2016 la caída representó el 75% frente al 2007, a lo cual contribuyó en gran medida la protección de Ecuador al mercado local y los cierres fronterizos con Venezuela.



Fuente: elaboración propia a partir del Sistema Estadístico de Comercio Exterior de la DIAN (2017).

Sin embargo, como se observa en la figura 2 y la tabla 5, en este último año Ecuador sigue representando el tercer país destinatario de exportaciones de prendas colombianas, con el 8%, después de México (11%) y Estados Unidos (39%). El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, que contempla para estos productos un arancel del 0%, ha sido uno de los incentivos para convertirse en principal socio, sumado a que los diseñadores colombianos son reconocidos por sus prendas de alto valor agregado y exportan principalmente chaquetas, fajas, sastres, camisetas y suéteres .

FIGURA 2. PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS A 2016



Fuente: Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF, 2017, p. 35).

TABLA 5. PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS A ESTADOS UNIDOS

CÓDIGO DEL PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	VALOR 2013*	VALOR 2014*	VALOR 2015*	VALOR 2016*
6203	Trajes “ambos o ternos”, conjuntos, chaquetas “sacos”, pantalones largos, pantalones con peto...	54317	48082	59063	39911
6212	Sostenes, “corpiños”, fajas, corsés, tirantes “tiradores”, ligas y artículos similares y sus partes...	18638	26052	43951	29681
6204	Trajes de sastre, conjuntos, chaquetas, “sacos”, vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones...	20937	18534	22724	26159
6109	T-shirts y camisetas, de punto.	27258	20956	19368	21791
6110	Suéteres, “jerseys”, “pullovers”, cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto (exc. Chalecos)...	19239	15697	15228	14144

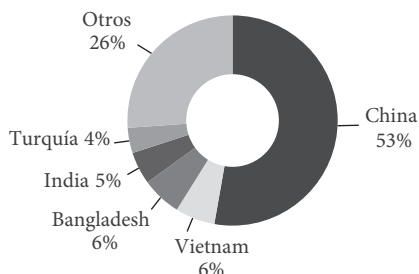
*En miles dólares estadounidenses.

Fuente: Trademap, (2018).

El contrabando y la relocalización de la mano de obra se han sumado a los factores que han hecho que la dinámica del sector cambie y esté perdiendo competitividad; los bajos costos que representan los productos del contra-

bando y los altos costos de la mano de obra en la industria de la confección colombiana (entre el 25% y 30%) han incentivado que grandes empresas recurran a regiones donde los costos laborales son más bajos (p. e., Hong Kong, Tailandia y China) (figura 3).

FIGURA 3. ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES COLOMBIANAS A 2016



Fuente: Mercados Pyme 2016-2017; Confecciones, 2017, p. 36.

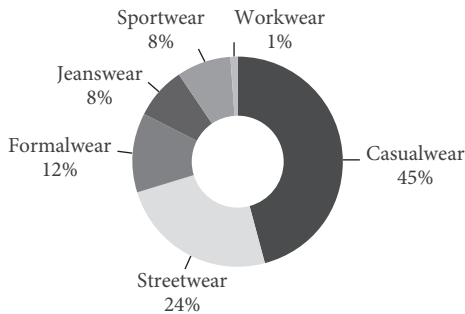
Las importaciones han tenido un crecimiento acelerado, superando para el 2016 en 15 veces las cifras del 2000 y alcanzando el 75% de las exportaciones. Tales cifras han puesto en riesgo no solo a las pequeñas y medianas empresas, sino a grandes empresas en el ámbito nacional. Las causas de la tendencia de los últimos años son explicadas por Legiscomex (2012) de este modo:

Desde el 2007, el sector textil-confecciones, que se había posicionado como una industria clave para el país, empezó a tener reveses en el comercio internacional. Uno de los múltiples factores que ha generado este cambio en las ventas internacionales ha sido la incursión en el mercado por parte de China. El país asiático ha aumentado su participación en las exportaciones. A tal punto de que en el 2011 concentró el 30,7% de las exportaciones a nivel mundial del sector textil y el 36,9%, de las de confecciones. (p. 3)

Las cifras para el 2016 han cambiado considerablemente, pues el continente asiático es el origen de cerca del 74% del total de las importaciones realizadas en

el sector de las confecciones, liderado por China, con el 53%. Ahora bien, según el estudio de segmentación y caracterización de la industria de la moda de Bogotá (Gean y Duffy, 2015), la clasificación de las confecciones por subsectores¹ está representada en su mayoría por la ropa casual (figura 4). Esta ropa se ha impuesto como tendencia de moda en los últimos tiempos, por su comodidad y naturalidad, basada en la diversidad y la multiculturalidad, al igual que por el cambio en los protocolos laborales.

FIGURA 4. INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ POR SUBSECTORES



Fuente: Gean y Duffy (2015, p. 70).

Clúster textil en Bogotá

En una economía en la que la competencia es cada vez más dinámica y la localización desempeña un papel fundamental, las organizaciones van en búsqueda de estrategias diferenciadoras que les permitan un crecimiento sostenido en el mercado, ventajas competitivas e innovación en sus modelos de negocio. En las cadenas productivas donde intervienen diferentes eslabones es habitual encontrar

1 Según el estudio, los subsectores se definen como: a) *jeanswear*, producto fundamentado en el índigo; b) *streetwear*, inspirada en expresiones de subculturas y tribus; c) *sportswear*, enfocada en la práctica y promoción de deportes; d) *casualwear*, prendas confortables y fáciles de usar; e) *formalwear*, enfocada en la elegancia y formalidad; y d) *workwear*, relacionada con los códigos de trabajo.

redes empresariales que colaboran estratégicamente entre sí para alcanzar mayor competitividad, y que pueden ser localizadas regionalmente, fortaleciendo a cada una de las organizaciones que la conforman y la cadena productiva en general. Estas agrupaciones o redes empresariales —también conocidas como clústeres— representan toda una cadena de valor que se interrelaciona, creando sinergias favorables tanto para el desarrollo empresarial como regional. Son varias las definiciones que en los últimos años se han construido en torno al clúster, y cada una de ellas destaca la función de competitividad:

- ⊗ Masas críticas —en un lugar— de extraordinario éxito competitivo en campos particulares. [...] Son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular. Los *clusters* abarcan una variedad de industrias vinculadas y otras entidades importantes para la competencia. (Porter, 2012, pp. 1-3)
- ⊗ Redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados) vinculadas entre sí en una cadena de producción con valor agregado. (OCDE, 1999, p. 85)
- ⊗ Un clúster es, pues, un hecho natural —como un sistema ecológico— donde sus componentes compiten y al mismo tiempo se refuerzan mutuamente, generan sinergias que los hacen más eficientes y más competitivos. (Estévez, 2013, p. 13)
- ⊗ Grupos de compañías e instituciones de soporte en un campo de negocio que generan economías de escala y complementariedades, concentrados en una región específica y en una cadena de valor determinada. (García, 2011, p. 23)

En efecto, las organizaciones se agrupan por sectores de afinidad, buscando aumentar su capacidad innovadora, incrementar su productividad, ser más competitivas y enfrentar los retos a los que se ven expuestas. Aunque no se evidencian reglas que definan qué tipo de organizaciones puede integrar un clúster, es muy notorio encontrar pymes para las cuales estar articuladas puede mejorar su valor agregado, su ventaja competitiva y sus procesos de innovación. Principalmente impulsados por el sector privado, en los clústeres conviven distintos

agentes: empresas, universidades y centros tecnológicos, que tratan de impulsar el desarrollo de proyectos colaborativos surgidos en su seno (García, 2011).

La OCDE (1999) describe que muchos países utilizan el enfoque de clúster como parte de una estrategia de desarrollo económico impulsada por el mercado, destinada a estimular el diálogo y fomentar el intercambio de conocimientos entre los diversos actores. Los objetivos de los clústeres pueden ser clasificados en seis categorías (García, 2011, p. 40): a) investigación de mercados y *networking*, b) representación, c) cooperación en el ámbito comercial, d) mejora del nivel de los recursos humanos, e) innovación y tecnología y f) expansión del clúster.

En Colombia, desde el sector público y privado, son varios los intentos e iniciativas que buscan promover la integración para la competitividad sectorial, y por ello en los planes de desarrollo se promueven acciones que mejoran los sectores de acuerdo con sus necesidades particulares, todo esto dentro de entornos localizados. De esta manera, se busca generar mayores posibilidades para la innovación de procesos y productos, como también en las capacidades del talento humano, lo que a su vez mejora el desarrollo de las actividades económicas en las comunidades:

Desde 2009, Colombia es un país prioritario para la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación del Secretariado de Estado para la Economía, SECO. Los objetivos claves de la cooperación de SECO son aumentar la competitividad internacional de los exportadores colombianos y mejorar su acceso a los mercados europeos. Dentro del contexto del Tratado de Libre Comercio firmado en noviembre de 2008 entre los países EFTA (incluyendo a Suiza) y Colombia se acordó apoyar a Colombia para la generación de capacidad comercial en los siguientes campos: (i) inteligencia de mercados, (ii) cumplimiento con los estándares internacionales y (iii) creación de redes de empresarios. (Aucouturier, Hugentobler y Juchler, 2010, p. 4)

Otras iniciativas que promueven la competitividad a través del clúster es el Programa de Transformación Productiva (PTP), liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT); el Programa Rutas Competitivas (PRC), que

implementa la organización Innpulsa Colombia; y en varias ciudades del país, la Cámara de Comercio viene implementando estrategias de desarrollo de clústeres.

En esta última iniciativa, y específicamente en el contexto local, la Cámara de Comercio de Bogotá viene trabajando en la Estrategia de Especialización Inteligente, en la cual promueve la consolidación de clústeres en diferentes industrias, entre las que se encuentra el “Clúster Bogotá Prendas de Vestir” como parte de la especialización “Bogotá Región Creativa” (tabla 6).

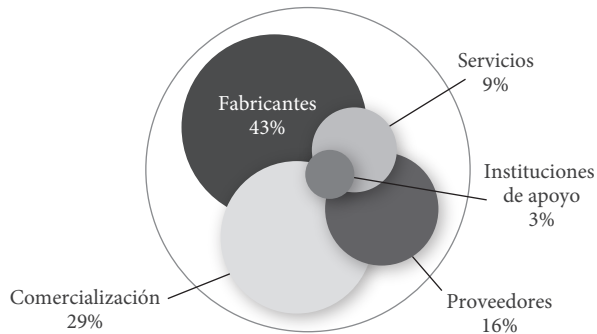
TABLA 6. INICIATIVAS CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

ESPECIALIZACIÓN	INICIATIVAS CLÚSTER
Bio-Polo	Clúster Bogotá Gastronomía Clúster Bogotá Salud Clúster Lácteo Bogotá Región Clúster Bogotá Cosméticos
Ciudad Región Sostenible	Clúster Bogotá Energía Eléctrica
Servicios Empresariales	Clúster Bogotá Turismo de Negocios y Eventos Clúster Bogotá Software y TI
Bogotá Región Creativa	Clúster Bogotá Gastronomía Clúster Bogotá Prendas de Vestir Clúster Bogotá Ciudad de la Música Clúster Bogotá Software y TI Clúster Bogotá Comunicación Gráfica Clúster Bogotá Joyería y Bisutería Clúster Bogotá Industrias Creativas y Contenido Clúster Bogotá Cuero, Calzado y Marroquinería

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005)

Desde el 2012 se crea el Clúster Bogotá Prendas de vestir, integrado a la fecha por 256 organizaciones de diferentes eslabones de la cadena, como fabricantes, comercializadores, proveedores, servicios y entidades de apoyo (figura 5). La confección representa un gran porcentaje del clúster (43%) y tiene un papel fundamental, si se recuerda la empleabilidad que genera y el volumen de su producción y exportaciones.

FIGURA 5. CONFORMACIÓN DEL CLÚSTER BOGOTÁ PRENDAS DE VESTIR



Fuente: elaboración propia a partir de información de la Cámara de Comercio de Bogotá, Director Cluster Bogotá prendas de vestir. d

Según se muestra en su página web, el clúster presenta algunos elementos de su direccionamiento estratégico que permiten ver su organización y rumbo, dirigidos a la competitividad y el desarrollo de esquemas de innovación en los procesos de producción y fortalecimiento de las empresas (figura 6).

FIGURA 6. PILARES ESTRATÉGICOS DEL CLÚSTER BOGOTÁ PRENDAS DE VESTIR



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, Cluster Bogotá prendas de vestir.

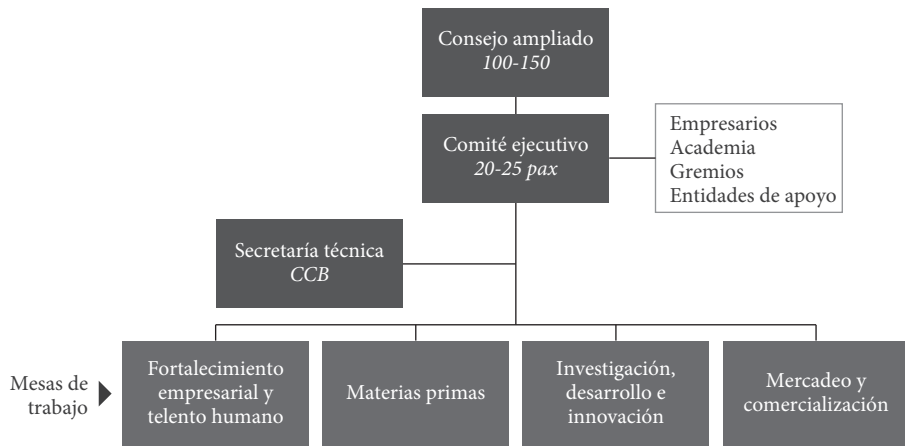
Como se observa, este clúster busca contribuir al desarrollo de un talento humano calificado y competitivo, alineado con la estrategia del sector, mediante mejoramiento continuo; favorecer el fortalecimiento empresarial a través del cierre de brechas que limiten la competitividad y productividad de las empresas integradas y su cadena productiva; e implementar acciones para desarrollar y preparar una oferta ajustada a las necesidades del mercado, el cierre de negocios y el acceso a nuevos canales de comercialización (Cámara de Comercio de Bogotá, s. f.).

Propuesta de valor

El Clúster Prendas de Vestir será reconocido en 10 años por su competitividad, altos niveles de productividad, diseño e innovación, con un capital humano calificado, un mercado local fuerte y presencia internacional consolidada y articulada con centros de investigación y universidades, que genere impacto en el mejoramiento social y ambiental de Bogotá. (Cámara de Comercio de Bogotá, s. f.)

Todas las iniciativas de clúster promovidas por la Cámara de Comercio cuentan con su propia estructura institucional. Las empresas, con el apoyo de representantes del Gobierno, la academia y otras agremiaciones, definen estrategias, planes de trabajo conjuntos e iniciativas de valor compartido que favorezcan las condiciones para alcanzar competitividad, rentabilidad y generar beneficios sociales y ambientales (figura 7). De hecho, el clúster ha llevado a las organizaciones a buscar el desarrollo económico y social y a la creación de valor a partir de las experiencias y la gestión del conocimiento como herramienta colaborativa.

FIGURA 7. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE UN CLÚSTER



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2016).

CLÚSTER DE PRENDAS DE VESTIR, TRATADOS DE LIBRE COMERCIO Y CONTRABANDO EN COLOMBIA

Cluster of clothing, free trade agreements and smuggling in Colombia

*Luz Patricia Pardo Martínez
César Alveiro Montoya Agudelo
Édgar Orlando Pimiento Pulido*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Pardo Martínez, L. P., Montoya Agudelo, C. A. y Pimiento Pulido, E. O. (2019). Clúster de prendas de vestir, tratados de libre comercio y contrabando en Colombia. En L. P. Pardo Martínez y C. A. Montoya Agudelo (Eds.), *Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil* (pp. 73-87). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587601565>

RESUMEN

En este capítulo se aborda lo relacionado con el desarrollo del clúster, en especial en el diseño, el corte, la confección y la comercialización de prendas de vestir en Bogotá y Medellín, y el aporte de este sector al desarrollo de la economía y la generación de empleo en cada una de las regiones. De igual manera, se estudia la relación existente entre los diversos tratados de libre comercio que ha firmado el Estado colombiano y sus efectos en la importación y exportación en los diversos clústeres de prendas de vestir. Asimismo, se aborda lo concerniente al contrabando y la manera como esta práctica ilegal ha venido perjudicando al sector durante un largo periodo, hasta el punto de convertirse en el causante de la crisis generalizada que han tenido que soportar los empresarios y microempresarios textiles en Colombia.

PALABRAS CLAVE: clúster textilero, contrabando textil en Colombia, Tratado de Libre Comercio (TLC)

ABSTRACT

This chapter deals with the development of the cluster —especially in the design, cutting, manufacturing, and marketing of clothing in Bogotá and Medellín—, and the contribution of this sector to the development of the economy and generation of employment in each of the regions. Likewise, we studied the relationship between the various free trade agreements signed by the Colombian State and its effects on imports and exports in the various clothing clusters. We also address the issue of smuggling and how this illegal practice has been damaging the sector for a long period, to the point of becoming the cause of the generalized crisis that textile entrepreneurs and microentrepreneurs have had to endure in Colombia.

KEYWORDS: textile cluster, textile smuggling in Colombia, Free Trade Agreement (FTA).

Clúster de prendas de vestir

En el Clúster Bogotá de Prendas de Vestir, entendido como motor para el desarrollo del sector, se destaca la iniciativa y el liderazgo de la Cámara de Comercio de Bogotá, al fomentar su creación y desarrollo. También conviene resaltar la participación de otros actores, como los líderes empresariales, el Gobierno, las entidades de apoyo y la academia, con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad del sector. A la iniciativa se unen, en su momento, 180 actores que participan en diferentes proyectos, así como la Cámara Colombiana de la Confección Sectorial de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANDI), el Centro de Manufactureros en Textiles y Cueros del Sena y el Programa de Transformación Productiva (PTP) del Sistema de Moda de Bancóldex, Innpulsa, Procolombia y Propias (Red Clúster de Colombia, 2012).

En el Consejo Ampliado del Clúster Bogotá Prendas de Vestir: “Apuesta de Productividad de Bogotá-Región”, realizado el 29 de noviembre de 2017, Marcos Llinás, su presidente de Competitividad y Valor Compartido, considera que este clúster para Bogotá-Región es una estrategia de especialización inteligente para la productividad y el desarrollo productivo, con ventajas sobre otras regiones del país. De hecho, el 52,3% de los textiles son producidos en Bogotá, lo cual representa 26622 empleados relacionados con el sector, es decir, el 25,9% del empleo nacional; además, un 20,5% de las confecciones son producidas en Bogotá, y Bogotá-Región exportó más de \$179 millones de dólares, en más de 23000 compañías registradas, que representan el 3,19% del PIB industrial y el 0,36% del PIB de la capital. El sector de prendas de vestir es una apuesta interesante en el desarrollo de la agenda productiva de Bogotá-Cundinamarca (Llinás, 2017).

Del mismo modo, Martha Ligia, directora del Clúster de Prendas de Vestir de Bogotá-Región, hace referencia a los pilares estratégicos de la iniciativa: mercadeo y comercialización, fortalecimiento empresarial y talento humano. Más de 170 actores participan en la iniciativa del clúster, que está conformado por empresas dedicadas a la fabricación de hilos e hilazas, textiles, procesos de teñido y acabado, diseño, fabricación de prendas de vestir, incluidos tejidos de punto y comercialización. Los principales proyectos desarrollados en mercadeo

y comercialización fueron: Bogotá Fashion Week, versiones 2017 y 2018; fortalecimiento empresarial: centro de materiales, mapeo y profundización estratégica marquista; talento humano: convocatorias de formación especializada en el SENA y cierre de brechas en capital humano (García, 2017).

Hoy en día este clúster, según la Cámara de Comercio de Bogotá, está conformado por los siguientes productos: calzado e insumos; confecciones; cuero y sus manufacturas; *jeanswear*; joyería y bisutería; ropa deportiva; ropa formal casual; ropa infantil; ropa interior; ropa control; ropa de hogar, textiles e insumos para la confección y vestidos de baño. Asimismo, Procolombia promueve a Colombia como país exportador, fabricante de productos de alta calidad, diseño y valor agregado, y por ello el país hace presencia comercial en veinte países con herramientas de promoción, macrorruedas de negocio, eventos del sector y agendas comerciales.

Se puede concluir que el Clúster Bogotá Prendas de Vestir genera un polo de desarrollo para el sector, pues abre oportunidades a sus industriales para dar a conocer sus productos y generar ventajas competitivas, no solo por la integración, sino por la exigencia de calidad, para que puedan tener contacto con la región, el país y el mundo. Estas iniciativas observadas desde el 2012 hacen florecer la industria y hacen competitivo al sector y al país.

Por su parte, el Clúster de Prendas de Vestir de Medellín se considera un clúster de moda y fabricación avanzada, apalanca el fortalecimiento de organizaciones saludables con una mayor automatización de procesos, el desarrollo de nuevos materiales y la conectividad como eje transversal, lo cual le permite aumentar la participación en el mercado nacional e internacional. Asimismo, enfoca sus estrategias en los siguientes pilares: competitividad a través del talento humano; productividad; tecnologías de la información y las comunicaciones, y acceso a mercados. Sus promotores son la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Relación entre los tratados de libre comercio y el clúster de prendas de vestir

Para introducir el tema, es pertinente trazar un panorama de lo que ocurre en el mundo hoy. El siglo XXI se mueve entre la democracia liberal y la economía de libre mercado, influido por cambios importantes como la caída del muro de Berlín. En los noventa, el mundo es dominado por Estados Unidos, a raíz de lo cual se generaron los atentados del 11 de septiembre del 2001; desde ese entonces se generó una órbita distinta en el mundo con los países de economía emergente, como Brasil, Rusia, India, Sudáfrica y China (este último, un gran competidor en la esfera mundial) (Van Den Berghe, 2014).

Los tratados de libre comercio (TLC) de última generación en América Latina marcan una incómoda relación con la agenda regionalista. Por ello, se amerita una evaluación de experiencias como Mercosur y la Comunidad Andina, que no pueden confundirse con la de los otros tratados (Lombaerde, 2018). Según la oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en su estudio de comercio exterior y seguimiento a los acuerdos comerciales vigentes a enero del 2018, se evidencia una balanza negativa en el 2017 de US \$6210 millones; para el 2016 también fue negativa: US \$11093 millones; su comportamiento en enero de 2018 era de menos US \$518 millones, pues las importaciones superaban a las exportaciones (Mincomercio Industria y Turismo, 2018, p. 250).

En la tabla 7 se relacionan los TLC vigentes en Colombia a enero del 2018. Se observa que Estados Unidos es el mayor socio comercial para las exportaciones con el país, con un 27,9% de participación para el 2017 y un 28,7% para el 2018; en segunda instancia se ubica la Unión Europea, con un 14,4% de participación para el 2017 y un 11,9% para 2018; la Comunidad Andina, integrada en la actualidad por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, tuvo una participación del 7,2% para el 2017 y del 7,7% para el 2018.

TABLA 7. EXPORTACIONES DE COLOMBIA HACIA PAÍSES
CON ACUERDO COMERCIALES

ACUERDO	2016	2017	VARIA- CIÓN POR- CEN- TUAL CON RELA- CIÓN AL 2017	PARTI- CIPA- CIÓN POR- CEN- TUAL EN EL 2017	FE- BRE- RO DEL 2017*	FE- BRE- RO DEL 2018*	VARIA- CIÓN POR- CEN- TUAL CON RELA- CIÓN AL 2018	PARTI- CIPA- CIÓN POR- CEN- TUAL EN EL 2018
Estado Unidos	10211	10553	3,4	27,9	1716	1795	4,6	28,7
Unión Europea	4971	5439	9,4	14,4	789	744	-5,6	11,9
CAN	2399	2735	14,0	7,2	357	484	35,6	7,7
Mercosur	1227	1685	37,3	4,5	208	314	51,0	5,0
México	937	1537	64,0	4,1	142	277	95,1	4,4
Chile	670	1037	54,8	2,7	143	151	5,9	2,4
Canadá	395	52,6	33,0	1,4	55	128	135,4	2,0
Triángulo Norte	466	500	7,2	1,3	68	73	8,0	1,2
Corea del Sur	402	457	13,7	1,2	47	66	40,5	1,0
Venezuela	614	319	-48,0	0,8	38	59	56,1	0,9
EFTA	419	406	-3,1	0,4	64	57	-10,6	0,9
Costa Rica	230	240	4,4	0,6	33	38	15,7	0,6
Países sin acuerdo	8814	12332	39,9	32,7	1842	2075	12,7	33,1
Exportaciones totales	31757	37766	18,9	100,0	5500	6262	13,9	100,0

*Año acumulado, millones usfb.

Fuente: Elaboración propia a partir de
datos del DANE, la DIAN y el Oee-Mincit (2018).

Las exportaciones de prendas de vestir en Colombia, según el Boletín de Exportaciones del DANE de diciembre del 2017, presenta el siguiente comportamiento: para el 2016 representa 1018,6 toneladas métricas; para el 2017 corresponde a 1251,8 toneladas métricas, lo que representa un incremento porcentual de 22,9%, con un valor FOB en miles de dólares por tonelada, para ese mismo año, de 31,3 dólares (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2018, p. 10).

El TLC entre Estados Unidos y Colombia entró en vigencia el 15 de mayo de 2012, después de cinco años de la firma del acuerdo entre los dos países, resultado del proceso que se surtió en el Congreso de los Estados Unidos, que lo ratificó en octubre del 2011.

Según datos existentes al 2017, alrededor de 2081 empresas y 850 productos han aportado a los TLC que Colombia tiene establecidos, de los cuales el 93,7% no pertenecen al sector minero-energético. La oferta exportadora de Colombia para el 2016 alcanza una participación del 45,9%. Desde el 2011 se han consolidado algunos convenios comerciales, lo que ha permitido que, en los últimos años, 850 nuevos productos nacionales lleguen a distintos mercados internacionales, y el país pasara de contar con nueve acuerdos comerciales a 47 (El Tiempo, 2017).

El artículo de *El Tiempo* hace ver, entre ejemplos de compañías, que analizando a fondo los acuerdos comerciales, y en especial las empresas que están sacando el mejor provecho de ellos, se encuentra True Shapers, una industria que exporta textiles, especializada en mercados como el de Estados Unidos, la Alianza del Pacífico, Honduras e India. José Santos, presidente de esta organización, señala que por la experiencia que tiene en el desarrollo de negocios en el sector textil, la industria conoce los acuerdos comerciales vigentes, y por eso tratan de direccionar sus estrategias a tener toda su cadena de abastecimientos, en clave de mantener sus productos y que estos cumplan sus condiciones de calidad y hagan más competitivo el mercado.

Procolombia, el Ministerio de Industria y Comercio y el Gobierno Nacional, con su Plan de Desarrollo 2014-2018: “Todos por un Nuevo País: Paz, Equidad y Educación”, promueven a Colombia como un país exportador, fabricante de productos de alta calidad, diseño y valor agregado. Su presencia en 20 países, complementada con macrorruedas, eventos del sector y agendas comerciales, brinda a las empresas información específica, asesoría y acompañamiento comercial, con oportunidades de negocio en nichos de mercado específicos (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2017).

En el documento *Oportunidades de exportación para prendas de vestir colombianas*, ProColombia (2018) muestra las posibilidades de negocio en varios sectores:

- *Bijoutería y joyería.* Son piezas únicas y tienen una producción a gran escala. Además, son trabajadas con oro, plata, esmeraldas, piedras semipreciosas y semillas. Esta es una producción muy autóctona, que se ve acompañada de técnicas ancestrales como la filigrana, que corresponde a la unión de hilos y punto. Las joyas tienen diseños vanguardistas, con una oferta diferenciadas. Para resaltar que son verdaderas artesanías de muy alta calidad, utilizan finos alambres de plata que estiran, tuercen y aplanan el metal; la filigrana es una técnica arabesca que se consolida como una tradición momposina. Este sector del clúster de prendas de vestir tiene gran aceptación en los diferentes mercados por la competitividad y accesibilidad de los productos. En Costa Rica, la tendencia de los productos es su buena apariencia y los diseños demandados por los consumidores. Las ventas se hacen por catálogo, con bastante acogida en el mercado, orientadas al segmento bajo y medio de la población. También las tiendas por departamentos ofrecen estos productos. En Perú el mercado se ofrece a la élite o personas con gran poder adquisitivo; las joyas son un gran potencial para Colombia, y por eso se ofertan por ventas directas y almacenes por departamento, aunque no se pierden de vista las ventas por catálogo.
- *Calzado y sus insumos.* Colombia es el cuarto productor de calzado en América Latina; es una industria de trayectoria, tecnificada y generadora de empleo para mano de obra especializada. Tiene alta capacidad de producción y valor agregado en sus productos, pues ofrece calzado casual e informal, industrial y sandalias, al igual que insumos como capelladas, suelas y tacones. Ecuador ofrece oportunidad en el calzado infantil y deportivo casual, que es exportado todo el año. El calzado y sus insumos se distribuyen en almacenes de cadena, importadores y mayoristas ecuatorianos, boutiqueiros, en locales de venta y en ventas por catálogo. Otro segmento importante corresponde al calzado para hombre, distribuido por mayoristas, cadenas de almacén y desde ventas por catálogo.
- *Confecciones.* El desarrollo de las confecciones en el clúster tiene gran importancia, pues Colombia es el tercer productor de ropa íntima,

tiene nichos *premium* en trajes de baño y en soluciones para *sourcing*, al tiempo que ofrece servicios de paquete completo para pantalonera en tela de índigo y prendas superiores en tejido de punto. La presentación de los diseñadores de moda colombianos con sus colecciones de éxito en las pasarelas y semanas de la moda ha marcado tendencias, propuestas y diferencias gracias a la inclusión de diseños, técnicas y materiales tradicionales y artesanales. Colombia tiene un mercado de exportaciones con Alemania, Canadá, el Caribe, Chile, Costa Rica, España, Estados Unidos, Guatemala, México, Perú, Reino Unido, Rusia, Suiza y el Triángulo del Norte, con productos como *jeans*, ropa interior femenina de alta gama, paquete completo en la industria de la confección, ropa deportiva, uniformes, dotación hotelera e industrial, *jeanswear*, vestidos de baño, ropa casual y de celebración, ropa control, ropa interior masculina, telas en fibras sintéticas y ropa infantil. Todo ello ofrece oportunidades a la industria textil y de vestuario y diversos canales de distribución.

- *Cueros y sus manufacturas*. Colombia se caracteriza porque tiene un correcto manejo de las pieles de vacuno y exóticas; sus prácticas son amigables con el medioambiente, y la elaboración de los productos es cuidadoso y bien logrado, lo que permite ofrecer una amplia gama de manufacturas en piel. El diseño es un diferenciador importante en estos procesos. A Brasil, Guatemala, Perú, Rusia y el Triángulo del Norte se exportan artículos de cuero, marroquinería, pequeña marroquinería e insumos para confección.
- *Textiles e insumos para confección*. Con una amplia oferta de insumos y accesorios para la confección, se evidencia una gran capacidad de producción y frecuentes nuevos desarrollos, especialmente en tejido plano de fibras naturales y tejido de punto con fibras elásticas. El mercado exportador corresponde a Brasil, Ecuador y Perú, con encajes y bordados, textiles e insumos para confección.

Después de cuatro años de vigencia del TLC con Estados Unidos, se observa la recuperación y el posicionamiento del sector, reflejados en su impacto en empleo y divisas. ProColombia evidencia cómo el sector textil muestra una gran recuperación del mercado con Estados Unidos, con un aumento en ventas que en el 2015 alcanzó los US \$274,2 millones y un crecimiento en la exportación de las prendas de vestir en un 6% en promedio anual. Fajas, *jeans*, ropa de hogar y vestidos de baño presentaron las mayores ventas gracias al reconocimiento y la calidad que el mercado estadounidense da a la ropa colombiana. Del 2012 al 2015 la ropa de hogar también creció en ventas; solo en este último año las exportaciones fueron de US \$41 millones. Los *jeans* y vestidos de baño aumentan también las exportaciones, y de este modo se evidencia que en este sector se vendió 20% más entre el 2012 y el 2015 (Revista Dinero, 2016).

El TLC con este país tiene vigencia desde el 1 de agosto de 2016 y representa beneficios puntuales, pues se dejan de pagar aranceles por las exportaciones. Es también un mercado donde los consumidores aprecian la calidad, sobre todo el diseño de las prendas de vestir. Por su parte, los costarricenses prefieren prendas clásicas y de buena calidad; *jeans*, uniformes, ropa casual, brasieres, fajas, joyería y bisutería entran al mercado de este país (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

En los últimos años, uno de los problemas del Clúster de Prendas de Vestir y, en general, de la industria textil colombiana son los productos de bajo costo y moda fácil provenientes de México. También su gran socio comercial, Estados Unidos, irrumpe en los mercados norteamericanos con productos textiles. Sin embargo, en el 2017 se liquidaron tan solo 36 empresas, con 755 millones de pesos, mientras que se constituyeron 190, y si se sumaran a estas últimas aquellas empresas que aumentaron su capital, el número ascendería a 218, que facturaron un total de 17306 millones de pesos, de acuerdo con cifras de la Cámara de Comercio de Medellín y la Asociación Nacional de Empresarios.

En este mismo año, las tendencias textiles tuvieron un mayor auge; se notó una conjugación de moda, al mezclarse varios conceptos en una sola prenda, como la conexión entre las culturas a través de tejidos multiétnicos, patrones retro, metalizados o materiales futuristas, fusión entre lo físico y lo digital, lo natural y lo artificial. En el 2018 las tendencias de la industria textil le apuntó a

una mayor cohesión, buscando un público más consciente, con prendas con un concepto de mayor funcionalidad, diseños con desafíos tecnológicos, lo que abre la oportunidad hacia consumidores con responsabilidad social y ambiental; así también, telas inteligentes, con filtro UV, antibacteriales, biodegradables, repelentes, con adaptaciones especiales a las condiciones y cambios medioambientales.

Para ese mismo año, la industria textil mostró un panorama alentador, de acuerdo con la declaración del presidente de Inexmoda, Carlos Eduardo Botero, en la Cumbre de Colombiatex del 25 de enero del 2018: aumentó su competitividad, producción y rentabilidad. Inexmoda y Colombiamoda congregaron 579 expositores en la muestra comercial, de los cuales 60% eran nacionales y 40% internacionales, de países como Brasil, India y España.

La industria textil equivale al 6% del PIB y representa el 24% del empleo en el país. El TLC con Mercosur y 0% de aranceles en importaciones son estrategias para mitigar el contrabando (Garzón, 2018). En el clúster de prendas de vestir, la mesa de trabajo de talento humano viene materializando el plan de acción para cerrar las brechas del capital humano; está conformada por Koaj, Diane & Geordi, Totto, Grupo Uribe, Samsara, Camisería Inglesa, entre otras, que forman parte de un programa de Naciones Unidas en convenio con la Cámara de Comercio de Bogotá. En cuanto a la formación de su personal a la medida de las necesidades del sector, se destacan:

- Start Lab, en conjunto con la Universidad Jorge Tadeo Lozano, para que los estudiantes de diseño de los últimos semestres realicen pasantías en las empresas (Start Lab corresponde a una iniciativa para respaldar proyectos digitales).
- Convocatoria de formación especializada SENA 2018, enfocada al desarrollo, innovación e industrialización de colecciones.
- Diplomado en Diseño, Estrategia Digital e Innovación en el Desarrollo de la Moda, impartido por la Cámara de Comercio de Bogotá y enfocado al mundo de la moda; se hace un estudio de mercado real, se identifica el consumidor y el perfil del cliente tangible, y se desarrollan nuevas estrategias de ventas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

Procolombia esboza los beneficios arancelarios generados por los acuerdos comerciales con Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea, para 244 empresarios de Medellín, Pereira, Bogotá, Cali y Bucaramanga; llama así a entender los diferentes criterios y exigencias de cada uno de los tratados, para aprovechar las ventajas de libre comercio y asegurar la expansión a través de la internacionalización (Lacouture, 2018).

Los resultados de la Encuesta Mensual de Comercio al por Menor y Comercio de Vehículos (EMCM) muestra que las ventas de productos textiles y prendas de vestir presentan un deterioro en lo corrido del año a abril del 2017, pues decrecieron a un ritmo del $-2,9\%$ durante ese periodo, inferior al $8,5\%$ del año anterior. Al revisar las cifras de crecimiento acumulado de 12 meses, al corte de abril de 2017, se evidencia que las ventas de textiles y prendas de vestir reflejan un crecimiento del $1,1\%$ anual, frente al $8,1\%$ del año anterior.

Las situaciones económicas del sector obedecen a factores coyunturales y estructurales. En el primer caso, la desaceleración de la economía colombiana ($1,2\%$ durante el primer semestre de 2017 vs. $2,5\%$ de un año atrás) y el aumento de la tasa general del IVA del 16% al 19% incidieron en el consumo de los colombianos, que ahora son más cautelosos sobre el consumo de prendas de vestir. En segundo lugar, los lastres persistentes de competitividad y productividad mantuvieron las exportaciones, aunque contrayéndose a ritmos del $-8,8\%$ anual durante el periodo enero-abril del 2017, frente al $-11,3\%$ del año anterior. El contrabando es otro factor que afecta la situación económica del sector textil y el clúster de prendas de vestir, como se analiza enseguida.

La revisión del índice de precios al consumidor (IPC) y el índice de precios al productor (IPP) refleja la diferencia entre precios y costos del sector. El margen registra un crecimiento del $1,8\%$ anual en abril de 2017, superior al $0,1\%$ observado el año anterior y al $0,6\%$ del promedio histórico de los últimos cinco años; tal comportamiento obedece a la disminución de los costos IPP, pasado de un crecimiento del $4,8\%$ anual en abril de 2016 al $2,3\%$ en abril de 2017 (Centro de Estudios Económicos, 2017).

Clúster de prendas de vestir y el contrabando

Un asunto central para combatir el contrabando es el de los cambios en la normatividad, el fortalecimiento de las exportaciones y el mercado interno. En el 2017, la producción de prendas de vestir baja al 9,7% entre enero y junio, y la producción textil también baja al 8,8%, situación lamentable para el sector. Las exportaciones pasaron de US \$894 millones en el 2014 a US \$691 en el 2017. Según cálculos de la Cámara Colombiana de la Confección y Afines (CCCyA), se pierden US \$203 millones en un año. Según Edwin Salazar, presidente de la CCCyA, a finales del 2017 se perdieron 100 000 empleos.

Las razones de la crisis son el incremento del contrabando, el aumento de las importaciones chinas a bajo valor y la caída del mercado local. Según Silvia Borda, directora de la Corporación Texti.Grupo, uno de los problemas del sector es el contrabando, pues en el 2015 el 12% de las importaciones textiles ingresaron al país con precios más baratos, por debajo de los costos del mercado; en el 2016, ingresaron por contrabando el 30% y en el 2017, el 47% (El País, 2017). Asimismo, en el 2016 se importaron 208 millones de prendas de vestir, por un valor de US \$503 millones, aunque se incautaron \$125 000 millones, según el artículo citado del *El País*.

En mayo del 2018, en un operativo, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) allanó 32 bodegas en el centro de Bogotá, donde encontraron millones de prendas de vestir; a diferencia de otras incautaciones, la mercancía entró en pequeños paquetes, que eran llevados a locales de San Victorino y San José, donde eran combinados con productos colombianos. El 80% de las prendas era legal y el 20% no lo era (El Espectador, 2018).

En Bucaramanga, la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas indica que en el 2015 se incautaron mercancías por \$8263 millones, que corresponden a textiles y confecciones; en el 2012, las incautaciones a nivel nacional fueron del 50% más que en el 2013, es decir, \$15426 millones, frente a \$10056 millones del 2013. El 40% del consumo nacional de prendas de vestir son productos que entran por contrabando, pese al arancel mixto que se paga por kilo ingresado proveniente de países con los que Colombia tiene TLC (El Universal, 2015).

En el 2016 se decomisaron mercancías del sector textil y sus facturas por valor de \$63454 millones, como resultado de 10264 incautaciones. En el 2015 sumaron \$74220 millones, con una disminución del 14,38%. Al entrar en vigencia la Ley Anticontrabando, a marzo del 2017 se han aprehendido mercancías del sector textil y sus manufacturas por un total de \$148979,62 millones (Periódico Vanguardia, 2017).

En el tema de contrabando, merece hacerse una mención importante a la invasión de China en la economía mundial. El Gigante Asiático es el mayor exportador de productos del mundo; según la Organización Mundial del Comercio (OMC), esto corresponde al 13,2% del valor total mundial. Las exportaciones chinas superan los 2,09 billones de dólares durante el 2016. Durante los últimos ocho años la potencia asiática se ha mantenido como el mayor exportador del mundo. En el ámbito mundial, las exportaciones de China llegan a Estados Unidos (30%), Japón (11,9%), Corea (8,9%) y Alemania (6,1%).

En el panorama mundial, el gobierno de Estado Unidos promueve políticas proteccionistas para reducir sus inversiones externas y exportaciones, en pro de mejorar su actividad económica interna. China, ante la situación, llena los vacíos dejados por los norteamericanos para llevar sus productos. Este último país espera invertir cerca del 2,5 billones de dólares en América Latina, logra desplazar a la Unión Europea como segundo socio comercial, detrás de Estados Unidos. Hoy los asiáticos ocupan el primer lugar como proveedores en Brasil, Chile y Perú, un segundo lugar en México, Argentina y Venezuela. Colombia solo recibe el 0,7% de las exportaciones mundiales de China, pero aun así sigue siendo el segundo socio comercial.

Para los empresarios y comerciantes colombianos, el contrabando y el incumplimiento de las leyes es lo que les permite a los comerciantes chinos ofrecer precios más bajos que los de los productores y comerciantes colombianos. De acuerdo con Fenalco, en San Victorino existen 2500 locales que generan cerca de 23000 empleos. Comprar una camiseta de confección nacional allí puede costar de \$24000 a \$28000; sin embargo, una versión China del mismo producto puede valer la mitad o incluso menos, lo cual genera una gran diferencia para

los comerciantes colombianos a la hora de competir por los clientes (LatinPyme, 2017). Finalmente, conviene señalar que Colombia promulgó la Ley 1762 del 2015, por la cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal. La ley moderniza y adecúa la normatividad necesaria para cumplir su objeto.

VALOR COMPARTIDO Y DESARROLLO SOCIAL

Shared value and social development

*Luz Patricia Pardo Martínez
César Alveiro Montoya Agudelo
Adriana Patricia Patiño Bohórquez
Henry Muñoz Pardo*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Pardo Martínez, L. P., Montoya Agudelo, C. A., Patiño Bohórquez, A. P. y Muñoz Pardo, H. (2019). Valor compartido y desarrollo social. En L. P. Pardo Martínez y C. A. Montoya Agudelo (Eds.), *Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil* (pp. 89-131). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587601565>

RESUMEN

Las empresas del siglo XXI deben caracterizarse por el modo en que, a partir del valor compartido, diseñen estrategias de gestión que permitan dar respuesta a las diversas situaciones problemáticas a las que deben enfrentarse en el desarrollo de su actividad. Por ello, en este apartado se hace una revisión de la manera como las empresas del sector textil aportan al desarrollo social y fundamentan su quehacer en esa cadena de valor mediante la definición de propósitos claros asociados a su compromiso con la responsabilidad social empresarial, los campos de acción donde la aplican y cómo se hace permanente medición de estos. El texto muestra cómo estas empresas desarrollan los procesos relacionados con la gestión del talento humano, su relación con el medioambiente y el aprovechamiento de los procesos de innovación como herramienta para un sector que cada día está más golpeado por la crisis comercial. Finalmente, se hace un análisis del desarrollo tecnológico y su aporte al crecimiento e innovación de las empresas textiles, al tiempo que se pone en evidencia cómo estas ven en este tipo de procesos un mecanismo de salida para el mejoramiento continuo, en un mercado caracterizado por la competitividad.

PALABRAS CLAVE: cadena de valor, desarrollo social, gestión del talento humano, responsabilidad social empresarial, tecnología e innovación, valor compartido.

ABSTRACT

Based on shared value, companies of the 21st century must be characterized by how they design management strategies. They must assure to respond to the various problematic situations that they must face in the development of their activity. This section reviews how textile companies contribute to social development and base their work on that value chain, by defining objectives associated with their commitment to corporate social responsibility, the fields of action where they apply it, and how they are measured permanently. The text shows how these companies develop the processes related to the management of human talent, their relationship with the environment and the use of innovation processes as a tool for a sector that is increasingly hit by the commercial crisis. Finally, we analyze the technological development and its contribution to the growth and innovation of textile companies. At the same time, we show how textile companies see these processes as an exit mechanism for continuous improvement, in a market characterized by competitiveness.

KEYWORDS: value chain, social development, human talent management, corporate social responsibility, technology and innovation, shared value.

Introducción

La transferencia y gestión del conocimiento, entendida como el aprendizaje intergeneracional acumulado, la apropiación de saberes originarios y artesanales y su articulación con la innovación, enlaza aquella necesidad de conectar eslabones y actores pares de una cadena industrial y de valor, antes etérea y teórica; un proceso difícil o casi imposible de aplicar entre mejor informados y desinformados. Esta conexión se hace menos densa cuando se tienen en cuenta las situaciones y limitaciones del confeccionista, en nuestro caso colombiano, para comprenderlas, acompañar los esfuerzos en autodiagnóstico y autohabilitación e identificar caminos prácticos en el modo de hacer el encadenamiento y la inclusión de los más pequeños e informales a la cadena de valor industrial, con beneficio mutuo (Huertas y Pardo, 2014). En palabras de los confeccionistas participantes:

Son fundamentales para nosotros los avances logrados, pero lo más significativo ha sido sentir la seguridad y respaldo de la industria, el interés por parte de los proveedores y la importancia de la cooperación con una nueva conciencia de cadena de calidad, a la cual todos aportamos.

El valor compartido se orienta a construir puentes para resolver problemas sociales de forma sustentable. Se trata de asegurar riqueza aumentando la capacidad de generar valor económico, ambiental y social. Porter y Kramer (2011) lo plantean de esta manera:

La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. Creemos que puede iniciar la próxima gran transformación en el pensamiento de negocios. (p. 1)

La creación de valor es una responsabilidad de todos; no es suficiente con que una empresa tenga crecimiento y grandes utilidades, es necesario enfocarse en la resolución de problemas y necesidades sociales, y ello pasa por definir el propósito de la empresa. Porter y Kramer (2011) puntualizan la importancia de abordar el progreso de la sociedad no solo desde una dimensión moral, sino que de ello depende la sustentabilidad, la sostenibilidad e incluso la existencia de la empresa. El valor compartido plantea ir más allá de la responsabilidad social:

El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. El valor es definido por los beneficios en relación con los costos, no sólo por los beneficios. La creación de valor es una idea reconocida desde hace tiempo en los negocios, donde las utilidades son los ingresos recibidos de los clientes menos los costos incurridos. Sin embargo, las empresas rara vez han abordado los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor y se han limitado a tratarlos como temas periféricos. Esto ha opacado las conexiones entre las preocupaciones económicas y sociales. En el sector social es incluso menos común que se piense en términos del valor. Las organizaciones sociales y las entidades gubernamentales a menudo sólo ven el éxito en términos de los beneficios logrados o del dinero gastado. A medida que los gobiernos y las ONG empiecen a pensar más en términos del valor, forzosamente crecerá su interés en colaborar con las empresas. (p. 6)

Un elemento sustancial en el planteamiento del valor compartido es que la empresa sea capaz de avanzar en dos sentidos: por un lado, crecer y potencializar su propio valor en la generación de riqueza; por otro, aportar sustancialmente en el beneficio social y la gestión de la empresa para que se dirija en articulación con su entorno económico, ambiental y social, entendido como un todo interconectado e interrelacionado. El valor compartido destaca la forma de tener un mejor desempeño económico e impactar positivamente la sociedad y su desarrollo.

El desarrollo social es un concepto y una acción de interés colectivo para las interacciones sociales. La correlación entre desarrollo social y participación permitirá construir una perspectiva de desarrollo sostenible que contribuya a

la cohesión social de los colectivos en el sector textil, en busca de una visión compartida. El desarrollo social es ante todo una perspectiva de cambio y transformaciones que redundan en la calidad de vida de los ciudadanos y sus condiciones ambientales, económicas, sociales, culturales y políticas. Klisber (1999), no obstante, muestra varias limitantes para lograr dicho desarrollo:

Indiferencia frente al destino del otro, la falta de responsabilidad colectiva, el desinterés por el bienestar general, la búsqueda como valor central del enriquecimiento personal, el consumismo y otros semejantes, puede esperarse que estas conductas debiliten seriamente valores de que es portadora una sociedad inciden fuertemente sobre los esfuerzos de desarrollo. (p. 15)

El desarrollo social está relacionado con procesos de consolidación de las organizaciones sociales, empoderadas y autodeterminadas, que estarán en condición de aportar a la transformación social y de establecer vínculos por medio de la identificación de propósitos comunes que lleven a desarrollos estratégicos en el entorno donde actúan. En este sentido, el desarrollo social es posible en la medida en que se cree un sólido tejido social, con reciprocidad en la obtención de los beneficios para todos los participantes.

En este escenario se destacan las perspectivas de la gestión y la cooperación y su aporte al desarrollo social, pues ahora tienen mayor incidencia en el diseño de la política social gubernamental en los espacios públicos y estatales, y abren la posibilidad del desarrollo humano individual y colectivo (Huertas y Pardo, 2014). Lo anterior pasa necesariamente por el fortalecimiento y la reconfiguración de las organizaciones, pues se entiende que la riqueza social que da el colectivo es la misma que le posibilita contribuir al mejoramiento de su entorno y ganar confianza, solidez y compromiso en la transformación de su propio hábitat y condiciones (Hernández y Pulido, 2011).

Se sobreentiende, entonces, que el desarrollo social remite al desarrollo de una sociedad en los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales, en la perspectiva de lograr un cambio positivo en las relaciones entre individuos, colectivos e instituciones, y en la sociedad en general, en pro del bienestar social

y la calidad de vida. La gerencia social tiene este gran compromiso con el desarrollo social, pues en su accionar propende a la equidad entre los individuos, las comunidades y los pueblos; en consecuencia, se orienta básicamente a buscar equilibrio, sostenibilidad e inclusión en lo social, lo económico, lo cultural y lo político, al igual que en disminuir la vulnerabilidad (Huertas y Pardo, 2014).

En esta prioritaria búsqueda de un desarrollo social integrador de rostro humano, además del mejoramiento de la calidad de vida, los aspectos económicos se constituyen en factores esenciales, al ser capaces de disminuir la pobreza y transformar la realidad de las comunidades en el largo plazo. Igualmente, modifican positivamente su propio entorno en lo relativo a la infraestructura y el hábitat, a partir del respeto de sus identidades culturales y ambientales (Huertas y Pardo, 2014).

El desarrollo social implica, por consiguiente, la preservación de las raíces étnicas, ecológicas y culturales de los pueblos, pues estos son los elementos que los hacen diferentes y los referencian como comunidad frente al mundo. La confluencia y gran variedad de estos aspectos son los medios para contrarrestar el deterioro social, de modo que desde la perspectiva de los pueblos y las culturas es imperativo que cada habitante de la tierra preserve su identidad cultural (Huertas y Pardo, 2014).

Pensar en las implicaciones de un modelo de negocios centrado en lo que se ha denominado *valor compartido* significa, entre otros aspectos, cambiar el paradigma del egoísmo y la maximización por el de la solidaridad, y es que “hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad” (Porter y Kramer, 2011, p. 3). Sin lugar a dudas, esta situación no ha pasado desapercibida para muchos empresarios y sus colaboradores, pues han surgido interrogantes de este tipo: ¿por qué, a pesar de contar con un conjunto de corporaciones exitosas que generan riqueza, en Colombia todavía un tercio de la población vive en la pobreza? (Mutis, 2013).

El pensamiento neoclásico ha cifrado el éxito de la empresa capitalista en el principio de la racionalidad, que guía además los procesos de maximización y minimización, traducidos en incrementar las utilidades y disminuir los costos. La distribución es un asunto que no forma parte de la ecuación, como tampoco

lo son las necesidades de la sociedad. Satisfacer las necesidades humanas es un asunto que paradójicamente sale de la esfera del análisis de la teoría económica dominante; en tal sentido, el egoísmo como principio fundador, desde Smith, sigue siendo el paradigma dominante, y por ello concebir el concepto de valor compartido es bastante complejo. En suma, este puede ser definido como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter y Kramer, 2011, p. 13).

De este modo, cambia el horizonte en que el empresario pone la mirada; su única lógica no es la de mercado, ahora puede guiar sus decisiones hacia la satisfacción de las necesidades de la sociedad a la que impacta la empresa. Esta lógica impulsa procesos de innovación que permiten que las organizaciones piensen en sus procesos y productos, al tiempo que genera una nueva vía para el incremento del bienestar de todos. Esto “no consiste en ‘compartir’ el valor ya creado por las firmas mediante alguna forma de redistribución. Más bien, consiste en expandir la torta del valor económico y social” (Porter y Kramer, 2011, p. 5). Este es el énfasis que se pretende, en pro de la prosperidad social y el desarrollo empresarial.

Los clústeres en buena medida se convierten en estrategias capaces de vincular el concepto de valor compartido. Porter y Kramer (2011) dirán que “el éxito de todas las empresas se ve afectado por las compañías y la infraestructura de apoyo que las rodean” (p. 6). Por ello, debe tenerse claridad del valor que los procesos de innovación tienen para toda organización, en cuanto componente fundamental para el logro de los procesos de competitividad.

La cadena de valor

Todas las actividades que forman parte del proceso productivo se convierten hoy en un elemento esencial para la organización. Su análisis individual permite identificar fuentes de ventaja competitiva. La escuela sistémica, desarrollada entre 1950 y 1980 por Ludwing Von Bertalanffy, analiza de forma integral e interdisciplinaria a las organizaciones y sus actividades, con fundamento en el desempeño de un

sistema, en el estudio del todo, no de las partes que lo conforman. Esta teoría busca la convergencia de las ciencias naturales y sociales y plantea que las funciones dependerán de la estructura; la organización como sistema pertenece a otro sistema mayor. Asimismo, las organizaciones son sistemas abiertos que reciben información de otros sistemas. Bertalanffy (1979), su autor principal, toma en consideración los planteamientos aristotélicos para explicar la idea:

Las propiedades y modos de acción de los niveles superiores no pueden explicarse por la suma de las propiedades y modos de acción que corresponden a sus componentes considerados aisladamente. No obstante, es posible llegar a los niveles más elevados partiendo de los componentes, si se conoce el conjunto de componentes y las relaciones que existen entre los mismos. (p. 253)

Michael Porter, basado en los sistemas empresariales de McKinsey, plantea una herramienta de análisis que denomina *cadena de valor*, la cual parte de la forma en que las empresas se organizan internamente y realizan sus actividades. La define como “un sistema interdependiente o una red de actividades, conectadas por enlaces. Los enlaces ocurren cuando la forma en que se realiza una actividad afecta el costo o la efectividad de otras actividades” (Porter, 1990). Y agrega:

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto. [...] La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. (Porter, 2015, p. 84)

En la cadena de valor existen unas actividades clave que la organización debe diferenciar. Una de ellas es abrir oportunidades de progreso y generar ventaja competitiva, no solo pensada desde la rentabilidad, sino como políticas de sostenibilidad y responsabilidad social. Para Porter (2015), la importancia de cada una de las actividades que integran la cadena de valor varía de acuerdo con la industria. Para el sector textil-confecciones, teniendo en cuenta el comportamiento

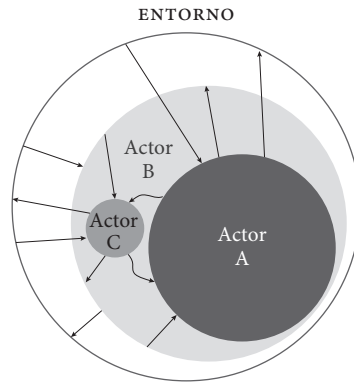
del consumidor y la tendencia del mercado en los últimos años, se podría decir que sus actividades clave se centran en el desarrollo tecnológico, las compras, las actividades de apoyo, las operaciones y el marketing, como actividades primarias que buscan principalmente incrementar la satisfacción del cliente en cuanto diseño, calidad y costo.

En la estructura interna de las organizaciones, cada departamento tiene un rol definido dentro de la propuesta de valor. Las interrelaciones con otras instancias desempeñan un papel fundamental para alcanzar los objetivos de la organización. Así, las interrelaciones que esta establece con otras organizaciones de la cadena productiva permiten fortalecer la cadena de valor:

[Esta] está integrada a un flujo más grande de actividades llamado sistema de valores. [...] Los proveedores cuentan con cadenas de valor (valor ascendente) que crean y entregan los insumos utilizados en ellas. Estas no solo suministran un producto, a veces también influyen en el desempeño que las compañías tienen en muchas otras áreas. Además, numerosos productos pasan por las cadenas de los canales (valor del canal) antes de llegar al comprador. Los canales llevan a cabo otras actividades que afectan al cliente, lo mismo que a las actividades organizacionales. Con el tiempo el producto se convierte en parte de la cadena de valor del comprador. (Porter, 2015, p. 83)

El sector textil-confección, como sistema económico y productivo, está integrado por subsistemas que forman parte de la cadena productiva, como los del algodón, fibras, hilazas, textiles, confecciones e insumos, que van más allá de ser eslabones unidos. En la figura 8 se pueden analizar las interrelaciones que tienen los diferentes actores de la cadena productiva, dentro de un sistema abierto, inmerso a su vez en otro sistema, todo lo cual se ve influenciado por las fuerzas económicas, políticas, ambientales, sociales y culturales del entorno.

FIGURA 8. INTERRELACIONES DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL



Fuente: elaboración propia.

En este sentido, las organizaciones deben tomar en consideración cada uno de los elementos de su entorno para la toma de decisiones, analizando los efectos que estas podrían generar en las relaciones con su entorno o para sí misma. Blandón y González (2014) sintetizan esto en el concepto de *cadena global de valor*, donde cada eslabón conforma una fuente clave de poder para la organización:

[Es] el conjunto de relaciones técnicas y económicas (insumo-producto) que son establecidas entre los diferentes eslabones de la cadena. Estos intercambios toman lugar a través del suministro de materias primas entre eslabones y el valor agregado al producto final a lo largo de cada etapa del proceso productivo necesario para llevar un producto desde su concepción hasta su uso final. [...] El estudio de la estructura insumo-producto de la cadena de valor apoya la identificación de las fuentes claves de poder en redes verticales, relacionadas con las estructuras de gobernabilidad que son conformadas a lo largo de las diferentes cadenas de valor. (p. 40)

Asimismo, estas relaciones reciben un apoyo mutuo que fortalece la cadena de valor de cada uno de los actores que intervienen y conforman lo que para

Porter es el sistema de valor (figura 9). Este sistema aporta el abastecimiento esencial de la organización, facilita la entrega de los productos al cliente final y son fuente de diferenciación.

FIGURA 9. SISTEMA DE VALOR



Fuente: elaboración propia.

Dado que son sistemas abiertos, las organizaciones no pueden alejarse de los problemas del entorno; por consiguiente, deben tener una responsabilidad que vaya más allá de generar ingresos, considerar problemáticas como el desempleo o el calentamiento global y preocuparse por que todos los eslabones de su cadena de negocio tengan la misma responsabilidad. Esta responsabilidad conjunta genera tanto un valor compartido en las organizaciones que integran el sistema como desarrollo social en el entorno próximo.

La cooperación —como forma ordenada de ayudar en roles, actividades o procesos comunes a todos o a la mayoría— y la gestión de coordinación de procesos problemáticos en la línea de producción aparecen como una alternativa potente para obtener eficiencias, encadenamientos y procesos con ganancias de escala. Fruto de las actividades de coconstrucción participada, se observan acuerdos de cooperación por ahora informales, aunque con idea de formalización en cuestiones prácticas. Se han acordado, por ejemplo, estrategias de coordinación de procesos tales como la vinculación de personal calificado que pueda asumir compromisos de producción compartida y atención a pedidos de volumen, respeto y confidencialidad de diseños, entre otros.

Estos acuerdos, además de brindar soporte al propósito de una ruta de calidad, se piensan para hacer serios aportes a la cadena de valor. El propósito es que este valor sea compartido y se cuente con las herramientas necesarias en el sector para enfrentar los nuevos TLC y resistir a la competencia legal e ilegal de

países asiáticos, tales como China vía Chile y Centroamérica, lo que de alguna manera ha golpeado las condiciones y perspectivas del sector textil colombiano.

Las circunstancias actuales de mercado imponen una realidad que es adversa para las grandes fábricas textiles, pues han tenido que reducirse al máximo y, en muchos casos, convertirse en comercializadores o maquiladores de aquellas empresas que llegan y copan los mercados internos. Ciertamente, ya se ha sido validado que la coconstrucción de una ruta de encadenamiento, valor y calidad, soportada en una metodología de integralidad de las acciones responsables, junto con la voluntad y confianza de los pequeños y medianos talleres de confección, se constituye en una invaluable fortaleza para la cadena de valor industrial.

El reto es grande: aprovechar la flexibilidad de esos pequeños talleres, para que, encadenados e integrados, puedan ofrecer soporte de versatilidad, mantener un nivel de innovación no posible en grandes plantas industriales, mantener y conservar sus niveles de terminado artesanal de alta calidad en las piezas y promover una coordinación orientada a la atención conjunta de requerimientos y pedidos de alto volumen. Esta percepción parece ser la mejor fortaleza de un país emergente como Colombia y sus homólogos en la presente coyuntura de la economía y los mercados (Huertas y Pardo, 2014).

La responsabilidad social empresarial (RSE) en el contexto del sector textilero de Antioquia y Bogotá

Cuando se habla de la responsabilidad social empresarial (RSE), se hace referencia al compromiso social que han adquirido las empresas con sus propietarios, empleados y, en general, todo aquel que tiene relación con el desarrollo de su actividad económica, como los proveedores que forman parte de la organización. Sierra (2010) señala en este sentido:

De hecho, existen diferentes definiciones al respecto, desde una visión amplia que incluye otros conceptos básicos como los derechos humanos y laborales, la protección del medio ambiente y la lucha contra la corrupción, entre otros, hasta

quienes la consideran una verdadera estrategia corporativa o quienes la reducen todavía en acciones filantrópicas o caritativas, por discutible que esto sea. (p. 10)

En el contexto del sector textilero en Antioquia, la RSE fue comprendida como aquellas acciones desarrolladas por las empresas del sector que nacieron en el siglo XIX y posteriormente, toda vez que su enfoque estuvo centrado no solo en la generación de riqueza, sino en su interés por contribuir a la sostenibilidad social y ambiental (Bertolomé, 1986). No cabe duda de que las empresas textiles en Antioquia, desde su surgimiento hasta la fecha, han trabajado para que su grupo de interés —colaboradores, proveedores, clientes y sociedad— aprovechen todos los beneficios que se buscan con este tipo de programas; por ejemplo, la fidelización, que mejora la cultura y el clima laboral.

Lo anterior es un elemento esencial para lograr la satisfacción de pertenecer a una organización socialmente responsable, donde la elección de los clientes no va a estar fundamentada únicamente en los buenos precios y la excelente calidad de las telas, sino también en la contribución a esa parte social y ambiental. Este es el fundamento para generar un mercado más competitivo, por cuanto para tener acceso a ciertos mercados en algunos países es importante tener un balance de responsabilidad social, parte fundamental dentro de la estrategia comercial de toda organización y, en este caso, del sector textil (Valenzuela, 2005).

El balance de responsabilidad social es la manera como las empresas del sector textil deben declarar públicamente cómo han desarrollado acciones con sus grupos de interés, donde han de mostrar voluntariamente sus resultados tanto sociales como de cuidado del medioambiente (Rojas, 2013). Surge naturalmente el siguiente interrogante: ¿en realidad tiene valor ser responsable social y ambientalmente? No cabe duda de que la respuesta debe ser afirmativa, puesto que ser socialmente responsable es una tendencia mundial y, por tanto, un tema presente en la agenda empresarial.

La RSE se ve reflejada, por ejemplo, en el interés de Fabricato de “generar el mejor impacto sobre el medioambiente y las comunidades vecinas, y trabajar los recursos naturales, dándole mucha relevancia a la gestión responsable del agua, emisiones y residuos generados” (Fabricato, 2016). Al ser Fabricato una

empresa líder, vincula su RSE dentro de sus estrategias, pues hoy en día no es posible considerar una sostenibilidad a largo plazo sin que esté presente esta nueva acción empresarial (Valenzuela, 2005).

Como sucede en cualquier organización, las empresas textiles deben realizar sus actividades de manera responsable con la sociedad, buscando el desarrollo sostenible mediante las relaciones armoniosas con sus diferentes grupos de interés, a fin de crear en conjunto un verdadero valor en aspectos económicos, sociales y ambientales. De acuerdo con lo expuesto hasta ahora, en la figura 10 se presentan los grupos de interés que toda organización posee.

FIGURA 10. GRUPOS DE INTERÉS DE LAS EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES



Fuente: elaboración propia.

Para Martínez (2010), la RSE comprende tres fines básicos: a) desarrollo y crecimiento de la empresa, b) impacto social de largo plazo y c) impacto ambiental de largo plazo. El desarrollo y crecimiento de la organización textilera, aunque es un fin alcanzable por medio de la aplicación de políticas de RSE que le otorgan una imagen positiva ante el entorno en que incide, no debe ser el único argumento que legitime la aplicación de tales políticas, pues se corre el riesgo de considerar el compromiso social únicamente como una herramienta sofisticada

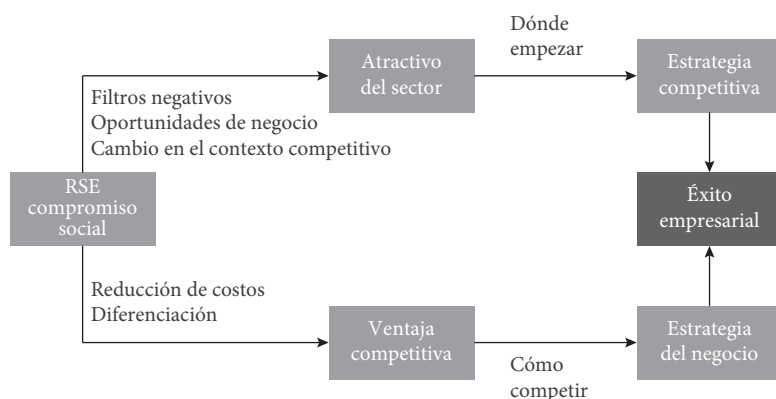
de publicidad que busca humanizar las prácticas empresariales, para así lograr un reconocimiento en el contexto donde actúa (Montoya, 2013).

En consecuencia, la RSE en las empresas textiles debe ser ejercida como una actividad que promueva el diálogo y el proceso de negociación entre la organización y el entorno, de manera tal que pueda lograrse una armonización entre la empresa y su grupo de interés. Por ello, para que exista un equilibrio entre los fines de la RSE, es fundamental que las políticas propuestas estén institucionalizadas e integradas a la planeación estratégica de la organización, en función de garantizar una acción empresarial enfocada en la inclusión de todos los elementos sociales del contexto donde aquella actúa.

Entender la RSE como un compromiso social de la organización, sus propietarios, colaboradores y, en general, todos los que interactúan con ella permite comprender algunas implicaciones estratégicas derivadas para la organización —como la definición de metas y objetivos corporativos—, representados de igual manera en la definición de un planteamiento filosófico como la misión, la visión y los valores institucionales.

Martínez, Cabeza y Marbella (2013) señalan que la RSE debe constituirse en un elemento integrante de la estrategia empresarial en todo su nivel, puesto que está más relacionada con la posibilidad de alcanzar el desarrollo y el éxito organizacional en un largo plazo. Para lograr lo anterior, es fundamental hacer una declaración de los compromisos sociales de la organización e identificar de manera precisa el sector en el que se va a competir. En la figura 11 se presenta la estrategia general de la RSE.

FIGURA 11. ESTRATEGIA DE LA RSE



Fuente: Fernández y Martínez (2008).

La industria textilera en el siglo XXI no puede pasar por alto la RSE. Las empresas deben estar en una constante búsqueda de estrategias y programas que, con su ejecución, permitan posicionarlas, para operar de una manera sustentable y devolverle al consumidor-cliente y a la sociedad algo de los beneficios logrados (Sierra, 2010). Con la constante búsqueda de responsabilidad social se pretende generar un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental, al igual que salir del paradigma de ganar-perder existente en las empresas de décadas anteriores, cuando no existía ningún interés por identificar el tipo de afectación que ellas podría tener sobre el entorno, puesto que lo que ganaban se constituía en aquello que perdían los demás que fueran externos a ellas perdían.

En esta línea, Aktouf (2011) habla de la importancia de que las organizaciones dejen de lado la simbología militarista para la formulación de estrategias. De hecho, la RSE debería abrir paso a otras metáforas o símbolos representativos del papel que debe tener la empresa en su visión de los grupos de interés, los cuales podrían ser vistos desde una óptica de mutuo beneficio y cooperación, y no desde los retos que supone un campo de batalla.

Otro elemento presente en el estudio de la responsabilidad organizacional es el de la calidad de vida laboral. No puede hablarse de RSE sin comprender

el valor o el capital humano como el eje que dirige y hace posible todos los fundamentos de la organización. La alta competitividad, la globalización y los constantes cambios del entorno han obligado a la alta dirección y a las organizaciones a reformular los principios con los cuales operan, con fundamento en la nueva tendencia en la gestión del recurso humano: romper el esquema mental para mirarlo no como un objeto o instrumento fundamental para la producción, sino como un elemento esencial para el logro del éxito organizacional (Montoya, Boyero y Guzmán, 2016).

Ahora bien, el nuevo paradigma de la gestión del talento humano debe considerarse como el recurso más importante de las organizaciones, incluidas las del sector textil. Aquello que la persona puede hacer, es decir, lo que hace diferente de los demás, es a lo que alude la expresión *talento humano* (Salinas y Herrera, 2009). La responsabilidad social frente a la dirección del talento humano busca que los empleados estén comprometidos con el desarrollo de sus actividades, para lo cual invierten su tiempo, conocimiento y creatividad en pro de lograr los objetivos propuestos. Las empresas que son socialmente responsables se caracterizan por contar con una práctica laboral que sobrepasa las fronteras del mero cumplimiento de la legislación laboral y, por tanto, contribuyen a la creación de una cultura de respeto, atracción y retención de las personas, al tiempo que valoran de manera objetiva el desarrollo y la promoción del recurso humano para el desarrollo personal y organizacional.

Surge entonces la siguiente pregunta: ¿por medio de qué elemento la organización logra eficiencia total en el desarrollo de sus actividades? Indiscutiblemente con su elemento humano, evidenciado en la manera como los hombres recurren a sus conocimientos, habilidades y capacidades para generar innovación y desarrollo tecnológico, lo cual se verá reflejado en el éxito organizacional. No puede hablarse de avance y crecimiento de la industria textilera si no ha sido por el talento humano, y de ello deben ser conscientes estas industrias. El nuevo paradigma organizacional, los cambios imperantes en el nuevo milenio van hacia donde las instituciones tienen fijados u orientados sus objetivos, esto es, hacia la gestión de su recurso humano, el activo más importante y valorizante.

Un atrayente importante para nuevos profesionales o para aquellos colaboradores que desean cambiar de empleo es que aquellas instituciones a las cuales desean incorporarse se caractericen por su alto sentido de responsabilidad con sus colaboradores, al igual que por su compromiso social efectivo; no buscan solo salarios justos, sino que se ofrezca igualdad de oportunidades, desarrollo profesional, superación personal, calidad de vida laboral y familiar, entre otros aspectos, lo cual genera una buena reputación en la comunidad en general. El éxito empresarial no radica únicamente en la calidad de sus productos o servicios, en la característica de ser organizaciones serias o confiables, sino también en la satisfacción y bienestar que ella puede ofrecer a sus colaboradores, en el impacto ambiental y económico y en el aporte al desarrollo de la sociedad en general, lo cual las convierte en empresas socialmente responsables (Valenzuela, 2005).

Ahora bien, aquellas empresas textiles que han pensado que sus colaboradores son el activo más importante con el que pueden contar deben comprender que el verdadero valor de ser socialmente responsable está en el factor humano, que es el motor o epicentro para el logro de los objetivos y la competitividad. Pero, ¿de qué manera se logrará que los colaboradores de las empresas del sector textil puedan creer en el valor que representan para la organización? La manera como el recurso humano podría sentir el valor que representa para la organización es ofreciéndole salarios razonables, asegurándole un proceso de formación como parte de su desarrollo, dándole garantías laborales y bienestar en todos los procesos que se requieren para el desarrollo de sus actividades.

Cuando una empresa es socialmente responsable, ve el factor humano como ese elemento esencial para su desarrollo, promueve la igualdad de oportunidades para todos, está en constante búsqueda de asegurar un equilibrio entre la vida laboral y personal, promueve el respeto por la diferencia, hace que no exista ningún tipo de discriminación por razones de sexo, religión, color político o etnia. Estos son retos que deben tener presentes las empresas que son socialmente responsables y, por tanto, que se han de plantear cada día para mejorar el lugar de trabajo (Sierra, 2010).

En definitiva, la RSE es aquella oportunidad que tiene toda organización para reafirmar la valoración que de ella tienen sus miembros, a partir de su

conceptualización como productos biopsicosociales, es decir, como resultado de un conjunto de configuraciones que tienen una trascendencia en el ámbito empresarial y pueden determinar en ellos una expectativa o aspiración que no se agota en el desarrollo como empleados de la organización. A pesar de que hace décadas ha existido una valoración positiva del capital humano que forma parte de la organización, se ha visto cómo dicha reivindicación conserva en buena parte un carácter instrumentalizado presente desde el surgimiento de la administración como disciplina. Así, por ejemplo, la justificación para brindar mejores oportunidades o condiciones laborales se fundamentó desde el argumento de que tal acción mejoraría la productividad (Rábago, 2010).

En consecuencia, la RSE debe asumir la promoción y potencialización de los colaboradores como un valor justificable y legítimo en sí mismo, sin tener presentes los obvios beneficios para la empresa, traducidos en eficacia y competitividad (Montoya, 2013). Desde el enfoque de RSE, el sector clúster ha pensado en el valor que representa comprender y aplicar el concepto de valor compartido como parte de su estrategia de desarrollo.

En la gestión de las organizaciones, la RSE es definida por muchos como las acciones voluntarias que realizan las empresas frente a sus grupos de interés para mejorar la sostenibilidad social y ambiental. Guillén (2005) hace un recorrido histórico de la responsabilidad social en las organizaciones, desde 1930 a 1940, cuando se empieza a hablar de la responsabilidad como una obligación social. Friedman (1962) sugería que la única responsabilidad de una empresa era servir a los intereses económicos de los dueños; sin embargo, a mediados del siglo XX la responsabilidad es concebida no solo como una obligación a las exigencias económicas, sino que incluye aspectos legales, públicos y sociales.

En los últimos años, la RSE se ha convertido en una tendencia mundial. Muchas organizaciones la conciben como el cumplimiento de los compromisos legales y éticos, a raíz del impacto que pueden causar sus acciones en la sociedad. Otras la comprenden como acciones filantrópicas, mientras para otras es simplemente la oportunidad de una mejora en la cultura organizacional, el clima laboral, la valoración de la marca y el ingreso a mercados más competitivos y exigentes.

La RSE, en cuanto acción voluntaria, representa un convencimiento propio de la organización y es una variable que la Comisión Europea (2001) contempla en su definición: “Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (citado en Murillo, 2007, p. 97). La organización, como ente económico inmerso en un sistema, necesita recursos para alcanzar sus metas, las cuales cada vez son más ambiciosas y, por ende, necesitan más recursos que generen impactos positivos en el entorno. En este sentido, las acciones conscientes que pueda desarrollar la organización en sus dimensiones internas y externas significan una real responsabilidad frente a este impacto:

La responsabilidad social empresarial es la conciencia del compromiso y la acción de mejora continua medida y consistente, que hace posible a la empresa ser más competitiva, cumpliendo con las expectativas de todos sus participantes en particular y de la sociedad en lo general, respetando la dignidad de la persona, las comunidades en que opera y su entorno. (Regalado, 2000, p. 220)

Algunos autores que definen la RSE se salen de los requerimientos legales, incorporando otros del mercado e involucrando diferentes actores y niveles de la organización:

La RSE es una responsabilidad personal de todos en la empresa (sobre todo, de los directivos, a los que corresponde la coordinación de las acciones de los demás agentes) y también colectiva, de toda la organización, compartida por todos (aunque no en la misma medida), que incluye muchas responsabilidades recíprocas que se extienden también a otros actores sociales: gobiernos, familias, organizaciones sin ánimo de lucro, etc. (Argandoña, 2007, p. 20)

En este sentido, en su cadena de valor, la organización debe estar en capacidad de integrar armónicamente el desarrollo empresarial en relación con las personas y el medioambiente. Esto constituye la legalidad de la RSE y su seguimiento en el largo plazo, lo cual da transparencia y confiabilidad en las relaciones con los

diferentes grupos de interés, mejorando así la competitividad y agregando valor no solo a la empresa, sino presentando beneficios en la sociedad en general:

En la práctica, es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión, y el cual debe ser apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa. (Regalado, 2000, p. 220)

Medición de la RSE

Parada (2009, citado en Arbainza, 2014) expone que los mecanismos e indicadores de evaluación de la RSE se encuentran en una etapa de desarrollo y no cuentan aún con un criterio estandarizado y universal que permita evaluar o comparar el proceso en todas las empresas. Medir la RSE es un proceso complejo, más aún si se tiene en cuenta que en su mayoría se hace referencia a procesos cualitativos que no se pueden cuantificar. Uno de los criterios para evaluar el desempeño de RSE de una organización es su transparencia, su rendición de cuentas y la comunicación que establece con sus grupos de interés frente al desarrollo y los resultados de sus actividades en los aspectos sociales y ambientales (Arbainza, 2014).

Existen una variedad de normas, principios, guías e instrumentos que ayudan a medir la RSE. Uno de ellos está basado en los diez principios del Pacto Mundial; las empresas que los han adoptado deben reportar los avances realizados en su implementación. En concreto, la *Guía sobre responsabilidad social* (ISO 26000) aporta soluciones en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social; está además orientada a todo tipo de organizaciones (grandes, pequeñas y medianas, o públicas y privadas) en todos los sectores económicos, con una visión global. No es una norma de gestión y, por tanto, no es certificable; es solo una herramienta práctica que orienta la responsabilidad de las organizaciones ante los impactos que sus decisiones generan sobre la sociedad y el medioambiente.

Esta guía busca ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Dentro de sus principios, contempla que toda organización debería asegurar la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético y el respeto por los intereses de los grupos de interés, el principio de legalidad, la normativa internacional de comportamiento y los derechos humanos. En este sentido, contempla siete materias fundamentales de la RSE: a) gobernanza organizacional, b) derechos humanos, c) prácticas laborales, d) medioambiente, e) prácticas justas de operación, f) asuntos de consumidores y g) participación activa y desarrollo de la comunidad (Organización Internacional de Estandarización [ISO], 2010).

Por su parte, el Instituto Ethos de Empresas de Responsabilidad Social (2011) presenta una herramienta a sus empresas asociadas, con el fin de facilitar los procesos de monitoreo de su RSE y los de su cadena de valor (clientes y proveedores), a fin de establecer prioridades e iniciativas conjuntas. El instrumento está organizado en siete temas: a) transparencia y gobierno corporativo, b) público interno, c) medioambiente, d) proveedores, e) consumidores y clientes, f) comunidad y g) gobierno y sociedad.

En el ámbito ambiental se han elaborado diferentes herramientas e instrumentos para demostrar que las empresas pueden adoptar medidas favorables para la aplicación de la RSE. Es el caso de los programas de ecoeficiencia (Braungart, 2002), los sistemas de gestión ambiental (ISO 14001), el ecodiseño (ISO 14006), las ecoetiquetas (ISO 14020, 14021, 14024 y 14025), el Sello Ambiental Colombiano (Resolución 1555 de 2005), el Plan Nacional de Producción Verde y la Política de Producción Más Limpia (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014).

Para los productos textiles está vigente la Norma Textil Orgánica Global (GOTS), que garantiza el origen orgánico de las fibras y asegura que todo el proceso de producción textil (incluyendo hilado, tejido, tratamientos previos y proceso húmedo, producción y comercialización) sea socialmente responsable y respetuoso con el medioambiente (Grupo de Trabajo Internacional sobre la Norma Textil Orgánica, 2014). Algunos instrumentos más reconocidos y enfocados

para el aseguramiento de la actuación ética de las organizaciones están basados en la certificación ISO 14000, la Guía GRI y el Modelo de excelencia EFQM.

En la era actual aparecen los retos de la globalización y las exigencias de un mercado cada vez más informado, donde se esperan no solo productos y servicios que cubran unas necesidades básicas, sino acciones de promuevan el desarrollo sostenible. Lo dicho hasta aquí supone que una organización puede ser competitiva en la medida en que logre no solo la retribución sobre el capital invertido, sino el equilibrio frente a las exigencias crecientes del mercado. Y estas últimas se debaten entre el bajo poder adquisitivo de los consumidores, las exigencias de los trabajadores por un pago digno, la creatividad y la innovación de productos y servicios frente a la creciente competencia del mercado.

En el ámbito interno de la organización, la RSE corresponde a todo lo que influye en el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores y la sostenibilidad medioambiental. Esto además guarda relación con los procesos de producción y con el impacto que generan las actuaciones de la empresa o la influencia con su entorno más próximo. Hoy en día, la RSE debe incluir acciones tendientes a la protección de los derechos fundamentales en igualdad de oportunidades, es decir, asegurar la no discriminación, la promoción de la salud y la educación, entre otros. Por otro lado, las tendencias ambientales han dado pie para que la industria integre procesos de producción limpia e incentive el consumo de productos ecológicos.

Ámbitos de la responsabilidad social empresarial

Actualmente muchas empresas han reconocido los desafíos que supone adaptarse a los cambios tecnológicos, sociales, económicos y ambientales, ya que estos influyen en los hábitos de consumo y el estilo de vida de los consumidores. La RSE influye sobre todos los grupos de interés de la organización y en los últimos años ha ampliado su campo de acción a diferentes ámbitos, contemplando enfoques multidisciplinarios en los que refleja su compromiso económico de ser rentable y producir bienes y servicios que el mercado demanda. Adicionalmente tiene la responsabilidad legal de cumplir con las recomendaciones del gobierno

en términos normativos, así como hacer vale el compromiso ético con el entorno (Arbainza, 2014).

Lo anterior supone que el éxito económico de las organizaciones no depende únicamente de una estrategia de aumento de los beneficios, sino también de la protección del entorno y de los actores que allí confluyen, en función de mejorar el bienestar de la sociedad. Como lo refiere Fernández (2005), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la *Guía de informes de sostenibilidad* comprenden los siguientes aspectos en términos de RSE:

- a) *Aspectos económicos*: rentabilidad, productividad, I+D+i, cuota de mercado, impactos económicos indirectos.
- b) *Derechos humanos*: prácticas de inversión y abastecimiento, no discriminación, libertad de asociación, explotación infantil y trabajos forzados, prácticas de seguridad, derechos de los indígenas.
- c) *Derechos laborales*: empleo, relación empresa-trabajadores, salud y seguridad en el trabajo, formación, igualdad de oportunidades.
- d) *Derechos sociales*: relaciones con la comunidad, corrupción, política pública, competencia desleal, cumplimiento de normativa.
- e) *Medioambiente*: impactos en materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, vertidos, residuos, productos y servicios, transportes.

Desde una óptica sistémica, estos aspectos no pueden ser abordados por la organización de manera independiente, sino verse como elementos de una gestión integradora, donde los cambios en una de sus partes afectan a todos los ámbitos de la organización. Desde lo económico, Fernández (2005) cree que es muy poco probable que una empresa asuma una política de responsabilidad social si esta se convierte en un gasto que va en contra de sus intereses (por ejemplo, en términos de los costes de inversión y la recuperación financiera).

Sin embargo, Nieto y Fernández (2004) consideran que la RSE es una transformación que produce retornos financieros positivos, los cuales influyen cada vez más en las decisiones de inversión. A esto se conoce actualmente como *inversión socialmente responsable*. Frente a la ética y su relación con la RSE, Guillén (2005)

indica que es una respuesta a aquello que es moralmente responsable, y plantea algunos principios, como el de la orientación al bien común. Así, la organización coopera con el bien común cuando entiende a la sociedad como un todo y se ve como parte de ella. Por su parte, los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas (*Global Compact*) contemplan los derechos humanos, la dignidad del trabajo, el respeto por el medioambiente y la lucha contra la corrupción.

La RSE ambiental se puede entender como el conjunto de mecanismos o labores de producción limpia aplicados por las empresas para minimizar su impacto medioambiental. Aunque estos aspectos ambientales de desarrollo sostenible han generado discusiones en las empresas, se ha reconocido que las acciones de responsabilidad en el mejoramiento del ambiente suponen determinados beneficios directos que optimizan la ventaja competitiva, el posicionamiento y la credibilidad en el mercado. Esto les permite formar parte de dinámicas más exigentes y restringidas y favorece a su vez nuevas oportunidades empresariales.

En el sector de las confecciones, la RSE ambiental ha llevado a varias organizaciones a revisar sus insumos y procesos, y a evaluar el impacto que estos tienen en el ecosistema. El algodón, por ejemplo, es uno de los materiales más utilizados en la confección de prendas de vestir, y a la vez es uno de los más contaminantes del medioambiente, resultado de sus procesos de cultivo que requieren mayores químicos y fungicidas. Otros materiales sintéticos generan impactos negativos desde el punto de vista del tiempo que lleva su degradación. En la tabla 8 se muestra la revisión del impacto ambiental de las fibras textiles.

TABLA 8. IMPACTO AMBIENTAL DE FIBRAS TEXTILES

VARIABLES	ALGODÓN	LANA	FIBRAS ARTIFICIALES (RAYÓN, VISCOSA Y RAYONES ACETATOS)	FIBRAS SINTÉTICAS (POLIAMIDAS, POLIÉSTER, POLIURETÁNICAS, ETC.)
Recursos naturales	Grandes extensiones de tierra de buena calidad	Extensiones de tierra mayores al algodón, pero de menor calidad	Grandes extensiones de tierra forestada	Producidos a partir de productos químicos derivados del petróleo

Continúa

VARIABLES	ALGODÓN	LANA	FIBRAS ARTIFICIALES (RAYÓN, VISCOSA Y RAYONES ACETATOS)	FIBRAS SINTÉTICAS (POLIAMIDAS, POLIÉSTER, POLIURETÁNICAS, ETC.)
Agua y energía	Grandes cantidades para irrigación	Grandes cantidades de agua para lavado y alto consumo de energía y generación calor para secado de lana, emitiendo gases a la atmósfera	Grandes cantidades para purificación de la pulpa de madera	--
Químicos	Fertilizantes, pesticidas, fungicidas tipo PCB y defoliantes	Detergentes sintéticos	Cloro, dióxido de cloro o peróxido de hidrógeno Disulfuro de carbono y soda cáustica (rayón viscosa)	--
Contaminación	Los químicos utilizados pasan a los acuíferos y corrientes de agua naturales	Agua con alta demanda biológica y química de oxígeno que constituyen fuente de contaminación si no son tratadas adecuadamente	Grandes cantidades de afluentes cargados de sustancias tóxicas	Liberación de óxido nitroso a la atmósfera en la producción de nylon
Uso y reciclaje	--	--	--	Mayor resistencia al desgaste, a la rotura y al ataque de hongos e insectos. Requieren menos lavados, con cantidades de agua y detergentes en general bajos. Opción de utilizarlos como combustible en calderas o recuperar el polímero

Continúa

VARIABLES	ALGODÓN	LANA	FIBRAS ARTIFICIALES (RAYÓN, VISCOSA Y RAYONES ACETATOS)	FIBRAS SINTÉTICAS (POLIAMIDAS, POLIÉSTER, POLIURETÁNICAS, ETC.)
				para utilizarlo en artículos moldeables una vez llegan al fin de su vida útil

Fuente: elaboración propia a partir de Melo (2012).

Gestión de organizaciones del talento humano

En la industria de las confecciones, las acciones de responsabilidad social en sus diferentes ámbitos y los procesos que integran la cadena de valor son factores clave de competitividad y desarrollo sostenible. La gestión de la organización frente a estos temas implica pasar de los supuestos a la acción en escenarios inciertos. La gestión del talento humano y la gestión ambiental son dos variables críticas en el desempeño de estas organizaciones, dadas las condiciones de la mano de obra que mueve la industria y el impacto ambiental que pueden generar sus materias primas y sus procesos.

El talento humano

Las personas representan el centro de la organización; las estrategias organizacionales solo se materializan a través de la acción de estas. Desde una mirada humanista, el factor humano cobra gran importancia dentro de la organización y en la eficiencia del trabajo. Los procesos de selección, desarrollo personal y remuneración son solo algunos de los factores que todavía se tienen en cuenta dentro de los procesos productivos de las organizaciones.

Para Martínez (2005), las personas de una organización no deben ser tratadas como unos colaboradores más, sino como verdaderos socios estratégicos, con el fin de lograr un compromiso real de todos. Las personas son esenciales para

el desarrollo de la actividad empresarial y requieren una gestión óptima, y por eso deben aprovecharse adecuadamente sus habilidades y capacidades. La gestión del talento humano constituye un campo amplio de la gestión de la organización y debe buscar armonizar los objetivos empresariales con los individuales. El talento humano, como sistema dinámico e interdependiente de la organización, es el elemento principal y estratégico que rige sobre las otras partes, pues agrega valor y contribuye a la competitividad:

El individuo es el elemento principal de una organización. Constituye en sí mismo un sistema complejo que se manifiesta por su personalidad, sus actitudes, sus motivaciones. El individuo no solamente contribuye al funcionamiento de la organización, sino que él mismo espera realizar dentro de ella sus propios fines. (Ramírez, 2010, p. 199)

Dentro de las funciones de la gestión del talento humano se encuentra la de atraer a los mejores talentos, desarrollar y potencializar sus capacidades y retener a las personas que laboran en la organización, identificando sus competencias, destrezas y habilidades, al igual que analizando cómo estas contribuyen al logro de los objetivos de la organización:

La gestión del talento humano parte del concepto de que los seres humanos son talentos y no recursos de los que se pueden disponer a discreción. Son seres con posibilidades de desarrollo e infinito aporte; seres insertos en una cultura organizacional de la cual forman parte y en ella se dimensionan: la filosofía, los valores, las pautas de acción y relación organizacional; es por ello que lo anterior configura un aspecto relevante de la vida laboral y social. (Pardo, 2013, p. 3)

Esta gestión parece reconocer a la gente como el talento más valioso de una empresa, y para ello desarrolla competencias únicas en las personas y eleva las ventajas competitivas de la empresa. En los últimos años se ha pasado de enfoques jerárquicos, burocráticos, donde las personas eran concebidas como un coste de la organización, a modelos más participativos y flexibles, en los que las

personas son concebidas como parte activa de la organización, con mayores responsabilidades y empoderamiento de los procesos, cambiando el valor que se le da a cada elemento del sistema

Sin embargo, en el entorno actual de las organizaciones, muchas se enfocan a sobrevivir en la complejidad del mercado, y por eso se centran nuevamente en la optimización de rendimientos y costes, donde prima la inmediatez de la acción. Otro de los factores que puede influir en la gestión del talento humano es el de los acelerados cambios tecnológicos y la dependencia que generan en las personas.

En un análisis sobre el papel de la gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial, los autores plantean como práctica responsable de gestión humana la dirección de personas en las organizaciones, que apunta a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, siempre y cuando esta se desarrolle sobre bases justas de integridad y respeto que propicien el desarrollo humano y profesional en ambientes estimulantes, participativos, creativos y no discriminativos. Así lo formulan Calderón, Álvarez y Naranjo (2011):

Es necesario comprender los esfuerzos que hacen las empresas para que sus empleados reciban una adecuada formación que los potencie para un mejor desempeño, pero también para la empleabilidad. Determinar en qué medida se preocupan las empresas por mejorar procesos comunicativos, de retroalimentación, motivacionales y de ambiente laboral, y de mejorar la calidad de vida laboral. Por último, es perentorio saber qué tanto se hace gestión del talento, esto es, si existen esfuerzos para atraerlo, retenerlo y compensarlo adecuadamente. (p. 170)

En el sector de las confecciones, de acuerdo con la caracterización de la mano de obra, cerca del 73% del personal empleado labora en el área de producción, que mayor valor aporta a la organización y al logro de los objetivos. Este sector a su vez se enfrenta a las exigencias de la globalización y un entorno de mayor productividad y competitividad organizacional. La tendencia en la gestión humana de este sector es la contratación por prestación de servicios a través

de *outsourcing* o talleres de confección independientes (satélites), pagando por cantidad producida, como medio para aumentar eficiencia de la producción.

El medioambiente

El cambio drástico que se viene dando en los ecosistemas ha generado una tendencia en las organizaciones, a veces por convicción y otras por la presión del mercado, las normas legales, la reducción de costos o la imagen institucional: se ven obligadas a incorporar tecnologías limpias y a disponer de los recursos para evitar el deterioro del medioambiente. Como lo expresan Latorre y Jiménez (2013), la gestión ambiental involucra las relaciones ecológicas que tienen las organizaciones, las acciones que estas realizan a favor del medioambiente, así como los impactos de las actividades humanas sobre este.

Hoy en día se desarrollan modelos de negocio más conscientes del cuidado del medioambiente. La gestión responsable ha cobrado gran importancia para el éxito empresarial, no solo en el uso eficiente de recursos naturales, materias primas e insumos que promueven el desarrollo sostenible y la competitividad, sino también en el posicionamiento frente a los diferentes grupos de interés. Estos modelos de gestión se han vuelto un criterio de decisión para grandes inversionistas.

El comportamiento de las empresas tiene un papel fundamental en el desarrollo sostenible, por cuanto a partir de sus acciones hacen viable las soluciones a los problemas ambientales. Sin embargo, el mercado cuestiona muchas veces estas actuaciones, y se configura así adicionalmente un problema ético: en algunos casos las empresas pueden simular acciones para obtener únicamente un beneficio económico.

El desempeño en la gestión ambiental está dado por el control que tengan las organizaciones y por el cumplimiento de sus políticas y objetivos ambientales. Actualmente, los sistemas de gestión ambiental que adoptan algunas empresas posibilitan tener un mejor desempeño frente a la normatividad, centrar su atención en el uso de los recursos naturales y hacer un control preventivo en temas ambientales, fortaleciendo de este modo las relaciones con clientes, proveedores, inversionistas, empleados y comunidad en general.

Por otro lado, Hassen (2000) refiere la relación entre ecología y economía, y reseña así el surgimiento de un nuevo campo del conocimiento: la economía ecológica, que estudia las relaciones entre los ecosistemas y los sistemas económicos, buscando soluciones efectivas a los problemas actuales y cómo responder a los desafíos de la sostenibilidad en un planeta limitado y finito. En este sentido, se habla de la *contabilidad ambiental*, la cual sugiere que, aunque el medioambiente no es un bien apropiable, se debe considerar como un factor de producción depreciable.

La innovación como herramienta de crecimiento en el sector textilero

El concepto de innovación parece ser difícil de definir pese a lo mucho que se emplea. Puede relacionarse inicialmente con la creación de valor a través de procesos de investigación, adaptación y generación de conocimiento y, sobre todo, con la capacidad de insertar esta dinámica creadora en el desarrollo de bienes y servicio. Sin embargo, es inevitable concebir la innovación como imaginación, es decir, con *hacer cosas nuevas*, lo cual deriva necesariamente en la creatividad como condición para el desarrollo de aquellos procesos que las empresas y la sociedad demandan en términos de identificar formas de usar recursos de maneras diferentes, para obtener resultados nunca vistos, procesos disruptivos capaces de fracturar lo que sea convertido en normalidad.

La innovación implica la inversión y, sobre todo, la investigación. Reconocidos economistas como Schumpeter consideraron la importancia de estos procesos, a partir de los cuales es posible que las empresas avancen “en sus procesos productivos internos, sin rezago frente a la competencia, ni a las exigencias del mercado, determinando en últimas la dinámica productiva y competitiva de las empresas, otorgándole al empresario un papel relevante en el desarrollo económico” (Bonilla y Molano, 2014, p. 2).

De este modo, el proceso de innovación puede interpretarse como una consecuencia tanto de la promoción del empresario como del Estado. Sin embargo, la innovación es un escollo, más aun para las pequeñas y medianas empresas, que la entienden como un costo que debe ser asumido por los empleados,

ya sea porque estos deban ser separados de su labor (recorte de personal) o porque innovar no esté a su alcance; por ende, deben seguir operando con recursos y capacidades obsoletas que van en contra de la calidad y el servicio, que es la razón de ser del cliente final y de los procesos de competitividad. Por ello, el sistema clúster emerge como una alternativa frente a esta dinámica:

[Permite] organizar la cadena de valor, integrada por la investigación, el desarrollo, el diseño, las compras, la manufactura, el marketing, las ventas, la distribución, y el servicio de venta y posventa y es una forma de definir en el proceso el margen de contribución a las actividades de apoyo, como son: la infraestructura, administración del recurso humano, desarrollo de la tecnología, aprovisionamiento de las actividades primarias como: la logística interna, la logística externa, las operaciones, el sistema de comercialización y la prestación del servicio. (Pallares, Carrillo y Ortiz, 2004, p. 177)

En otras palabras, gestionar la innovación a través de la cooperación. Ya la OCDE ha considerado el papel de los clústeres y afirma en sus análisis que estos tienen un papel clave: “Para tener éxito en el proceso de innovación, las empresas son cada vez más dependientes de los conocimientos y saber hacer complementarios de otras compañías” (Navarro, 2001, p. 16). En materia de competitividad, las organizaciones no solo deben tener presente el producto o servicio como un fin, sino la forma como este se constituye en un factor diferenciador que posibilite permanencia y durabilidad en el corto, mediano y largo plazo, sin perder de vista el sector en el cual se desempeñan, los competidores —sean grandes, medianos o pequeños— y la intención de crecer y desarrollarse insertándose en mercados globales en los que nuevamente la innovación es casi un imperativo.

En particular, el sector textilero tiene una gran rivalidad, producto de la hipercompetencia, la cual excedió la temporalidad y está representada por grandes compañías en países desarrollados con alto nivel adquisitivo e importante productividad. Esta rivalidad es vista de manera positiva, toda vez que permite innovar de la mano del capital intelectual, sin preocuparse por los altos costos

que en principio y por desconocimiento esto generaba. De hecho, los clústeres textiles dedican mayor compromiso al estudio teórico no solo de su producto o de sus competidores, sino también de la forma de desarrollar nuevas tecnologías que permitan generar confianza y satisfacción en cada uno de sus públicos, en clave de obtener un mayor crecimiento económico.

No obstante, la incorporación de herramientas tecnológicas y proyectos de innovación en el interior de muchas organizaciones trajo consigo despidos masivos, disminuyendo así las plantillas de organizaciones o compañías que se caracterizaban por su capital humano ubicado en cada posición, desarrollando o desempeñando labores en cargos medios u operativos. Desde el inicio se buscó disminuir costos de producción con alta tecnología, en nombre de la innovación, suprimiendo puestos de trabajo que ameritaban la presencia de varios trabajadores, ocupados ahora por una máquina o un equipo altamente costoso, con un *software* potente, lo cual, por supuesto, en el mediano plazo iba a representar ganancias producto de los bajos costos y la alta calidad. La Cámara de Comercio de Medellín (2009) amplía este análisis:

La realidad económica mundial está determinada por un nuevo orden en el cual existe una interdependencia creciente de las economías nacionales y regionales con tendencia hacia su transformación en nudos de densas redes de intercambios de inversiones, información y mercancías, así como polos de innovación y gestión del conocimiento. (p. 2)

De este modo, competir desarrollando estrategias de aprendizaje, investigación e innovación es una estrategia clave para contribuir al desarrollo de un país:

La estrategia se puede convertir en motor clave de crecimiento económico en localidades, ciudades y regiones. Los avances tecnológicos en el mundo nos han enseñado que las innovaciones más importantes comienzan con la adopción de esquemas de organización empresarial novedosos, donde prima una fuerte y eficiente presencia institucional, que permita crear simultáneamente un sólido tejido económico y social. (p. 20)

Esta última institución señala que los clústeres se configuran como apalan-
cadores de estrategias de especialización y diferenciación capaces de difundir
nuevas tecnologías e incorporarlas en los procesos productivos, de modo que
las empresas vean incrementada su competitividad y sean atractivas para inver-
sores nacionales y extranjeros. En tal sentido, la iniciativa clúster en Antioquia
tiene como principio involucrar a la academia, de modo que pueden mejorar
los procesos de innovación y desarrollo tecnológico. La Cámara de Comercio
de Medellín (2015) afirma en este sentido:

Una imagen futura de Antioquia que genera dinámicas de bienestar a través de
la innovación no riñe con procesos originadores de inclusión, así como de crea-
ción de condiciones para que subregiones otrora marginadas o en condiciones
de desventaja puedan asumir la responsabilidad de su propia transformación.
Las características del conocimiento como factor clave de las economías y socie-
dad del siglo XXI pueden facilitar dichos procesos de transformación social en
Antioquia. (p. 51)

Es importante destacar el papel que desempeña el clúster en los procesos
de innovación, pues este tipo de estrategias genera una cultura de integración
capaz de promover modelos de creación e innovación en las empresas, que se
reflejarán, a su vez, en aumentos en la productividad. En el caso particular del
sector textil, la innovación es un jalonador de otros procesos industriales, pues
la tecnología es una herramienta para mejorar los procesos desarrollados.

Tecnología e innovación

Esta es una de las razones por las cuales cobra relevancia el Plan de Ciencia,
Tecnología e Innovación de Medellín, que establece una visión clara para la
ciudad y su clúster:

Medellín para el 2021 es una ciudad altamente competitiva que crea riqueza por
medio de acciones en ciencia, tecnología e innovación, que genera empleos a

través de actividades productivas de alto desempeño y que aprovecha y potencia de manera sostenible la vocación de la ciudad, todo ello enmarcado en el debido respeto por el medioambiente. (Cámara de Comercio de Medellín, 2015, p. 61)

Esto resume, en buena medida, el sentido de la innovación y la estrategia clúster, la amalgama entre lo público y lo privado, y vincula la investigación como eje transversal que permite generar conocimiento y crear nuevas formas de hacer las cosas. En Colombia, el interés por fortalecer el desarrollo tecnológico para las pymes ha estado encaminado a proponer acciones que puedan fortalecer el acceso a la tecnología. Por ello, se ha diseñado el programa “MiPyme Vive Digital”, con el objetivo de ofrecer herramientas que permitan incrementar el acceso, el uso y la apropiación del internet en este tipo de empresas, buscando así una mayor competitividad y productividad para el país en un mercado cada vez más globalizado. El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC, 2016) indica en este sentido:

La integración de las TIC a la economía tradicional está transformando la forma como las empresas y el mundo funcionan, aunque el 75% de las MiPymes ya están conectadas a internet, tan sólo el 25% de las empresas están adoptando una estrategia de transformación digital. Si una empresa no avanza en la ruta digital, su modelo de negocio corre el riesgo de quedar rezagado frente a su competencia; si esto lo multiplicamos por el 99% de las empresas del país representadas en Mipymes que constituyen la base empresarial colombiana, los resultados pueden ser adversos, la demanda de productos sería traída por otros que sí lo ven. ¿Pero que está cambiando para las Mipymes? La nueva economía digital impacta el corazón de las empresas en varias líneas:

1. Los bienes y servicios ahora son digitales e incluyen medios de pago en línea, redes sociales, sitios web y comercio electrónico.
2. La producción de materiales y la prestación de servicios requieren ahora nuevas aplicaciones de *software* y sistemas de información que optimicen los procesos.

3. En la industria a través de producción de *software*, *hardware*, infraestructura y servicios de telecomunicación, soportan la transformación de estos modelos de negocio. En la economía digital, las Mipymes tienen un escenario global para alcanzar nuevos nichos de mercado, adoptar modelos escalables, tener igualdad de oportunidades, mejorar su capacidad de maniobra, ahorrar dinero y optimizar tiempo. La tarea está en generar el escenario adecuado entre gremios, Estado y empresa privada para generar estrategias conjuntas, para que las empresas más pequeñas del país emprendan su recorrido por la ruta digital.

Dado el interés de MinTIC (2016) por fortalecer el desarrollo tecnológico en la pequeña y mediana empresa en el país, se ha diseñado como estrategia la formulación de una acción compuesta por cinco líneas relacionadas entre sí, con el propósito de que en las pymes se tenga una ruta digital que les permita fortalecerse como unidades de negocio (figura 12). Dichas estrategias fueron propuestas para el periodo 2016-2018.

FIGURA 12. LÍNEAS DE ACCIÓN DE LA RUTA DIGITAL



Fuente: MinTIC (2016).

- *Mentalidad y Cultura.* Se ha propuesto como meta el diseño e implementación de estrategias de masificación de las líneas de acción presentadas en la figura anterior. Se busca la apropiación de las herramientas TIC por parte de las pymes, y para ello se requiere un cambio de mentalidad en los empresarios frente al valor que representan las herramientas de este tipo como apoyo al desarrollo organizacional, buscando con ello asegurar un cambio de mentalidad frente al valor que representa la tecnología y la cultura digital como componente para el desarrollo empresarial en el mundo de las tecnologías de la información y la comunicación.
- *Programas de Formación.* Con esta línea de acción se busca formar de manera virtual a más de 100000 empresarios en temas relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Para dicho proceso, el Ministerio ha convenido estrategias con el SENA, centros de formación y diversas universidades del país, para que, por medio de cursos con una duración de 2 a 5 o 40 horas, los empresarios puedan tener un primer acercamiento a las TIC.
- *Centro de Desarrollo Empresarial Digital.* Esta línea de acción busca que, con el apoyo de las cámaras de comercio, diversas universidades del país o diferentes agremiaciones, se realice un acompañamiento a las mipymes que puedan dar inicio al proceso de digitalización. Centros físicos de atención están dirigidos a resolver las diferentes necesidades de las organizaciones y sus empresarios.
- *Solución TIC (e-commerce).* Tiene por objetivo que más de 20000 pymes del país den inicio al proceso de comercialización en línea. Los socios planteados para el desarrollo de esta línea son fundamentalmente proveedores TIC, empresas ancla y gremios. Para el desarrollo de esta línea de acción, el Ministerio ha propuesto esencialmente la creación de dos líneas o categorías de pymes. Por un lado, las vinculadas en la categoría B2B, que serán las grandes empresas y sus pymes transando en línea; en concreto, se busca promover el desarrollo de transacciones en línea entre las grandes empresas y las pymes

relacionadas con su cadena productiva, con la orientación y el desarrollo de estrategias de la empresa ancla. Por otro lado, aquellas pymes que venden en línea (*Marketplace*), que promueven las ventas en línea de productos o servicios ofrecidos por las pymes, vinculadas a plataformas como *e-commerce*.

- *Incentivo para el Desarrollo de Apps a la Medida*. El Ministerio busca que se creen aproximadamente 30 Apps que den respuesta a sectores priorizados, recurriendo a socios estratégicos como los creadores de este tipo de aplicaciones, proveedores de tecnologías de información y emprendedores.

Ahora bien, el desarrollo tecnológico y, en especial, aquel que tiene que ver con las TIC han permitido gestar profundas transformaciones en la economía mundial, lo cual ha impactado en alguna medida a los programas clústeres. Los procesos de investigación relacionados con las TIC también han incidido en el sector textil. Una muestra de ello es el grupo de investigación AITEX¹, que ha venido desarrollando una serie de proyectos de innovación con las TIC como epicentro, pero aplicadas al sector textil, en pro de mejorar los procesos:

Durante los últimos 50 años (al menos) la moda ha estado acotada a la fluctuación de estilos, colores y tendencias, en contraposición a una situación de estabilidad en la tecnología de producción empleada en esa misma industria, y también estabilidad en los materiales disponibles con los que se confeccionaban las prendas. No obstante, la presencia de cada vez más marcas, así como el acortamiento de los ciclos de vida del producto ante un comprador que exige novedades permanentemente, han creado un entorno competitivo sin precedente

1 Grupo de investigación español, de carácter privado y sin ánimo de lucro, cuya conformación está compuesta por empresas del sector textil. Su objetivo principal es desarrollar I+D+i, con el propósito de formular estrategias para el mejoramiento de la competitividad del sector, por medio de la formulación de nuevas tecnologías que permitan la modernización de los procesos textileros. Otro objetivo es llevar al sector productivo todos los resultados investigativos que desarrollen (AITEX, 2016).

en el que la tecnología juega un papel totalmente preponderante. (Fernández *et al.*, 2008, p. 14)

Sin lugar a dudas, los avances de las TIC han permitido acceder, procesar y difundir la información de una manera más sencilla y rápida. No obstante, es importante destacar que para muchas pymes el acceso a los desarrollos o avances tecnológicos puede estar limitado y, en consecuencia, repercutir en aspectos como las prácticas eficientes de los microempresarios, el uso de las tecnologías, los aspectos financieros y la relación de costo-beneficio.

Según López, Montes y Vásquez (2007), la innovación ha existido desde varios siglos atrás. Adam Smith (1776) nunca pudo explicar cómo el conocimiento científico podría aplicarse en los procesos de producción; Schumpeter (1934) argumentó que comprender la innovación y su valor podría aportar al crecimiento económico. Ambos autores, pese a las diferencias, vieron en la innovación esa fuente primordial para el desarrollo, la generación de riquezas y el progreso económico de los empresarios y las naciones. Muchos han sido los autores que han intentado definir el proceso de innovación; en la tabla 9 se presenta una relación cronológica de algunos de ellos.

TABLA 9. DEFINICIONES DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN

AUTOR	DEFINICIÓN
Schumpeter (1934)	Cualquier forma de hacer las cosas de modo distinto en el reino de la vida económica.
Knight (1967)	La innovación consiste en la adopción de un cambio que resulte novedoso para la empresa y para el entorno relevante.
Zaltman <i>et al.</i> (1973)	Una innovación es cualquier nuevo desarrollo de idea, práctica o artefacto material que es percibido como tal por las primeras unidades de adopción (empresa) dentro de un entorno relevante.
Pavón y Goodman (1976)	La innovación es un conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo y lugar, que llevan a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea, en forma de nuevos o mejorados productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización.

Continúa

AUTOR	DEFINICIÓN
Manual de Frascati (1980)	La innovación es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social.
Drucker (1981)	La innovación no es un término técnico, sino económico y social. Supone cambio económico y social: cambio en la conducta de las personas como consumidores o productores, como ciudadanos, etc. La innovación crea nueva riqueza o un nuevo potencial de acción antes que un nuevo conocimiento.
Nelson y Winter	La innovación consiste en un cambio que requiere considerable grado de imaginación y que constituye una ruptura relativamente profunda con las formas establecidas de hacer las cosas; con ello fundamentalmente crea una nueva capacidad. Tiene hondas raíces de carácter económico-social.
Rogers (1983)	La innovación es una idea práctica, u objeto, que es percibido como nuevo por la unidad individual de adopción o por otras.
Lafuente, Salas y Yagüe (1985)	La innovación es un proceso y resultado de la generación interna de tecnología.
Morín (1985)	La innovación es el arte de saber aplicar, en unas determinadas condiciones y para alcanzar un propósito preciso, las ciencias, técnicas y otras reglas fundamentales que permitan concebir y obtener nuevos productos, procesos, métodos de gestión y sistemas de información en la empresa.
Tushman y Nadler (1986)	Innovar es crear cualquier producto, servicio o proceso que es nuevo para la unidad de negocio.
Sidro (1988)	La innovación es el resultado de un proceso, el proceso de innovar, entendido como el esfuerzo sistemático realizado a lo largo de una serie de etapas concatenadas que abarcan, desde los primeros trabajos para la concepción del nuevo producto (idea), hasta la introducción en el mercado, satisfaciendo así una determinada necesidad.
Navas (1994)	La innovación tecnológica consiste en la aplicación de la tecnología a distintos aspectos de la empresa, como pueden ser productos, servicios o procesos, con el objeto de que se produzcan un efecto de novedad significativo.
Morcillo (1995)	Viendo lo que todo el mundo ve, leyendo lo que todo el mundo lee, oyendo lo que todo el mundo oye, innovar es realizar lo que nadie ha imaginado todavía.

Continúa

AUTOR	DEFINICIÓN
Nonaka y Takeuchi (1995)	La innovación consiste en un continuo proceso de aprendizaje por el cual las empresas generan nuevo conocimiento tecnológico.
Real Academia de la Lengua (2001)	Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.
Manual de Frascati (2002)	Las actividades de innovación tecnológica son el conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o que intentan llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados. La I+D no es más que una de estas actividades y puede ser llevada a cabo en diferentes fases del procesos de innovación, siendo utilizada no sólo como la fuente de ideas creadoras, sino también para resolver los problemas que pueden surgir en cualquier fase hasta su culminación.
Manual de Oslo (2005)	La innovación es la puesta en práctica de un producto o proceso productivo nuevo o significativamente mejorado, o de un nuevo sistema de marketing, o un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio, en la organización del trabajo o en las relaciones externas.

Fuente: López, Montes y Vásquez (2007, pp. 4-5).

En las definiciones anteriores hay un elemento un común: el proceso de innovación tiene relación con la transformación o el cambio; por tanto, haciendo una transposición al contexto del clúster del sector textil, la innovación puede ser entendida como la capacidad de las empresas para implementar nuevos métodos en la creación de nuevos productos o en el mejoramiento de los ya existentes, desarrollar estrategias de comercialización en función de obtener una ventaja competitiva e implementar en sus procesos nuevas tecnologías a fin de lograr una mejor interacción entre los grupos de interés (clientes, proveedores, socios y empleados).

En las empresas clúster del sector textil se vislumbra hoy la tendencia de que puedan operar fusionadas, trabajar más en red, para de esta manera lograr una mayor apertura económica y la participación en un mercado cada vez más abierto y competitivo. Es posible entonces tener autonomía y, al tiempo, aumentar el proceso de aprendizaje colectivo, sin dejar de lado el valor que representa la

adopción de las tecnologías de la información y la comunicación, como elementos de apoyo a sus procesos de gestión (Leal, 2010).

En medio de los procesos de globalización, hoy las organizaciones se enfrentan a factores del ambiente en algunos casos incontrolables. Igual sucede con los diferentes grupos de interés con los que la organización tiene relación, dado que su comportamiento es imprevisible; por ello mismo, las organizaciones deben irse adaptando a los cambios y, a su vez, asumir cambios internos.

HALLAZGOS Y RESULTADOS

Findings and results

*Luz Patricia Pardo Martínez
César Alveiro Montoya Agudelo*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Pardo Martínez, L. P. y Montoya Agudelo, C. A. (2019). Hallazgos y resultados. En L. P. Pardo Martínez y C. A. Montoya Agudelo (Eds.), *Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil* (pp. 133-206). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587601565>

RESUMEN

En este capítulo se evidencian los principales resultados obtenidos en el proceso de investigación. Así, se presentan en detalle la posición y visión de las organizaciones del sector textil participantes en el desarrollo de la investigación y la manera como ellas han contribuido al fortalecimiento de sus procesos administrativos, teniendo en cuenta los procesos de análisis y las diferentes matrices diseñadas por los investigadores en clave de dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el proyecto. Este texto recopila los hallazgos más relevantes de la aplicación de la metodología y los resultados obtenidos con relación a la matriz de instituciones participantes en el desarrollo de la investigación, las categorías teóricas definidas para el análisis empresarial, y el análisis comparativo entre ellas, a fin de fundamentar su valor para el desarrollo de la empresa textilera colombiana.

PALABRAS CLAVE: cadena de valor, clúster textil, gestión ambiental, gestión organizacional, valor compartido.

ABSTRACT

This chapter shows the main results obtained in the research process. Thus, the position and vision of the organizations of the textile sector participating in the development of the research and the way in which they have contributed to the strengthening of their administrative processes are presented in detail, taking into account the analysis processes and the different matrices designed by the researchers to meet the objectives set in the project. The text compiles the most relevant findings presented with the application of the proposed methodology and with the results obtained in relation to the matrix of the institutional profile participating in the development of the research, the theoretical categories defined for business analysis and the comparative analysis between them, in order to base its value for the development of the Colombian textile company.

KEYWORDS: value chain, textile cluster, environmental management, organizational management, shared value.

Introducción

Entre los principales hallazgos y resultados, se puede destacar el interés de las empresas participantes por fortalecer sus procesos administrativos en estas dimensiones: historia institucional, política organizacional, visión estratégica, objetivos, metas, visión, misión y proyección organizacional. Para la aplicación del instrumento en las unidades de análisis (5 en Medellín y 5 en Bogotá) se definieron códigos de identificación del 001 al 010 (tabla 10). Esto se realizó así para tener mayor certeza de la información y asegurar una mayor reserva y confidencialidad en el nombre de las empresas participantes del proceso.

TABLA 10. EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO DEL SECTOR TEXTIL EN MEDELLÍN Y BOGOTÁ

UNIDAD DE ANÁLISIS	CÓDIGO	CIUDAD
AQLP	001	Medellín
CO	002	Medellín
MA	003	Medellín
LM	004	Medellín
SM	005	Medellín
IJC	006	Bogotá
AMP	007	Bogotá
CJO	008	Bogotá
TC	009	Bogotá
DG	010	Bogotá

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 11 se expone la matriz del perfil institucional de las empresas que participaron en el proceso de investigación.

TABLA 11. MATRIZ DE PERFIL INSTITUCIONAL DE LAS EMPRESAS OBSERVADAS

UNIDAD DE ANÁLISIS	BREVE RESEÑA HISTÓRICA	POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	VISIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	METAS	VISIÓN	MISIÓN	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
	AQLP, nace en 1987 como una organización del sector de la confección, con el propósito de generar empleo para mujeres cabeza de familia.	La política organizacional está enfocada en la satisfacción de nuestros clientes y la calidad de nuestros productos.	Ser una compañía del sector textil confección competitiva, caracterizada por la calidad de las prendas que se confeccionan, buscando con ello la satisfacción de nuestros clientes.	Promover el respeto y cuidado del medioambiente utilizando productos de calidad.	- Lograr la apertura de nuevos mercados. - Impactar el mercado textil-confección.	Seremos una compañía competitiva en el sector textil confección, caracterizado por la calidad de sus productos y la satisfacción de nuestros clientes.	Somos una compañía que brinda productos de excelente calidad y que busca la satisfacción de nuestros clientes gracias al compromiso y calidad de nuestro capital humano.	- Posicionarse en el mercado del sector textil-confección. - Ampliar la cobertura organizacional y lograr la exportación de nuestros productos. - Trabajar con materia prima amigable con el medioambiente. - Generar alianzas con la competencia para lograr la apertura de nuevos mercados y la optimización de costos en la adquisición de materia prima. - Vincularnos al sector clúster textil existente en la ciudad de Medellín.
001	AQLP							
002	CO es una organización que nace en 1938, como una organización enfocada a la distribución de telas en	La satisfacción de los clientes y los productos de calidad son la principal política que se ha planteado en CO.	Lograr cada vez más un mejor posicionamiento para ser una compañía altamente competitiva en el sector textil.	Los objetivos de CO están enfocados en la satisfacción de nuestros clientes y la calidad de todos nuestros productos.	- Lograr mayor posicionamiento de la organización. - Buscar establecer estrategias de mercadeo donde logremos una mayor	Ser una empresa líder en la comercialización textil de la ciudad de Medellín.	Nos especializamos en la comercialización de productos, llegando a los principales canales de distribución, presentando	Esta compañía tiene como proyección el posicionamiento no solo a nivel nacional, sino internacional. Ser una empresa que se preocupa por el

Continúa

UNIDAD DE ANÁLISIS	BREVE RESEÑA HISTÓRICA	POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	VISIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	METAS	VISIÓN	MISIÓN	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
	la ciudad de Medellín.				competitividad - Buscar un posicionamiento organización a nivel internacional.		excelentes servicios de venta y posventa a nuestros clientes y proporcionando satisfactorios resultados de crecimiento por la distribución de productos a nuestros proveedores.	cuidado del medioambiente, donde buscamos trabajar de manera amigable gracias a la adquisición de maquinaria que no afecte el planeta.
003 MA	Somos una organización que nació de la idea de dos emprendedoras de Medellín de consolidar una compañía que ofreciera unos productos únicamente con el agua, y ello lo hemos hecho desde hace 15 años que llevados de experiencia.	Nuestra política está enfocada a la satisfacción de nuestros clientes, a la calidad de nuestros productos, a ser amigables con el medioambiente y a tener una buena relación con la competencia.	Nuestra visión estratégica está centrada en consolidarnos como una marca reconocida internacional. Ello lo estamos logrando gracias a que formamos parte del Clúster textil de Medellín y ello nos ha abierto muchas puertas.	Lograr un mayor posicionamiento de la marca a nivel nacional e internacional.	Aumentar los puntos de venta, lograr mayor posicionamiento de la marca a nivel nacional e internacional.	No tenemos definida.	No tenemos definida.	- Consolidarnos como un negocio estratégico que ofrezca productos de calidad con tiendas propias y franquicias en muchos países del mundo. - Tener un mayor posicionamiento de la marca a nivel internacional. - Participar en una operación en la que el control accionario para la compañía en fondos de inversión internacional.

Continúa

UNIDAD DE ANÁLISIS	BREVE RESEÑA HISTÓRICA	POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	VISIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	METAS	VISIÓN	MISIÓN	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
004 LM	Somos una empresa que nace hace seis años, gracias a la experiencia en el sector textil y confecciones de sus fundadores.	Nuestra política es la satisfacción de nuestros clientes, la excelencia en el servicio y el bienestar de nuestros empleados.	Fortalecer los procesos de la compañía, buscando con ello mayor crecimiento y liderazgo en el sector de la confección.	El principal objetivo de LM es crear alianzas y lograr su vinculación con el clúster del sector textil de Medellín, lo cual permitirá fortalecernos como organización.	- Tener una vinculación con el clúster textil de Medellín - Aumentar la producción, buscando con ello la generación de empleo. - Ser el lugar donde mejor se pueda trabajar en Medellín.	Ser una organización que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por medio de productos y servicios de calidad.	Somos una organización que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, gracias al talento de las personas que forman parte de la compañía.	Nuestra proyección está centrada en el logro de la expansión y reconocimiento de la organización. Para hacerlo realidad, hemos venido trabajando en el diseño de diferentes estrategias, para la vinculación en el clúster del sector textil de Medellín.
005 SM	La empresa nace de la idea de ver en el textil una oportunidad para generación de empleo en Medellín.	La política de SM está enfocada en la generación de empleo, en especial para madres cabeza de familia.	Lograr el posicionamiento como organización para así dar respuesta a las necesidades del mercado, ofreciendo unos productos caracterizados por su calidad y la claridad en el desarrollo de los procesos.	Generar productos de calidad, buscando con ello satisfacer las necesidades que tienen nuestros clientes.	Lograr el posicionamiento de la organización. Lograr la vinculación en el Clúster textil de Medellín.	No se tiene aún, pero se está en construcción.	No se tiene aún, pero se está en construcción.	La organización tiene como proyección tener crecimiento e impacto en el mercado textil. Trabajar en red con otras organizaciones del mismo sector; y ello se logrará potencializando la vinculación al sector clúster textil.
006 IJC	IJC lleva en el mercado cuatro años, dándose a conocer con	Su principal política organizacional es la transparencia y honestidad hacia el	Posicionamiento de la marca a nivel nacional; su estrategia de venta	- Diseñar una estructura organizacional eficiente en nuestra em-	La organización proyecta para el 2022 tener dos almacenes	- Posicionarnos para el año 2018 como una empresa líder en el país en	En IJC brindamos a nuestros clientes una experiencia de compra diferente	IJC es la marca colombiana que conoce las necesidades de la mujer contemp.

Continúa

UNIDAD DE ANÁLISIS	BREVE RESEÑA HISTÓRICA	POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	VISIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	METAS	VISIÓN	MISIÓN	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
	la importación y venta de prendas de vestir y calzado a través de las redes sociales, plataforma que se ha convertido en su éxito con cerca de un millón de seguidores, y práctica que se posiciona cada vez más como un método fácil y cómodo de consumo.	cliente, brindando tranquilidad y confianza en el momento de la compra <i>online</i> , el posicionamiento de la marca en sitios presenciales que respalden la imagen de la marca, aunque en su proceso de reorganización se contempla la actualización de su visión.	se centra en el uso de las TIC que facilitan el acercamiento y contacto personalizado con el cliente, práctica que le generó a la empresa un valor agregado en su gestión, al identificar que a los clientes no les gusta el contacto robotizado o automatizado. Estos canales de comunicación cuentan con personal a cargo para brindar una respuesta rápida, oportuna y veraz. En este crecimiento y posicionamiento de la marca se suma la participación estratégica en escenarios de moda como Barranquilla Fashion Week, Palmira Fashion Week.	presa con sentido de pertenencia, que nos permita enfocarnos hacia una misma dirección. - Promover las últimas tendencias de la moda en Colombia, creando modelos únicos y exclusivos para adultos y niños. - Satisfacer a nuestros clientes con productos de alta calidad, a precios asequibles que sean competitivos en el mercado.	adicionales, uno en Santa Martha y otro en Medellín.	confección, diseño, comercialización y distribución de productos de alta calidad elaborados por manufactureros colombianos. - Ser reconocida como empresa innovadora en sus productos. - Además, será una empresa destacada por sus ideas innovadoras de servicio al cliente, brindando en cada proceso una experiencia de compra increíble. - Posicionamiento de marca y del producto, con gran desarrollo <i>online</i> bajo la filosofía "Amor por lo nuestro".	mediante la cual podrán adquirir productos exclusivos y de alta calidad a través de plataformas físicas y virtuales de óptimo desarrollo. Además, IJC se estructura y afianza en procesos como empresa para generar credibilidad, seriedad y sentido corporativo a la marca con fines de adquisición para nuestros clientes en toda Colombia.	ránea en el ámbito de la moda. Por lo tanto, fabricamos prendas textiles y calzado de alta calidad y exclusividad con manufactureros colombianos. Nuestros productos son expuestos en vitrina física y también ofrecidos en una sólida plataforma web, que permite fácil acceso de adquisición para nuestros clientes en toda Colombia.

UNIDAD DE ANÁLISIS	BREVE RESEÑA HISTÓRICA	POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	VISIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	METAS	VISIÓN	MISIÓN	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
007 AMP	AMP es creada en 1994, inscrita ante la Cámara de Comercio de Bogotá. Somos una Empresa productora y comercializadora de prendas para bebés y niños, de Levi's Kids. Atendemos el mercado mayorista y nuestra mejor publicidad es la satisfacción de los clientes.	La estrategia de trabajo en red con satélites representa un riesgo para la organización por factores indirectos y ajenos a la organización, como la rotación del personal de los satélites, la inestabilidad para sostener la producción demandada, la no estandarización de procesos; luego, la calidad no es permanente. Estos factores hacen que la empresa AMP tenga que rotar en la contratación de satélites y su promedio de cambio es anual. Un criterio de selección es el cumplimiento, calidad y diseño.	AMP decide contratar satélites, lugares de confección donde llevan los diseños y la materia prima como tela e hilos, para de esta manera seguir en el mercado. También han encontrado dificultades, por que estos lugares tenían limitaciones en capacidad de producción y se veían abocados a acudir a tres satélites para su producción en temporadas altas o después de participar en ferias, cuando se incrementaban sus ventas.	Brindar productos de excelente calidad y muy buen precio, para lograr la fidelización y confianza, valores imprescindibles, en una relación comercial.	Se proyectan anualmente dos colecciones con distribución al detal, con un punto de venta directa y al por mayor, con clientes en Bogotá, los cuales son empresas dedicadas a la comercialización, como Arequipe, Color Kids, Nono; cuenta con clientes a nivel nacional en Manizales e Ipiales.	Consolidarnos como el primer distribuidor de ropa infantil en Colombia; la de mayor aceptación, por sus novedosos diseños, por la calidad de los productos, por la versatilidad de colores y la excelente confección; logrando llegar con nuestras prendas a todo el país, gracias a la unión de fuerzas con clientes mayoristas.	Observar siempre la creatividad en el diseño y la calidad de la confección de nuestras prendas, para ofrecer colecciones llenas de moda y colorido, donde la sensación de libertad y frescura cautive al mercado infantil.	Actualmente, y con deseos de superar las dificultades de producción y mano de obra calificada, se optó por mandar sus diseños para ser confeccionados fuera del país, lo cual les permite ser más competitivos en el mercado. Sus propietarios creen en el desarrollo del país y quieren realizar nuevamente toda su producción utilizando materia prima y mano de obra nacional, y para ello han involucrado la familia, preparándola desde el punto profesional y están en la consecución de tecnología que les permita conseguir este propósito.
008 CJO	CJO es una empresa de confección	Contribuir en la disminución de la tasa de desempleo, me-	La visión estratégica fue construida desde	- Diseñar una estructura organizacional eficiente	Con presencia nacional, su estrategia de venta	CJO será una empresa reconocida a nivel nacional e	Somos una empresa colombiana que ofrece prendas de	Este modelo de gestión permite la especialización del

Continúa

UNIDAD DE ANÁLISIS	BREVE RESEÑA HISTÓRICA	POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	VISIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	METAS	VISIÓN	MISIÓN	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
	ubicada en el barrio Galán, en Bogotá. Cuenta con un edificio de cinco plantas donde están ubicadas las secciones de producción, distribución, comercialización y gestión empresarial. Lleva 26 años en el mercado, y se ha especializado en la confección de pantalón para hombre y niño, y prendas de vestir para dama como línea nueva.	dianter capacitaciones y espacios de trabajo cercanos a los lugares marginales, para fortalecer el núcleo familiar y social de las comunidades.	los directivos y se enfoca en la innovación y alianzas estratégicas, ejes motores que vienen operando en la organización. Adicionalmente cuenta con una proyección de expansión internacional, pero a la fecha no se tiene una estrategia, plan de acción o ruta clara para la puesta en marcha de esta perspectiva empresarial.	en nuestra empresa con sentido de pertenencia que nos permita enfocarnos hacia una misma dirección. - Promover las últimas tendencias de la moda en Colombia, creando modelos únicos y exclusivos para adultos y niños. - Satisfacer a nuestros clientes con productos de alta calidad, a precios asequibles que sean competitivos en el mercado. - Adquirir una responsabilidad social corporativa, brindando oportunidad de trabajo y velando por la calidad de los productos.	se centra en la promoción de líderes de perfil comercial por regiones del país, zona costa, eje cafetero, Boyacá, entre otros.	internacional por la variedad de sus productos, enfocada a la alta competitividad en el mercado de la moda, buscando la cultura de la calidad, con excelencia y puntualidad.	vestir con las últimas tendencias de la moda, garantizando una excelente y confiable confección, utilizando las mejores materias primas del mercado. Con un talento humano comprometido y una adecuada atención, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, para lograr la autosostenibilidad de la empresa, posicionándonos en el mercado del buen vestir.	trabajo, garantizando calidad en la prenda, eficiencia en costos operacionales y de producción. Los satélites, que en promedio tienen 20 máquinas, cuentan con apoyo de la empresa de confeccionistas CJO a través de múltiples servicios que la empresa ofrece, como apoyo en el financiamiento, asesoramiento en compra de maquinaria, etc. Otro campo de acción es ser satélite senior, es decir, generar producción (paquete completo) para otras empresas más grandes, ya que la consolidación de este trabajo en red le permite cumplimiento y puntualidad en la entrega, factor determinante para la industria de confecciones.

UNIDAD DE ANÁLISIS	BREVE RESEÑA HISTÓRICA	POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	VISIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	METAS	VISIÓN	MISIÓN	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
009 TC	Estamos dedicados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con servicio e innovación; siempre queremos que nuestras actividades comerciales sean de su complacencia, ofreciendo la posibilidad de comprar de manera segura y confiable.	Contribuir en la disminución de la tasa de desempleo, mediante capacitaciones y espacios de trabajo cercanos a los lugares marginados, para fortalecer el núcleo familiar y social de las comunidades.	Su deseo de hacer empresa la man-tienen en su lucha; ha diseñado la página web, donde se menciona una imagen de calidad y varios certificados que en realidad no tienen. Le han ofrecido empleos diferentes a su proyecto, pero su empeño por sacarlo adelante no ha surtido.	Contribuir en la disminución de la tasa de desempleo, mediante capacitaciones y espacios de trabajo cercanos a los lugares marginados, para fortalecer el núcleo familiar y social de las comunidades.	Buscar oportunidades de comercialización, enfrentándose a una alta competencia en marcas y precios	Ser líder eficiente y especializado en el mercado, en el sector de la confección y de la moda textil, con criterios de innovación, mejora y perfección de los servicios prestados.	Proporcionar un mercado textil, estableciendo moda, comercializándola, creando productos confortables y de alta calidad, en un ambiente de seguridad, prestando asistencia, asesoría y fidelización de clientes.	Con nuestro proyecto, lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa y los clientes, para satisfacer sus necesidades con nuestro servicio; con la sociedad, contribuyendo a la disminución a la tasa de desempleo; por último, con el medioambiente, aportando a su cuidado y preservación con responsabilidad. Honradez y lealtad: estamos comprometidos con nuestros clientes, colaborado-
						Los ejes de estratégicos en la gestión se centran en la calidad en las materias primas y la confección; ambos aspectos 100% nacionales, lo cual permite mantener un punto de equilibrio para el sostenimiento.		

Continúa

UNIDAD DE ANÁLISIS	BREVE RESEÑA HISTÓRICA	POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	VISIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	METAS	VISIÓN	MISIÓN	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
otro DG	DG es una entidad privada dedicada al diseño, confección y comercialización de ropa interior femenina y masculina, Cúcuta el 31 de agosto de 1990 como una sociedad limitada.	Dentro de la producción local tiene un alto índice de insumos nacionales. De igual forma hace exportación de sus prendas a Puerto Rico, México, Venezuela, Estados Unidos. El éxito de la empresa obedece a la trayectoria y el <i>good will</i> que se ha sostenido, en	La premisa de que todas las personas alcancen productos de calidad a bajo costo, por ende, sus mercados van dirigidos a los estratos 2 y 3, sosteniendo la calidad con precios justos.	Orientar actividades hacia la producción, promoción y comercialización de productos de confección colombianos hacia los mercados del exterior.	- Generar una producción local, con un alto índice de insumos nacionales. - Ampliar su producción para exportación.	En el año 2014 tendremos posicionadas las marcas en Colombia y Centroamérica.	Diseñamos y producimos prendas de vestir innovadoras, cómodas y asequibles para toda la familia, integrando procesos textiles desde la elaboración de materias primas hasta su comercialización; atendiendo así las necesidades de nuestros consumidores.	Actualmente, DG tiene su casa matriz en Cúcuta y cuenta con sucursales en Bogotá y Medellín. En septiembre del 2000, DG, sucursal Medellín, adopta una planta de confección propia con el fin de satisfacer aún más las necesidades del mercado, incursionando así también en el
								res e inversionistas y el país que depositan su confianza en nosotros. Honestidad: somos íntegros, coherentes y justos entre lo que pensamos, hacemos, decimos y sentimos, enmarcados en las leyes de nuestra sociedad. Puntualidad: administrando el tiempo de tal forma que la disponibilidad sea prioridad en nuestra organización.

UNIDAD DE ANÁLISIS	BREVE RESEÑA HISTÓRICA	POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	VISIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	METAS	VISIÓN	MISIÓN	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
010 DG	En octubre de 1993 se transforma en sociedad anónima, y cuatro años más tarde, en diciembre de 1997, se convierte en Comercializadora Internacional.	contribución para la sociedad colombiana.						<p>ámbito nacional. Actualmente DG sucursal Bogotá produce ropa interior, pijamas y deportivos para dama. Obtuvo la certificación de su sistema de gestión de la calidad en agosto del 2003 con el certificado N° 0003/422.</p> <p>En el 2004 DG forma parte del grupo económico Textileras Asociadas, entre las cuales se encuentran Línea Sensación, Emcoltex, Incolmedias, Inversiones Support, entre otras.</p>

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 12 se condensa al análisis sobre las empresas participantes, según las categorías teóricas definidas. Con el análisis de cada una de ellas se busca identificar la manera como cada unidad viene trabajando en aspectos relacionados en el cuidado del medioambiente, el impacto social, la gestión organizacional, la sostenibilidad, el talento humano, la responsabilidad social, entre otros factores.

TABLA 12. CATEGORÍAS TEÓRICAS PARA EL ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
	El valor compartido ha sido la formación al personal que ingresa a la empresa. Es importante para la organización dar oportunidades a las personas que no tienen experiencia en el sector textil exclusivamente en la parte de confección de maquila a terceros, y ello es nuestro objeto social. Como empresa, el tema de la formación y la oportunidad para las personas que no tienen experiencia ya sea en el sector textil o laboral. Con ello, lo que se busca en la empresa es ayudar a mejorar la economía de las personas, brindando estabilidad laboral y la generación de calidad de vida laboral para todos los funcionarios de la organización.	001 AQLP
El valor compartido: valor económico, ambiental y social	En CO buscamos tener claridad en el compromiso social, por medio de nuestra Fundación, que trabaja por el desarrollo de los procesos de lectura en los pueblos más alejados de Antioquia, buscando con ello promover la lectura en jóvenes, niños y adultos. Ello hace que tengamos un compromiso social y de alguna manera ayudamos a resolver problemas de inequidad y desigualdad. Otra acción desarrollada en la empresa es el compromiso con el empresario colombiano; ellos son nuestra primera opción de compra de nuestra materia prima, buscando con ello el crecimiento empresarial. Tenemos gran compromiso con el desarrollo económico, el cuidado del medioambiente y la equidad social. Desde lo económico, generamos empleo y ayudamos al empresario colombiano. En lo ambiental, el cuidado del planeta y el ahorro de energía; y en lo social, la calidad de vida laboral que se busca dar a los empleados de la compañía, tratando de dar todas las garantías y satisfacción en el desarrollo de sus actividades laborales.	002 CO
	Haber compartido MA al mercado es una manera para contribuir a la solución de los problemas sociales. Esta es una empresa que tiene clara la necesidad de tener buenas relaciones, potentes y claras, que han permitido que se tenga claridad en la cadena de abastecimiento y en toda su cadena comercial. Ello ha permitido ser el puente que une una idea, un diseño creativo y un deseo de consumo. Además, somos generadores de empleo. El valor compartido lo entendemos de manera pragmática, es decir, se busca que las relaciones sean balanceadas. Buscamos tener buenas relaciones	003 MA

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
	económicas en términos mutuamente benéficos con los proveedores, es decir, que para ambos sea buen negocio, estar juntos con los clientes para llegar a su centro de consumo con el precio adecuado, en el momento adecuado, con el producto adecuado. Esta es la base de nuestra visión de valor compartido.	
	Indiscutiblemente nuestro principal activo son nuestros trabajadores y colaboradores; por lo tanto, tratamos de brindarles las mejores condiciones posibles, que se desarrollen como personas y tengan una calidad de vida alta que les permita mejorar su entorno familiar, social o en su comunidad. Siempre que nuestra empresa genere en las personas bienestar, estamos hablando de generación de valor compartido. Ese valor tiene que ver también con la relación que tiene la empresa con el bienestar de las personas y la sociedad, pues en la medida en que la empresa crezca, crece la calidad de los colaboradores y esto hace que todo su entorno en sus diferentes partes, como en lo económico y social, mejoren y se pueda tener un beneficio tanto para las personas como para la empresa.	004 LM
El valor compartido: valor económico, ambiental y social	Realmente siempre hemos logrado tal cohesión con nuestros colaboradores al punto de crear, más allá de la relación laboral, un verdadero y mutuo apoyo que permite desde lo social contribuir a la calidad de vida de las personas y de nuestros productos. El valor tiene consigo más beneficiarios y ambientalmente a las familias el hecho de trabajar desde sus casas les genera menor desplazamiento o uso de transporte, que generalmente contamina. Ese es el aporte que creemos aportamos para contribuir a dar respuesta a la problemática social y sustentable.	005 SM
	La vinculación de IJC al clúster Bogotá de prendas de vestir se dio por el interés particular de participar en el Bogotá Fashion Week, evento promovido por la Cámara de Comercio de Bogotá, y que representa beneficios para los objetivos misionales de la organización. Sin embargo, a la fecha se han postulado dos veces y no han logrado la participación por falta del cumplimiento total de las exigencias del evento. Un elemento importante que resalta en la cadena de valor de la organización son los proveedores, 100% son colombianos; sin embargo, estos no están vinculados al clúster Bogotá.	006 IJC
	AMP lleva 18 meses vinculado al clúster Bogotá de prendas de vestir. Sus relaciones con las empresas vinculadas al clúster se limitan a la participación en algunas ferias o ruedas de negocios, donde han encontrado algunos clientes; y la búsqueda de talleres satélites que fortalecieron su producción.	007 AMP
	La empresa lleva un año vinculada al clúster Bogotá de prendas de vestir, y ha participado en varias de sus actividades, entre ellas programas de capacitación en temas de costos, mercadeo y estrategia de ventas. En estos procesos la Cámara de Comercio de Bogotá hace un proceso de seguimiento de las capacitaciones para el fortalecimiento comercial y empresarial.	008 CJO

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
El valor compartido: valor económico, ambiental y social	TC, aunque está inscrita en el clúster Bogotá de prendas de vestir de la Cámara de Comercio de Bogotá y entiende la necesidad de darse a conocer, desconoce realmente sus beneficios y alcances; fue invitada a participar en una rueda de negocios, la cual no fue exitosa debido a su poca experiencia y preparación.	009 TC
	La empresa ha tenido acercamiento al clúster, pero no se tienen datos por parte del entrevistado sobre la relación con este.	010 DG

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
La gestión de las organizaciones: gestión de las organizaciones textiles y visión estratégica	Es muy importante contar con un proceso de gestión organizacional, máxime cuando se está hablando de un sector tan vulnerable como el textil. Los procesos de gestión que se han desarrollado han permitido de alguna manera generar un impacto y competitividad. Para nosotros como empresa, nuestra visión ha sido destacarnos en el sector textil, teniendo en cuenta unos estándares amplios en el tema de calidad, que es lo que más nos ha caracterizado, y esa ha sido nuestra visión. Se tiene en cuenta a todo el personal, puesto que se tiene todo el conocimiento frente a la importancia de involucrarlos, porque ellos son quienes trabajan para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Todos los colaboradores hacen la empresa; sin una mano de obra calificada, realmente no se podría cumplir con la visión estratégica. Se busca que todo lo que salga directamente de la gerencia no sea una única decisión, sino que siempre sea compartida y analizada por los colaboradores, y se busca entre todos la mejor decisión para la empresa como tal. La dirección de la empresa es participativa. La opinión de todos es válida.	001 AQLP
	La organización tiene establecido su proceso de gestión. Se busca de manera constante hacer una evaluación de ella para poder identificar en los procesos establecidos las acciones de mejora. Los procesos definidos están enfocados en la calidad del servicio, los productos y la estandarización de procesos. La visión estratégica definida tiene como enfoque hacer presencia en todos los mercados textiles posibles. Estos forman parte de dicha visión, debido a que se constituyen en unos nichos de mercado potenciales. Somos una empresa comercial y así se le quiere ver. Por lo tanto, esas decisiones o esas estrategias son contempladas por todos los que forman parte de la empresa. Hay una comunicación de lo que pasa en la calle; por ello, todos los empleados contribuyen a la formulación de las estrategias que se plantean desde la gerencia. Con un buen proceso de comunicación entre todos, esta debe ser fluida y así se buscan alternativas para el mejoramiento y cumplimiento de dichos objetivos.	002 CO

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
La gestión de las organizaciones: gestión de las organizaciones textiles y visión estratégica	<p>MA es una compañía que tiene todo el diseño dentro de la casa, toda la inspiración y la creatividad son propias. Esto forma parte del pilar estratégico y definición de todos los procesos de gestión. Se tiene una visión estratégica, y ello está fundamentado en ser un propósito superior de inspirar y sorprender con la calidad de los productos, la materia prima y el buen servicio. La construcción estratégica se lidera en el grupo de gerencia, que desarrolla secciones de planeación estratégica en el año, en las que efectivamente evalúa los objetivos estratégicos que se ha trazado, evalúa el seguimiento a los mismos y el desempeño en las diferentes dimensiones y con base en eso se definen acciones tácticas, que vayan en beneficio de esa estrategia y en ese orden de ideas se irriga toda esa comunicación en el interior de la organización para que haya alineación completa en esos objetivos estratégicos de la compañía. Este es un punto importante y no es una actividad que solamente se la pueden delegar a una sola persona, por eso hay un trabajo conjunto en el desarrollo de las propuestas de acción que ayudan al logro de los objetivos empresariales.</p>	003 MA
	<p>El proceso de gestión inicia primero internamente con la manera como se organiza el trabajo, lo que se quiere ofrecer a los clientes. Es importante tener claro la clase de clientes a los que se dirige el producto y así conocer el mercado meta y las personas que se necesitan en la empresa, esa es la manera de establecer los procesos de gestión. Esta visión se fundamenta en lograr ser en los próximos cinco años una empresa líder en el sector de la confección de maquila de vestidos de baño, liderando el mercado con mano de obra calificada y tecnología de punta. Esta visión estratégica es construida desde la gerencia y desde el área administrativa, pero es incluyente en todas las personas que conforman el equipo de trabajo, lo que se busca es mejorar todos los procesos la calidad de las personas, que el crecimiento sea compartido y que genere beneficios mutuos. Todas las personas que forman parte de la organización son importantes, y por ello para el logro de los objetivos propuestos se tienen en cuenta las ideas presentadas por ellos.</p>	004 LM
	<p>La producción se lleva a cabo de acuerdo con unas necesidades, y con cada producción se está generando una expectativa en el mercado. Esto es el elemento esencial en la gestión de los procesos de la organización. No está escrita, pero sí se tiene claro hacia dónde se quiere apuntar con la visión estratégica, donde el desarrollo de las mismas estrategias es esencial. Ellas son construidas desde la gerencia, pero es incluyente porque para construir un producto final se hace en equipo, y si uno es beneficiado, debe haber igual recompensa de parte y parte. Para el desarrollo de las acciones, se tiene claridad de las estrategias y así se formulan propuestas de cómo se pueden alcanzar. Se busca coherencia en lo propuesto con la acción a tener en cuenta para su cumplimiento.</p>	005 SM
	<p>La gestión de estos cuatro años deja resultados positivos con el posicionamiento de la marca en el ámbito nacional; su estrategia de venta</p>	006 IJC

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
	se centra en el uso de las TIC que facilitan el acercamiento y contacto personalizado con el cliente, práctica que le generó a la empresa un valor agregado en su gestión, al identificar que a los clientes no les gusta el contacto robotizado o automatizado; estos canales de comunicación cuentan con personal a cargo para brindar una respuesta rápida, oportuna y veraz.	
	Es una empresa formalizada desde 1995, prestando el servicio de asesoría en temas de comercialización internacional. Los últimos seis años incursionaron en la comercialización de prendas de vestir, iniciando con la línea de bebé y luego con la línea textil de niños y jóvenes.	007 AMP
La gestión de las organizaciones: gestión de las organizaciones textiles y visión estratégica	Somos una empresa de diseño, confección y comercialización de prendas de vestir con una amplia variedad en modelos de <i>jeans</i> , dril, pigmentos, linos y gabardina, para hombre y niño, con los más altos estándares de calidad y un recurso humano calificado, capaz de responder a los cambios y tendencias del mercado, brindando así calidad, exclusividad y cumplimiento a nuestros clientes.	008 CJO
	Por ser una empresa tan pequeña, su gestora es la líder de todos los procesos; trabaja en el día a día del negocio, busca oportunidades de comercialización enfrentándose a una alta competencia en marcas y precios. No cuenta con procesos estandarizados, ni una estructura financiera que le permita una operación estable del negocio. Su formación en diseño y confección le permite atender la demanda de sus clientes con calidad; sin embargo, presenta dificultades con la gestión de la organización, lo que dificulta su desarrollo y proyecciones.	009 TC
	El 90% de la producción es nacional y el restante 10% es importado. Los productos importados se concentran en la línea de ropa interior y muy mínimo ropa exterior; sin embargo, la política de la organización es producción local. Dentro de la producción local tiene un alto índice de insumos nacional. De igual forma hace exportación de sus prendas a Puerto Rico, México, Venezuela y Estados Unidos.	010 DG

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
-Gestión ambiental -Sostenibilidad -Impactos generales del sector	El aporte que se hace con relación a este tema se fundamenta en la constante búsqueda de tecnología de punta que permita el ahorro de energía y en la generación de la cultura de apagar la luz en lugares que no se requiere. Esta misma estrategia se utiliza con la maquinaria. Procuramos impactar el medioambiente desde el cuidado y compromiso que tenemos por contar con productos que sean amigables con él. Se ha buscado siempre tener productos que sean amigables con el medioambiente, es decir, que sean biodegradables.	001 AQLP

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
	<p>El sector textil actual ha adquirido conciencia de empresa en el cuidado ambiental. En cada proceso que se va haciendo día a día, la empresa tiene conciencia de cuidar el medioambiente. Existen diversos procesos que son contaminantes y que han sido conocido en la historia de la industria textil de Medellín. Por ejemplo, las lavanderías que trabajan con índigo, y toda esa agua va al río Medellín. Para evitar eso, nosotros no manejamos ningún proceso con agentes químicos o contaminantes, y hacemos hincapié en el cuidado de la energía, el papel y los desperdicios. Una empresa, una marca de ropa sin importar el nicho donde se mueva, ya es supremamente crítica adonde manda a hacer todos sus procesos, el que le lava el <i>blue jean</i>, el que le estampa la camiseta, el que le corta, el que le confecciona. La marca ya tiene esa conciencia, y ellos van y auditan cómo es el vertimiento de aguas, cómo están manejando los desechos, si están reciclando o no, cómo están trabajando los empleados y si están expuestos a algo, y cómo se está cuidado el planeta.</p>	002 CO
-Gestión ambiental	<p>El sector textil y confección en el ámbito mundial es un sector intensivo en consumo de recursos naturales, agua, energía eléctrica. En ese orden de ideas, la relación que existe entre el sector textil y el uso de recursos naturales es directa y de importancia. Compañías como la nuestra nos hemos concentrado en identificar cómo podemos hacer un aporte no de manera oportunista, sino sistemática y continua en el mejoramiento del medioambiente. En este orden de ideas, MA es una compañía que tiene 100000 árboles sembrados, protegiendo 10 cuencas naturales en Colombia a nivel de páramos, que es donde se originan las aguas a nivel natural. La compañía se ha enfocado en la protección del medioambiente también y se tienen campañas específicas, como la limpieza de las playas, con el objetivo de crear conciencia medioambiental y de la importancia del turismo responsable.</p>	003 MA
-Sostenibilidad -Impactos general del sector	<p>El sector textil en algunas ocasiones es un alto contaminante del medioambiente, ya que en algunos procesos como la elaboración de textiles y estampación se emiten químicos nocivos para el medioambiente y en algunas ocasiones se ha visto que estos son arrojados en lugares como ríos o donde no deben ser desechados, contribuyendo notablemente a la contaminación del medioambiente. El sector textil tiene un alto impacto para el medioambiente en los procesos de elaboración de las telas, dados los químicos con los que se trabajan; pero haciéndolo de una manera preventiva y tomando medidas de responsabilidad, se aminoraría este impacto como tal, más que todo en las empresas que producen las telas. Algunas empresas del sector han demostrado que pueden elaborar sus productos con materia prima o insumos en materiales orgánicos limpios para el medioambiente. Se han establecido políticas para un mayor control de los residuos y los desechos. Nosotros particularmente aplicamos algunas acciones que ayudan al medioambiente, como la iluminación led para el ahorro de energía y menos contaminación, el uso adecuado de los desechos tóxicos y todos los residuos orgánicos, de plástico y papel; todo lo desechamos en sus correspondientes recipientes y le damos un adecuado</p>	004 LM

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
	uso. Adicionalmente, hacemos capacitaciones de concientización a todo el personal para que lo que apliquemos en la empresa pueda servir también en la vida cotidiana.	
	El sector textil impacta de manera notable el ambiente, por eso deben manejarse adecuadamente los procesos y las políticas de protección. Con unas políticas ambientales bien definidas, acogidas por las empresas, se ha mejorado la relación empresarial con el medioambiente, en especial con la disposición de los desechos tóxicos. Más que las acciones, es crear conciencia a las personas que nos colaboran a dar buen uso a los materiales que usamos para la fabricación de nuestros productos.	005 SM
	Al ser una empresa joven y en proceso de reorganización, no cuenta con procesos claros. Sin embargo, en el nuevo plan 2018 de estructuración y ajustes de los procesos de calidad se prevé la incorporación de un sistema de integral ambiental que responda a las prácticas de la empresa.	006 IJC
-Gestión ambiental	Pese a que los directivos de la organización son conscientes de que la industrial textil genera un alto impacto ambiental en los procesos de tintorería, no se desarrollan acciones para mitigar este impacto, ni se tienen definidas políticas que se acerquen a un sistema de gestión ambiental responsable.	007 AMP
-Sostenibilidad		
-Impactos generados del sector	La empresa tiene implementado el proceso de reciclaje básico de consumo diario, consistente en la separación de los desechos que genera la organización y su correspondiente entrega al carro encargado para tal fin en la zona; así también, recolección y venta de retazos derivados del área de producción, destinados a su reutilización en productos como cachuchas. Sin embargo, no se cuenta con un sistema integral de gestión ambiental que permita hacer seguimiento a estos procesos.	008 CJO
	Contribuir con responsabilidad a la protección y cuidado del medioambiente a través del mejoramiento continuo de sus procesos, la prevención de la contaminación y el cumplimiento de la legislación vigente: ISO 9001, ISO 14000, ISO 18001, NTC 481.	009 TC
	Consideran la responsabilidad social ambiental cuando lo interno impacta lo externo. Dentro de la política de mitigar los daños al medioambiente se cuenta con proceso de capacitación, clasificación de residuos propios de la producción, así como su venta.	010 DG

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
<p>-Gestión del talento humano</p> <p>-Importancia de los empleados en la empresa</p> <p>-Tipo de personas que trabajan en su empresa</p>	<p>Esto es demasiado importante; para nosotros la razón de ser son nuestros colaboradores y empleados; si no fuera por ellos, nosotros no tendríamos empresa. Entonces ese ha sido el fuerte de nosotros: brindarles una buena estabilidad laboral, que nuestros colaboradores se sientan contentos, respaldados, acompañados. Ellos son el eje central. Aquí más que todo se ven mujeres, propiamente madres cabeza de hogar; nuestro sector es más femenino, aunque también se tiene en una minoría a sector masculino. Para nosotros es muy importante el personal, y por ello buscamos que los objetivos de la organización estén alineados con los que tiene cada uno de nuestros colaboradores, buscando con ello ayudar a alcanzarlos y que así puedan tener un mayor desarrollo como individuos y empleados. El fuerte es contratar al ser humano, no importa si está o no calificado; esa es la esencia de la empresa en el proceso de selección. Hay preocupación por el aprendizaje de cada uno de los empleados, y por ello se trata siempre de estar capacitándolos en nuevos procesos o procedimientos relacionados con el desarrollo de sus capacidades. Para nosotros las capacidades de cada uno es fundamental, respetamos y tratamos de potencializar en ellos todas sus capacidades. La manera como identifican las competencias, destrezas y habilidades del personal es cuando se logra visualizar en ellos el cumplimiento de todos los objetivos organizacionales, es decir, verificando que ellos cumplan con las competencias que se requieren para el desarrollo de las funciones que se tienen establecidas en la empresa. Anualmente se tienen metas relacionadas con la producción y ventas, se busca que ellas se cumplan y para ello se hace una evaluación mensual de cumplimiento de objetivos. Cuando no se logran los objetivos, se formulan acciones de mejora para ellos.</p>	<p>001 AQLP</p>
<p>-Potencialización de las capacidades de talentos en su organización</p>	<p>La industria textil tiene una particularidad: trabaja todo el mundo, es decir, aquí trabajan ingenieros, diseñadores, administradores de empresas, contadores; no hay predilección por una profesión o un género en particular, lo que hace que siempre se tenga un aprendizaje de cada una de las personas de la organización. El factor humano es primordial, es esencial la calidad humana con valores y ganas de trabajar. Todo eso es una cadena, no se pueda manejar por separado. Cuando una persona es feliz en su trabajo, es feliz en su vida; si una persona es feliz en su trabajo, tarde que temprano le va llegando su recompensa. Se pretende que en la empresa trabaje un equipo feliz, que progresa, evoluciona y que logra sus metas. Lo más importante es el factor humano, es lo primordial. Es importante la calidad humana, que sean personas ricas en valores, lo que se refleja en personas trabajadoras y honestas. Para la organización es muy importante que la gente vaya ascendiendo, que se pueda visualizar su evolución como persona y profesional. Ello se ve reflejado en crecimiento económico para los colaboradores. Se busca siempre el mejoramiento de las competencias que ellos tienen, por medio de procesos de evaluación. La contribución al logro de los objetivos de la organización es posible gracias al compromiso que tiene todos los empleados: ellos siempre están preocupados por lograr cada una de las metas que se han propuesto.</p>	<p>002 CO</p>

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
<p>-Gestión del talento humano</p> <p>-Importancia de los empleados en la empresa</p> <p>-Tipo de personas que trabajan en su empresa</p> <p>-Potencialización de las capacidades de talentos en su organización</p>	<p>El talento humano es importante para el éxito empresarial. MA es una empresa que tiene orgullo de todo su talento humano, espectacular, con proyección de desarrollo de vida personal. Ellos están alineados con los principios y valores de la marca, preparados y alineados con la estrategia. Por lo tanto, ellos desempeñan un papel fundamental en la compañía. Nosotros nos sentimos muy orgullosos de decir que tenemos 230 empleos directos en esta compañía; se tiene además una composición del talento en el género femenino, que prima sobre el masculino. Se está trabajando en una visión de equidad total de género. El talento humano está bien informado de sus funciones. Se cuenta con personal formado a nivel de pregrado y posgrado. Se cuenta con una dirección específica que está en constantes análisis de las necesidades de capacitación y educación continua del personal. Por ello, en la compañía hay una preocupación por identificar el crecimiento de manera holística, es decir, en lo económico y en lo personal, donde se está dando respuesta al mejoramiento de las competencias de los colaboradores. MA es consciente de dos elementos: el primero es contar con unos salarios competitivos en una industria textilera, con el objetivo de tener la capacidad de competir por el mejor talento humano; el segundo tiene que ver con las oportunidades y estabilidad que ofrece la compañía. Se tiene claro que hay diversos cargos y funciones en la compañía; por lo tanto, la aproximación es especializada y no generalista. En este sentido, todos tienen un entrenamientos y desarrollos continuos para mejorar sus destrezas, habilidades y actitudes técnicas. Así como ocurre en ese tipo de funciones, hay otras funciones que son creativas. La tarea es el desarrollo del talento humano en línea con las mejores prácticas de administración de la compañía y de todas las dimensiones, con el objetivo de que se cumplan esos propósitos que establecen. Lo anterior quiere decir que las habilidades y destrezas se mejoran y se desarrollan de manera individualizada y especializada en función de unos objetivos de un cargo, y no es un único plan de desarrollo de destreza a nivel general (la aproximación no es generalista, sino especializada). Con el talento creativo, lo que se busca es ayudar a que encuentren inspiración, ayudar a que encuentre las tendencias y que recojan toda la información disponible para poder tomar las mejores decisiones en cuanto a diseño. En función del objetivo buscado, es fundamental ejecutar planes estratégicos alineados con el desarrollo de las actividades.</p>	<p>003 MA</p>
	<p>Los empleados en nuestra empresa son de vital importancia, son nuestro activo más importante. En nuestra empresa trabajan principalmente mujeres con promedio de edad entre los 35 y 45 años, y en la mayoría de los casos son mujeres cabezas de familia; en algunos casos son de bajos recursos, con una alta vulnerabilidad social. Existen unos objetivos de la empresa, pero sin lugar a dudas buscamos complementariedad y que el desarrollo individual y el beneficio individual estén incluidos dentro de los objetivos que establecemos como empresa. Se sabe que todas las personas tienen unas habilidades y capacidades particulares; cuando estas se identifican, se busca potencializarlas por medio de procesos de</p>	<p>004 LM</p>

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
	<p>capacitación. En esta empresa las personas que laboran ingresan con muy poca experiencia y su nivel educativo es más bien poco; casi todas son bachilleres y tienen conocimiento de costuras, pero a medida que cumplimos objetivos vemos cómo los colaboradores crecen. En la empresa se les brindan oportunidades a todos por igual, y se busca ofrecer estabilidad laboral. Muchos demuestran habilidades que se van afianzando con capacitaciones, y los motivamos a que pueden dar más. Con capacitaciones e incentivos para los que cumplen metas y objetivos, muestran un trabajo limpio y con calidad.</p>	
<p>-Gestión del talento humano</p> <p>-Importancia de los empleados en la empresa</p> <p>-Tipo de personas que trabajan en su empresa</p> <p>-Potencialización de las capacidades de talentos en su organización</p>	<p>Las personas tienen mucha importancia, creemos que el desarrollo de una prenda, si es hecha con mucha dedicación, sería un producto excelente; la gente a quien le vendemos o comercializamos la aceptará con total éxito para ambas partes, y en este orden de ideas son ellos los que finalmente hacen que funcione esta empresa en pro del beneficio de todos. En la parte de producción, la mayoría son madres cabeza de hogar; en la parte de diseño y la administrativa se ven muchos jóvenes con ganas de salir adelante, con proyección, con proyectos de vida para cumplir. En este medio textil te encuentras con todo tipo de personas que quizás han estudiado otras profesiones u otros perfiles diferentes, pero que desde que llegan a este sector se ponen la camiseta y casi que todos se quedan en este medio. Sus objetivos se encaminan a la actividad que estén realizando en el momento: buscan crecer a la par con sus empresas. Cada persona se juega todos los días un papel en la labor desempeñada, todos compiten cada día para dar lo mejor en cada producto que realizan. Y, más que incentivos, la satisfacción de ellos es la de ser maestros en el área o un proceso. En la construcción de un producto dan a conocer su trabajo, que sea reconocido en el medio por su calidad. Cuando se escuchan las ideas que tiene el otro, es posible potencializar sus ideas, al igual que cuando se tiene claridad de los tipos de capacitaciones o formación que requieren. Esto hace que se potencialicen las habilidades de cada uno. La manera de potencializar estos talentos es generando más trabajo para estas personas, ya que este medio está en una crisis y cualquier oportunidad de producción y comercialización es gratitud y oportunidad. La manera como se logran los objetivos de la organización es teniendo claro el compromiso de las personas que forman parte de la organización y su compromiso con el desarrollo de sus actividades laborales.</p>	<p>005 SM</p>
	<p>Actualmente cuenta con 60 trabajadores, de los cuales el 38% corresponden al área de manufactura (20% textil y 18% en calzado). Todo su personal es contratado directamente por IJC, entendiéndose que son un factor importante, y por ello se propone generar opciones laborales de calidad, al mismo tiempo que los capacita a través de <i>outsourcing</i> en temas de promoción y prevención. La empresa cuenta con un personal calificado para cada área de trabajo y con el compromiso de la conservación de un</p>	<p>006 IJC</p>

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
	clima organizacional armónico y estable. La ubicación de sus instalaciones está ligada a la concentración geográfica de sus trabajadores con el fin de facilitar su desplazamiento.	
-Gestión del talento humano	La nueva era de la tecnología y la profesionalización aleja los perfiles profesionales de actividades técnicas necesarias en todos los ciclos e iniciativas empresariales, creando cada vez una brecha entre los aspectos administrativos y operativos de las empresas. Estos son elementos sinérgicos, armonizadores y necesarios para el resultado o producto final. Este efecto puede generar el incremento de la mano de obra operativa. La empresa es una organización familiar, genera seis empleos directos a través de contratación anual y aumenta la nómina en temporada navideña; contratación principalmente hecha para soportar la asistencia comercial o ventas directas. El vínculo laboral es temporal y a término fijo.	007 AMP
-Importancia de los empleados en la empresa	En atención al componente de talento humano, la empresa tiene un alto reconocimiento y posicionamiento de la marca y los productos. Cuenta con planta y equipos propios en su sede principal, donde operan las actividades centrales de confección de muestras y diseños, generando	008 CJO
-Tipo de personas que trabajan en su empresa	un promedio de 35 empleos directos de forma permanente, y entre 50 y 60 en temporada alta. De forma indirecta, genera aproximadamente 500 empleos, a través de la contratación por prestación de servicios de 20 talleres satélites, todos ubicados en Bogotá; contratación que está directamente relacionada con el comportamiento de la demanda.	
-Potencialización de las capacidades de talentos en su organización	TC solo genera un empleo directo, cuya contratación es por prestación de servicios y de acuerdo con la demanda de producción. Esta persona es una madre cabeza de familia que vive en el sector y cumple algunos horarios en las instalaciones de la empresa, y dada su condición de vulnerabilidad no tiene disponibilidad de realizar trabajos extras, lo que limita la producción de la empresa.	009 TC
	Cuentan con una amplia nómina de empleos directos, 1200 aproximadamente, correspondientes a personal de punto de venta, seguridad, servicios generales, del cual el 55% del personal está vinculado en el área de producción y administración. Por políticas de bienestar empresarial se ha contado siempre con el reconocimiento a los empleados (por ejemplo, la celebración de cumpleaños). Se está planteando también la acentuación de reuniones sociales con celebraciones.	010 DG

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
<p>-Responsabilidad social</p> <p>-Concepto de responsabilidad social</p>	<p>Para nosotros, nuestra responsabilidad social está representada en el valor compartido. La generación de empleo a personas que no tienen experiencia en el sector textil ha sido nuestra razón social, la idea es brindar oportunidades a todo tipo de personas. Para nosotros es muy importante estar a la vanguardia con el desarrollo de la tecnología; por eso siempre estamos atentos al desarrollo de nuevas tecnologías que nos permitan mejorar los procesos y no afecten el medioambiente. Para nosotros es muy importante la responsabilidad social empresarial y ambiental; por ello la tecnología que vamos adquiriendo debe ser amigable con el medioambiente. Nosotros tratamos de tener muy buena relación con el entorno, y ello lo podemos certificar mediante la generación del cuidado del medioambiente. La sostenibilidad para nosotros es importante. Sé que sale un poco costoso a veces, pero es importante para nosotros lograr tener claridad en la manera como aportamos al cuidado ambiental. Las propuestas estratégicas que desarrollamos se ligan a todos los procesos tecnológicos, ambientales y de satisfacción de nuestros clientes, pues buscamos brindar mayores beneficios sociales a estos. Hemos visto en el clúster una gran oportunidad de vincularnos para el desarrollo organizacional y el trabajo conjunto; a pesar de que muchas veces sabemos que están en nuestra competencia, también los vemos como unos aliados que nos ayudarán de alguna u otra manera en la adquisición de tecnología, es decir, trabajar con la competencia para el beneficio de todos. Estar vinculados al clúster nos permitiría mejorar muchos procesos y trabajar de manera conjunta. Pero por el momento no estamos vinculados.</p>	<p>001 AQLP</p>
	<p>La responsabilidad social es un tema muy fuerte; en todos los puntos del proceso de la venta, para nosotros es muy importante construir sentido de responsabilidad hacia todos los grupos de interés. Tenemos que estar a la vanguardia con los cambios de la tecnología para la industria, sobre todo en estos tiempos en los que se ve tan golpeado el sector industrial. La relación que nosotros tenemos con el entorno se da al ofrecer productos de calidad, siempre respondiendo a las necesidades que nos manifiestan. En el interior de la empresa se tiene un comité que se encarga de elaborar estrategias e ideas para contribuir al cuidado del medioambiente. Dichas estrategias están encaminadas a la reducción de la contaminación y así mitigar el impacto negativo que puede tenerse con el medioambiente. El éxito de la empresa va ligado a la responsabilidad que esta tiene con todo su grupo de interés. La empresa es supremamente comprometida con sus colaboradores y se espera que ellos devuelvan lo mismo, trabajar con todo el amor y la mejor calidad. Nosotros en este momento contamos con una fundación, esta hace presencia en los sectores más alejados de Antioquia. Ella lo que quiere es llevar material literario y llevar un poco de educación a muchos lugares de Antioquia, donde no se garantiza este derecho. Creemos que la educación es la base para el desarrollo de una nación y el elemento más importante para los niños y jóvenes.</p>	<p>002 CO</p>

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
<p>-Responsabilidad social</p> <p>-Concepto de responsabilidad social</p>	<p>En MA tenemos uno de los valores de marca que llamamos “Luchadores por la tierra”, y en ese orden de ideas la dimensión medioambiental forma parte del proceso de gestión y decisiones del negocio. Hay claridad de las repercusiones e implicaciones que las decisiones tienen en la conservación y cuidado del medioambiente. En cuanto a lo social, hemos desarrollado diversas alianzas con fundaciones y entidades sin ánimo de lucro con el fin de fomentar la creatividad de niños de nuestra región con alguna escasez de recursos en algunas de las dimensiones. Lo que buscamos no es ser un rol asistencialista ni un rol que sustituye al Estado, sino complementar y buscar generar espacios de creatividad para los niños de la región. De igual manera, el programa MA en Talleres realiza más de 40 talleres a empresas de confección con las que nos relacionamos, con el objetivo de que estas se desarrollen profesionalmente. Queremos hacer una especie de Universidad MA en la que los colaboradores seamos de utilidad para esas relaciones con proveedores y partes de negocio; en ese sentido, es tratar de llegar de las mejores prácticas de MA y aplicar para el mejoramiento de los negocios propios. Procuramos acciones como la siembra de árboles, la limpieza de las playas, la búsqueda de mejoramiento de procesos con el fin de que la relación de MA con el entorno sea más amigable. Esa es la visión de la responsabilidad social; insisto, no es asistencialista, no es paternalista, no es suplantar el rol del Estado, es complementar vacíos que identificamos, donde se puede jugar un rol específico con un impacto que sea fácilmente visible y que genere beneficios debido a sus actuaciones.</p> <p>MA se preocupa porque los consumidores que están usando nuestros productos y practicando turismo en un momento determinado tengan unas mejores relaciones con el medioambiente y con las comunidades que rodean a esas zonas. Esas son estrategias concretas y claras en las que hemos venido participando e invirtiendo recursos importantes. De igual manera, estamos en unos procesos de mejoramiento continuo de la compañía para que toda la cadena de abastecimiento esté orientada a que cada vez sea una empresa más amigable con el ambiente. MA no es una empresa que actúa de manera aislada a su gremio y a su sector; nosotros tenemos relaciones con los gremios; con Inexmoda tenemos una relación muy potente, al igual que con el Ministerio de Comercio y ProColombia. En conjunto, identificamos dónde hay planes en los que MA puede ser un actor que se una a las iniciativas del clúster, con el fin de construir una visión colectiva, una percepción internacional y local de la calidad Colombia, de sus productos; se busca que sean de calidad cada vez más, que los estándares de profesionalismo con los que manejamos estas compañías sean mayores, con el fin de dinamizar nuevos mercados en el exterior, de mejorar la connotación y la percepción del nombre “Hecho en Colombia”.</p>	003 MA
	<p>Manejamos el concepto de responsabilidad social y lo entendemos como los beneficios que el entorno social atribuye a nuestra actividad, es decir, beneficiando a colaboradores, proveedores y comunidad. Los desafíos</p>	004 LM

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
<p>-Responsabilidad social</p> <p>-Concepto de responsabilidad social</p>	<p>son los nuevos retos que día a día nos ponemos y buscamos cumplir, y por ello cada día buscamos mejorar a través de maquinaria nueva tecnificada, que realice procesos a menor tiempo y con mayor calidad, y si es ahorradora, aún mejor. Buscamos siempre tener una buena relación con el entorno; siempre se trata de tener todo el cuidado posible con el medioambiente, como parte fundamental del entorno de la organización. No hay un compromiso escrito como tal, pero desde la parte directiva hasta los colaboradores se procura cumplir las normas, acciones, medidas y procesos que necesitemos realizar para evitar el deterioro ambiental. Definitivamente tenemos un indicador en el cual evaluamos la calidad de vida de los trabajadores y muchas de las decisiones administrativas que se toman de acuerdo con este indicador. No se tiene ningún documento escrito, pero sí hay claridad por parte de todos los colaboradores de la importante del cuidado del entorno y el bienestar de la sociedad. En la actualidad no, pero vincularnos a él es uno de los proyectos que tenemos a corto plazo, pues creemos en sus beneficios.</p>	
	<p>Sí, creo que ese concepto es muy importante para todas las empresas, y más en este sector. Para nosotros, este concepto se hace realidad desde la labor que realizamos, pues ayudamos a que las personas contribuyan al mejoramiento de la sociedad, generando oportunidad para que puedan cumplir con los deberes y derechos individuales y sociales. Este es un sector que es cambiante y, por lo tanto, siempre se busca que el desarrollo de la tecnología impacte de la mejor manera la relación entre la sociedad y el medioambiente. La relación que se tiene con el entorno está centrada en el cuidado del medioambiente. Y con los colaboradores también tenemos buena relación, ellos forman parte del sentido social de la empresa. Se podría decir que nos preocupados por el cuidado del agua y la naturaleza, pero eso no está escrito, es más por iniciativa de cada colaborador. No se tiene duda de ello, y la posición que tiene hoy la organización se debe al desarrollo de las estrategias propuestas, con las que se pueden generar beneficios a la sociedad (por ejemplo, generamos empleo).</p>	005 SM
	<p>Los directivos de IJC indican que es necesario que este grupo de interés genere más innovación en los suministros, en el entendido de que la provisión de la materia prima es un factor determinante para el producto final, desde la perspectiva empresarial de hacer accesible la moda sin que esta pierda su punto de equilibrio de vanguardia, originalidad y calidad.</p>	006 IJC
	<p>En temas de responsabilidad social, la organización se ha planteado para las próximas colecciones involucrar la confección artesanal con el aporte y contribución artística de los indígenas; proyección ligada a la visión de la empresa de sostener prendas de calidad y con diseños originales. Sin embargo, se enfrentan al reto de incursionar en la calidad y creatividad con diseños más costosos, o sostener con innovación la trayectoria de</p>	007 AMP

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS
	las empresas en el centro de Bogotá, referenciada por precios cómodos, prendas de calidad, con materiales 100% de algodón y con capacidad de respuesta ante un alto volumen de producción.	
-Responsabilidad social	Frente a este tema, la organización no tiene una política definida; se conciben como prácticas socialmente responsables acciones altruistas con comunidades cercanas al entorno de la empresa, y se desarrollan a criterio subjetivo de los directivos; entre ellas se encuentra la donación de prendas a familias del municipio de Coper, de donde es oriundo su fundador.	008 CJO
-Concepto de responsabilidad social	TC busca apoyar en primera instancia a madres cabeza de familia de la localidad de Ciudad Bolívar, entorno en el que se encuentra la empresa, favoreciendo la generación de ingresos sin descuidar sus hogares	009 TC
	Para la organización, este es un departamento con pocos meses de operación. A la fecha se realizan prácticas empíricas enfocadas en acciones de bienestar con los colaboradores y actividades sociales con comunidades externas, enfocadas en donaciones de prendas de vestir, que incluyen dotaciones sobrantes, productos terminados defectuosos y juguetes. Trabajo en alianza con una entidad llamada Entrelazadas, se hacen donaciones del retazo de material textil, no se vende y la contraprestación para la empresa es la realización de talleres en tejido. No cuenta con un programa establecido o política sobre responsabilidad social.	010 DG

Fuente: elaboración propia.

En las tablas 13 y 14 se triangulan las categorías teóricas conceptuales para cada ciudad, con el propósito de identificar la forma en que desde el programa clúster las empresas han contribuido al desarrollo de las categorías teóricas definidas.

TABLA 13. CATEGORÍAS TEÓRICAS Y CONCEPTUALES EN MEDELLÍN

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL
<i>Valor compartido</i>	
Encadenamiento e inclusión de los más pequeños e informales a la cadena de valor industrial	El programa Medellín Ciudad Clúster establece como política la inclusión de micro y pequeños empresarios, que deben cumplir con requisitos de formalización, como recurso para promover la sostenibilidad y permanencia de estas empresas.
Transferencia y gestión del conocimiento	El pilar fundamental del modelo de asociatividad clúster es integrar las fortalezas de las empresas vinculadas al programa, para generar un proceso conjunto de saberes que será utilizado como buenas prácticas en el sector económico.
Integración y apropiación social del conocimiento en el clúster	El proceso demanda una permanente actualización de conocimiento y análisis sectorial, que definan el rumbo de la actividad económica. Las redes de trabajo son espacios diseñados para compartir buenas prácticas e identificar oportunidades para el desarrollo de la industria a través del trabajo colaborativo. Actualmente están activos seis espacios: red de innovación, red de I+D+I en textiles, red de cadena de suministros, red de comercio exterior, red de corte, teñidos y acabados y red de prácticas gerenciales (Cámara de Comercio de Medellín, 2015).
<i>Cooperación y desarrollo social</i>	
Apoyo a proyectos de investigación desde el clúster	Los procesos de investigación establecidos para el sector textil, confección y moda se promueven desde los aliados del clúster. Es el caso de Inexmoda, que apoya acciones en aspectos tecnológicos, maquinaria, equipo y mejoramiento de los procesos productivos.
Aspectos sociales, económicos y ambientales	Entre los participantes se promueven procesos de responsabilidad social, enfocados en la atención a grupos vulnerables y ciertas acciones ambientales y de bienestar.
Relación de la empresa con su entorno	El modelo por excelencia vincula a los actores públicos, empresariales y gremiales.
Visión estratégica del clúster para un beneficio común	Se identifican los principales factores estratégicos del modelo, estableciendo su propio quehacer (misión), estableciendo una proyección del sector (visión) y determinando en sus valores el logro de resultados comunes que generen beneficios tanto empresariales como a cada uno de los integrantes.

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL
<i>Responsabilidad social</i>	
Concepto	Es la participación activa para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las empresas vinculadas al clúster establecen, según sus alcances, las acciones que apoyen el cumplimiento de estos objetivos.
Cambios tecnológicos	La vigilancia tecnológica es uno de los principales insumos para mejorar indicadores de productividad y calidad. Por eso, se participa activamente en ferias como Colombiatex, donde se presentan los avances tecnológicos en el sector textil, confección, diseño y moda.
Desde el clúster se plantean proyectos de sostenibilidad con el medioambiente y los entornos	Cada una de las empresas vinculadas es responsable sobre sus acciones para mejorar el ambiente. El clúster establece en sus valores el cuidado medioambiental y la ejecución de procesos que logran tal propósito.
Participación del clúster en el TLC para el sector textil Diseño e implementación	El principal indicador de logro en el clúster es ampliar el mercado a un entorno internacional, desarrollando como estrategia las alianzas estratégicas de los empresarios y aprovechando la oportunidad que representan los tratados formalizados por nuestro país.
<i>Desarrollo del clúster</i>	
Existen ventajas competitivas a partir de la vinculación al clúster del sector textil	El clúster se centra en empresas y empresarios del sector textil, confección, diseño y moda inspirados en la innovación, que buscan crear valor compartido para toda la cadena y generar negocios con el fin de lograr su acceso y reconocimiento en los mercados internacionales, a través de la diferenciación en diseño y moda (Cámara de Comercio de Medellín, 2015).
Externalidades	Facilitar el acceso a mercados nacional e internacional: <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Formación Exportadora • Compartir buenas prácticas y transferir conocimiento en temas clave • Misiones comerciales en ferias como Colombia Moda y Colombiatex
Innovación	Promover la innovación en el interior de las empresas como un proceso sostenido en el tiempo: <ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de pruebas acreditadas en textiles técnicos • Manual de uso de textiles técnicos – Red de I+D+i • Soluciones innovadoras a retos empresariales

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL
Competitividad	<p>Desarrollo de proyectos que impacten los distintos procesos de las empresas y el incremento de la productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de aumento de la productividad, realizado en conjunto con Uniminuto; planteamiento y formulación durante el 2017 • Proyecto de eficiencia energética, realizado con el Clúster Energía Eléctrica • Proyecto de identificación de materias primas con código de barras • Manual de corte y estandarización de procesos
Cooperación entre las empresas a partir del aporte del clúster El clúster como un sistema de estrategia regional o local	<p>Los siguientes segmentos forman parte del clúster textil/confección, diseño y moda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woman: prendas de vestir, calzado, accesorios, artículos, ropa de hogar y bienestar, cosméticos • Bienestar: ropa deportiva y fajas • Casual: <i>jeanswear</i>, <i>beachwear</i> y ropa interior • Dotaciones: uniformes <p>Además, 1545 empresas fueron beneficiadas y se gestionaron recursos por \$1947 millones de pesos. En octubre del 2016 los ingresos para formación fueron por \$ 34,3 millones de pesos.</p>
El clúster y su aporte en la creación de economías a escala en la región	<p>La vinculación de empresas de diferentes tamaños y con múltiples fortalezas hace del modelo asociativo clúster el medio para lograr que se compartan saberes, procesos y estrategias que generan resultados positivos para el conglomerado de empresas.</p>
El clúster y la inversión extranjera Asesoría por parte de clúster a las empresas	<p>Las misiones comerciales, más que promover el sector en el exterior, se enfocan en identificar actores extranjeros que se vinculen mediante inversión y aporte de conocimiento y tecnología.</p>

Fuente: elaboración propia.

TABLA 14. CATEGORÍAS TEÓRICAS Y CONCEPTUALES EN BOGOTÁ

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL
	<i>Valor compartido</i>
Encadenamiento e inclusión de los más pequeños e informales a la cadena de valor industrial	Son prácticas empresariales que desde su concepción tienen el doble propósito de dar utilidades para la organización y mejorar las condiciones sociales, ambientales o económicas de una población específica relacionada con la empresa. Para promover una nueva cultura empresarial basada en las compañías como protagonistas del bienestar de la sociedad, la Cámara de Comercio de Bogotá creó en el 2013 el Premio de Valor Compartido, un reconocimiento a las empresas que, a partir de un negocio rentable, logren mejorar las condiciones sociales, económicas o ambientales del país (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).
Transferencia y gestión del conocimiento	La Iniciativa Clúster de Prendas de Vestir invita a participar en Createx, la plataforma de conocimiento y proveeduría de bienes y servicios más relevante del país, en Bogotá. Está dirigida a pequeños, medianos y grandes empresarios de la industria textil y de la confección. Allí las empresas encuentran múltiples soluciones: desde la consecución de insumos y maquinaria, hasta los servicios requeridos para la fabricación de producto terminado. Esta feria contará con tres grandes componentes: agenda académica, muestra comercial - muestra dinámica y <i>networking</i> . Createx será la plataforma de conocimiento y proveeduría de bienes y servicios más relevante del país, dirigida a pequeños y medianos empresarios de la industria textil y de la confección (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).
Integración y apropiación social del conocimiento en el clúster	La Iniciativa Clúster de Prendas de Vestir y el Programa de Transformación Productiva lideraron la convocatoria de empresas del sector textil-confección en Bogotá, para la socialización de la actualización del Plan de Negocios que está desarrollando Aitex, Instituto Español de Investigación y Desarrollo. Con la actualización del Plan de Negocios del sector, se espera tener una evaluación del desempeño del sector textil-confección en Colombia; análisis del nivel de cumplimiento de las iniciativas planteadas en el Plan de Negocio elaborado en 2009; prospectiva y vigilancia tecnológica del sector a nivel mundial, en el corto, mediano y largo plazo; identificación de necesidades y definición de una nueva hoja de ruta; definición de un Proyecto Bandera para el sector e indicadores para hacer seguimiento, control y medición de avances. Este será un insumo para las empresas del sector, pues les mostrará hacia dónde enfocar su estrategia y empeño, alineado con los esfuerzos institucionales de apoyo al sector (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL
<i>Cooperación y desarrollo social</i>	
Apoyan proyectos de investigación desde el clúster	La Cámara de Comercio de Bogotá lidera el desarrollo de iniciativas clústeres, escenarios neutrales en los que los líderes empresariales y los representantes del Gobierno y la academia definen una visión conjunta y de trabajo en equipo para alcanzar el propósito acordado (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).
Aspectos sociales, económicos y ambientales	
Relación de la empresa con su entorno	El modelo integra diferentes actores públicos, empresariales y gremiales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).
Visión estratégica del clúster para un beneficio común	El clúster de prendas de vestir será reconocido en 10 años por su competitividad, altos niveles de productividad, diseño e innovación, con un capital humano calificado, un mercado local fuerte y presencia internacional consolidada y articulada con centros de investigación y universidades, que genere impacto en el mejoramiento social y ambiental de la ciudad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).
<i>Responsabilidad social</i>	
Concepto	La responsabilidad social forma parte de los valores institucionales de la Cámara de Comercio de Bogotá. Se ha adoptado como la búsqueda permanente del mejoramiento social, empresarial, comunitario y del medioambiente, a través del compromiso de sus colaboradores, la comunidad local y la sociedad en general, mediante labores enfocadas al mejoramiento de la calidad de vida de Bogotá y su región (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).
Cambios tecnológicos	El sector de la industria de las confecciones y textiles, de origen colombiano, tiene un importante reconocimiento en el mercado internacional. Según el Observatorio de Moda Raddar-Inexmoda, Colombia ha sido por varios años un punto focal confeccionista con cientos de empresas, las cuales generan avances importantes en materia de innovación respecto a procesos de producción y diseño. Por ello, el comercio exterior de textiles y confecciones muestra que las empresas del país tienen gran potencial de crecimiento en cuanto al procesamiento de materias primas, diseño y manufactura (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).
Desde el clúster se plantean proyectos de sostenibilidad con el medioambiente y los entornos	Marco Llinás, vicepresidente de Competitividad y Valor Compartido de la Cámara de Comercio de Bogotá, habló del reto que enfrenta la capital en términos de productividad, para lo cual se trabaja en dos esfuerzos simultáneos que conforman la agenda de desarrollo productivo: la Estrategia de Especialización Inteligente y las Iniciativas Clúster (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL
<i>Desarrollo del clúster</i>	
Existen ventajas competitivas a partir de la vinculación al clúster del sector textil	Para ser competitivo y fortalecer una empresa de confección y marca de ropa es importante planificar, investigar el mercado y sus tendencias, además de innovar en cada proceso. La marca y sus diseños deben apuntar al estilo de vida del consumidor al que su empresa quiere llegar (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).
Externalidades	La Iniciativa Clúster de Prendas de Vestir —que cuenta con el liderazgo y apoyo institucional de la Cámara de Comercio de Bogotá— es un escenario neutral donde líderes empresariales, Gobierno, entidades de apoyo y academia trabajan colaborativamente para incrementar la productividad y competitividad del sector. Está integrada por actividades económicas relacionadas con textiles, confecciones, servicios para el sector, además de proveedores, comercializadores e instituciones de apoyo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).
Innovación	Promover la innovación en el interior de las empresas como un proceso sostenido en el tiempo: <ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de pruebas acreditadas en textiles técnicos • Manual de uso de textiles técnicos – Red de I+D+i • Soluciones innovadoras a retos empresariales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).
Competitividad	El fortalecimiento empresarial se ha enfocado en realizar el mapeo de segmentos estratégicos de negocio, priorizar el segmento marquista por su potencial de crecimiento e identificar los tres modelos de negocio distintos en los que se concentran los marquistas: orientación al producto, al canal o identidad propia. Lo anterior supone un gran reto para las empresas que desarrollan marca, en el sentido de generar una diferenciación clara, pues cada vez hay menos espacio para quienes no lo hacen. Por lo anterior, se propone un plan de trabajo que se concentra en tres áreas: expresión de la marca y experiencia en punto de venta; mercados locales y canales internacionales e implementación de desarrollo de producto flexible y conectado (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).
Cooperación entre las empresas a partir del aporte del clúster El clúster como un sistema de estrategia regional o local	La apuesta país del Gobierno nacional, que lidera el Programa de Transformación Productiva, está trabajando en un proyecto para el desarrollo de producto y gestión de marca, que busca generar capacidades en las empresas y en la academia para identificar, desarrollar y promocionar productos con mayor valor agregado, basados en las necesidades de los consumidores y en las tendencias globales de la industria. De igual forma, está liderando otros programas de apoyo al sector, entre los que cabe mencionar el cierre de brechas textil-confección, Colombia Productiva, convocatoria para certificaciones de calidad, proyectos normativos y líneas de crédito Bancóldex (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Continúa

CATEGORÍA TEÓRICA	CATEGORÍA CONCEPTUAL
El clúster y su aporte a la creación de economías a escala en la región	Como parte integral del acompañamiento que brinda la Cámara de Comercio, se presentó a los participantes el portafolio especializado de servicios diseñados para este sector, que supone el fortalecimiento empresarial en el interior de las empresas, en cuanto a estrategia, innovación, mercadeo, producción, financiero, etc. Este proceso inicia con un diagnóstico en línea que toma máximo cinco minutos y que abre todo un abanico de posibilidades para mejorar y repensar cómo hacer las cosas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Fuente: elaboración propia.

Análisis comparativo entre las categorías teóricas y conceptuales

Para la realización de esta investigación, se definieron algunas categorías que facilitaron, a partir de una metodología cualitativa, el análisis e interpretación de los datos (Galeano, 2011). Las categorías principales utilizadas en el proceso de investigación fueron las siguientes: gestión de la organización (GO), gestión del talento humano (GTH), gestión ambiental (GA), responsabilidad social y valor compartido (RSVC), cadena de valor (CV) y relación con el clúster y aporte (RCA).

Por otro lado, teniendo presente la necesidad de respetar la identidad de las instituciones a las que se les realizó la entrevista, se definieron unos códigos de identificación para tener claridad de las instituciones que dieron respuesta a las preguntas formuladas. Para la identificación de las empresas participantes en las entrevistas realizadas se usaron los siguientes códigos: 001-AQLP, 002-CO, 003-MA, 004-LM, 005-SM, 006-IJC, 007-AMP, 008-CJO, 009-TC, 010-DG.

La industria de la confección de prendas de vestir en Bogotá está conformada por variadas empresas que difieren ampliamente en su tamaño y forma de organizarse. Así como existen grandes empresas que mueven grandes volúmenes de mercancías y obtienen grandes utilidades, están también las micro y pequeñas empresas, con niveles de producción limitados y formas más básicas de organización. El análisis compara los resultados en la gestión, la responsabilidad social empresarial y la creación de valor compartido de cinco organizaciones, resaltando algunas particularidades encontradas.

Gestión de la organización

Gestión de la organización en Antioquia

Una organización puede ser comprendida como una unidad social o agrupación humana que se constituye para alcanzar unos fines previamente establecidos. El desarrollo de unas tareas o actividades permite dar cumplimiento a dichos fines. La interacción y colaboración entre las personas tienen un papel fundamental en este sentido, y la buena gestión permite el desarrollo eficiente de los procesos y el cumplimiento de las metas.

No cabe duda de que la eficiencia en los procesos y el cumplimiento de las metas establecidas por la organización siempre dependerá de la gestión, la planeación y el funcionamiento interno. Se puede establecer, en consecuencia, que el sector textil de Antioquia hoy en día se encuentra dividido, ya sea por la situación económica de la región o por la alta competencia existente allí. Lo anterior impide que exista un proceso de gestión y organización común y colaborativo entre ellas.

Otra situación relevante es la problemática que actualmente atraviesa el sector textil tanto en Antioquia como en el ámbito nacional: la posibilidad de ingreso al país de productos provenientes de otros países a un precio más favorable, lo que pone en jaque el sector textil colombiano. Dicha problemática no necesariamente obedece a problemas de gestión organizacional, sino a situaciones relacionadas con la producción y a la debilidad del Gobierno nacional para establecer estrategias que encaminen y fortalezcan la industria textil.

A pesar de la situación descrita, los empresarios antioqueños consideran que los procesos de gestión que se lleven a cabo desempeñan un papel fundamental en el cumplimiento de sus propósitos. Lo expresan de esta manera: “Es muy importante contar con un proceso de gestión organizacional, máxime cuando se está hablando de un sector tan vulnerable como el textil. Los procesos de gestión que se han desarrollado han permitido de alguna manera generar impacto y competitividad” [001-AQLP]. Según lo anterior, el proceso de gestión organizacional

se constituye en un elemento fundamental para lograr el impacto que se espera tener en el mercado y para que las empresas sean cada vez más competitivas.

En este sentido, es preciso que las organizaciones, en sus procesos de gestión, evalúen e identifiquen aquellos aspectos que requieren mejoramiento, a fin de lograr los propósitos fijados: “Se busca de manera constante hacer una evaluación de la gestión para poder identificar, en los procesos establecidos, las acciones de mejora. Los procesos están enfocados en la calidad del servicio, los productos y la estandarización de procesos” [002-CO]. Todo aquello que no se evalúa o controla no puede ser mejorado y, por tanto, la consecución de los propósitos de la empresa textilera puede verse truncada, dada la falta de seguimiento y proyección.

El concepto que tienen las empresas del sector textil respecto a la *gestión de la organización* puede variar según la experiencia y el proceso de formación de sus directivas. La empresa 003-MA, por ejemplo, señala que “tiene todo el diseño dentro de la casa, toda la inspiración y la creatividad son propias. Esto forma parte del pilar estratégico y definición de todos los procesos de gestión”. la definición conceptual de un tema particular, no obstante, no se constituye en una camisa de fuerza o predetermine cómo llevar a cabo el proceso de gestión en el sector textil. Entenderlo así es un elemento sustancial para resolver la crisis que vive el sector textilero:

El proceso de gestión inicia primero internamente: la manera como se organiza el trabajo, lo que se quiere ofrecer a los clientes. Es importante tener claro la clase de clientes a la que se dirige el producto, y así perfilar el mercado meta y las personas que se necesitan en la empresa. Esa es la manera de establecer los procesos de gestión. [004-LM]

En algunos momentos, en el proceso de gestión, “la producción se lleva a cabo de acuerdo con unas necesidades, y con cada producción se está generando una expectativa en el mercado. Este es el elemento esencial en la gestión de los procesos de la organización” [005-SM]. Asimismo, en la gestión que se lleva a cabo en las organizaciones es preponderante la configuración de una visión

sistémica que permita comprender el horizonte buscado y según el contexto y sector de trabajo. Las empresas del sector textil, a pesar de las grandes problemáticas que hoy deben enfrentar y de no tener escritas varias de sus estrategias, “sí tienen claro hacia dónde se quiere apuntar con la visión estratégica. El desarrollo de las estrategias es esencial” [005-SM].

La visión sistémica está enfocada en la visualización del todo, incluido el sector en el que se desarrollará la actividad comercial. En Antioquia, algunas empresas del sector textil han fundamentado su visión en la calidad: “Trabajamos teniendo en cuenta unos estándares amplios en el tema de calidad, que es lo que más nos ha caracterizado en el sector, y esa ha sido nuestra visión en el tiempo que llevamos como empresa” [001-AQLP]. En este aspecto, la visión formulada tiene su fundamento en comprender la organización como un todo, y no de manera fragmentada: “La visión estratégica definida tiene como enfoque hacer presencia en todos los mercados textiles posibles. Estos forman parte de dicha visión, debido a que se constituyen en unos nichos de mercado potenciales” [002-CO].

En la formulación de una visión estratégica, es necesario vincular a todo el personal de la organización, sin importar el tamaño y razón de ser de esta. Las empresas textiles no dejan de lado el valor que representa el recurso humano en estos procesos:

Se tiene en cuenta a todo el personal, puesto que sabemos que se les debe involucrar, porque ellos son quienes trabajan para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Todos los colaboradores hacen la empresa; sin una mano de obra calificada, realmente no se podría cumplir con la visión estratégica. [003-MA]

De algún modo, el desarrollo de la organización se debe al interés y a los procesos de gestión que realizan las personas:

Esta visión estratégica es construida desde la gerencia y desde el área administrativa, pero es incluyente de todas las personas que conforman el equipo de trabajo.

Se busca mejorar todos los procesos la calidad de las personas, que el crecimiento sea compartido y que genere beneficios mutuos.” [005-SM]

Por otro lado, se establece la idea según la cual la formulación de la visión estratégica corporativa es un tema únicamente gerencial, donde no debe involucrarse a nadie más; no obstante, esta forma de gestión puede obedecer al interés de visionar y posicionar a la organización en un alto nivel:

La construcción estratégica se lidera en el grupo de Gerencia, que desarrolla sesiones de planeación estratégica en el año, en las que efectivamente evalúa los objetivos estratégicos que se ha trazado, da seguimiento a estos y analiza el desempeño en las diferentes dimensiones. Con base en eso, define acciones tácticas que vayan en beneficio de esa estrategia, y en ese orden de ideas se irriga toda esa comunicación en el interior de la organización, para que haya alineación completa en esos objetivos estratégicos. [004-LM]

Ahora bien, entender cómo se desarrollan las acciones para el logro de los objetivos empresariales es una tarea fundamental en el cumplimiento de cada uno de ellos:

Se busca que todo lo que salga directamente de la gerencia no sea una única decisión, sino que siempre sea compartida y analizada por los colaboradores. Se busca entre todos la mejor decisión para la empresa como tal. La dirección de la empresa es participativa, la opinión de todos es válida. [001-AQLP]

Tener presente la opinión de todos solo puede lograrse cuando en la organización se tiene un buen proceso de comunicación, es decir, cuando esta es “fluida para así buscar alternativas de mejoramiento y cumplimiento de dichos objetivos” [002-CO]. Esta es una actividad que debe desarrollarse colectivamente: “Este es un punto importante, no una actividad que solamente se la puedan delegar a una sola persona. Por eso, hay un trabajo conjunto para el desarrollo de las propuestas de acción y los objetivos empresariales” [003-MA].

Gestión de la organización en Bogotá

Las grandes empresas en Bogotá tienen mayor formalización en su gestión y naturalmente presentan estructuras organizacionales más complejas que las micro y pequeñas empresas. A medida que la organización va creciendo, configura un grado de especialización representado en áreas o divisiones, lo cual genera una supervisión más cercana a los trabajadores. En la microempresa, toda la administración recae en el dueño, que es a su vez el gerente; a mayor crecimiento de la organización, se van delegando algunas responsabilidades de la gestión en áreas especializadas que permiten una efectiva planificación y control de los procesos.

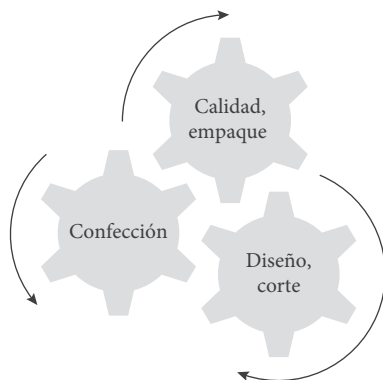
La estandarización de procesos también varía según el tamaño de la organización; sin embargo, en el área de producción hay alto grado de estandarización en todas las organizaciones, lo cual permite unificación en los productos terminados. En las áreas administrativas de las microempresas no existe una estandarización que les permita enfrentarse a contingencias para las que no tienen antecedentes, y por eso deben recurrir a su discrecionalidad para decidir qué hacer. En la medida en que avanza su experiencia, se encuentran con una forma rutinaria de operar que favorece el desarrollo de procesos estandarizados, los cuales, aunque no estén documentados, obligan tanto o más que un procedimiento definido.

La falta de estandarización en la micro y pequeña empresa genera dependencia del talento humano en el desarrollo de cada proceso; no hay control de las operaciones ni forma de evaluar la gestión de los recursos. En la mediana empresa se encuentran procesos más organizados y planes de mejora en el corto y mediano plazo que demuestran su capacidad de adaptación a los retos de la globalización. Por su parte, la gran empresa presenta una estructura organizacional más robusta, con procesos de auditoría interna que aseguran un control permanente sobre las políticas y procedimientos establecidos y la búsqueda de la eficiencia operativa.

Las organizaciones de confecciones centran su operación en un proceso productivo que involucra el diseño, la confección y el alistamiento de las prendas (figura 13). Esta operación en el sector se caracteriza por la discontinuidad, es decir,

en algún punto una operación puede separarse del resto. El diseño se convierte en uno de los puntos clave en la cadena de valor para estas organizaciones, si se tiene en cuenta el valor agregado que representa, que en ocasiones se considera fuente de ventaja competitiva, al procurar tener el control del proceso.

FIGURA 13. PROCESO PRODUCTIVO DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, las micro y pequeñas empresas no se escapan de la descentralización productiva: estas organizaciones encargan el proceso de confección a pequeños talleres satélites, que generalmente tienen escalas productivas reducidas, pero que representan mayor eficiencia para la organización, resultado de la reducción de costos, el manejo del personal y la eliminación de tiempos muertos. La estrategia de estas organizaciones está centrada en la reducción de costos, dejando la cobertura y el liderazgo en el mercado en un segundo lugar; en consecuencia, el bajo desarrollo de las marcas las deja con un bajo perfil, mercados reducidos y pocas expectativas de expansión.

Las medianas y grandes empresas mantienen el control de todo el proceso productivo, y esto les permite analizar y controlar las operaciones para obtener una mejor calidad y ser más competitivas. El tamaño de la organización también incide en la cobertura o participación en el mercado: a mayor crecimiento,

mayor cobertura de mercado. Para el caso de las microempresas, su mercado es típicamente local, principalmente por sus limitaciones en cuanto a volúmenes de producción y capacidad de inversión. Las pequeñas y medianas empresas tienen cobertura nacional, mientras que la gran empresa extiende su cobertura a mercados internacionales.

Gestión del talento humano

Gestión del talento humano en Antioquia

En cualquier tipo de organización, las personas desempeñan un papel fundamental para el cumplimiento de los objetivos, alcanzar la visión y desarrollar todas las estrategias propuestas. Esta situación no se aleja de las empresas del sector textil, donde las personas tienen el papel protagónico para el desarrollo de los diferentes procesos:

Nuestra razón de ser son los colaboradores, por no decir empleados; si no fuera por ellos, nosotros no tendríamos empresa. Ese ha sido el fuerte de nosotros: brindarles una buena estabilidad laboral, que nuestros colaboradores se sientan contentos, respaldados, acompañados. Ellos son el eje central. [001-AQLP]

En los procesos relacionados con la gestión humana, cada organización tiene la libertad de desarrollar su propia dinámica en cuanto a los procesos de selección, vinculación, contratación y definición de perfiles, situación que les convierte en organizaciones únicas:

La industria textil tiene una particularidad, allí trabaja todo el mundo: ingenieros, diseñadores, administradores de empresas, contadores... No hay predilección por una profesión o un género en particular, lo que hace que siempre se tenga un aprendizaje de cada una de las personas de la organización. [002-CO]

No cabe duda de que las habilidades y competencias de las personas que conforman la organización son un insumo fundamental para el éxito o fracaso en el mundo empresarial; de ahí que deba sentirse “orgullo de todo el talento humano” [003-MA]. El cumplimiento de los sueños de los colaboradores puede formar parte de la filosofía institucional, porque “ellos juegan un papel fundamental en la compañía” [003-MA], “son ellos los que finalmente hacen que funcione una empresa en pro del beneficio de todos” [005-SM].

La industria textilera y de la confección se ha caracterizado por su alto índice en la generación de empleo. “El factor humano es primordial, esencial; su calidad humana, valores y ganas de trabajar son el motor de una empresa” [002-CO], solo así pueden lograrse los propósitos de la industria textilera antioqueña. Dicho factor humano se ha caracterizado por estar conformado en su mayoría por “género femenino y madres cabeza de familia” [001-AQLP, 004-LM]. En la actualidad, para la industria textilera la formación podría pasarse a un segundo plano, cuando lo que se busca es que las personas que prestan sus servicios tengan desarrolladas otras competencias y habilidades “relacionadas con el manejo de maquinaria especializada para la confección de prendas” [003-MA], un arte que prima en el género femenino.

Como se ha establecido, las personas son el elemento más importante con el que puede contar cualquier tipo de organización, situación que no es ajena a la industria textilera, puesto que, gracias a las personas, se puede lograr la competitividad organizacional: “Para nosotros es muy importante el personal; por ello buscamos que los objetivos de la organización estén alineados con los que tiene cada colaborador. Buscamos con ello ayudar a alcanzarlos y asegurar un mayor desarrollo como individuos y como empleados” [001-AQLP].

Cuando se formulan estrategias de bienestar para los empleados y se tiene claridad de sus objetivos en cuanto a colaboradores y gestores del éxito organizacional, se puede comprender el carácter sistemático de los procesos:

Todo eso es una cadena, no se pueda manejar por separado. Cuando una persona es feliz en su trabajo, es feliz en su vida; si una persona es feliz en su trabajo,

tarde que temprano le va llegando su recompensa. Se pretende que en la empresa trabaje un equipo feliz que progrese, evolucione y logre sus metas. [002-CO]

Aunque “existen unos objetivos de la empresa, sin lugar a dudas buscamos complementariedad y que el desarrollo y el beneficio individuales estén incluidos dentro de los objetivos que establecemos en ella” [004-LM]. Es usual que exista un interés de la organización por conocer las necesidades de los colaboradores, por ejemplo en términos de “capacitación y educación continua que tiene el personal. Por ello, en la compañía hay una preocupación por identificar el crecimiento de manera holística, es decir, en lo económico y en lo personal, donde se está dando respuesta al mejoramiento de las competencias de los colaboradores” [003-MA].

La contratación de personas con altas potencialidades humanas es el factor más relevante a la hora de realizar un proceso de selección. Si bien las competencias y capacidades técnicas o profesionales de una persona son importantes en la selección, en las empresas del sector textil lo esencial es el ser pensante, con sentimientos y con un alto componente humanístico, puesto que el desarrollo de las competencias se puede adquirir con la experiencia y el aprendizaje en campo. En suma, para dar cumplimiento a los objetivos, lo central es “contratar al ser humano, no importa si está o no calificado, esa es la esencia de la empresa en el proceso de selección” [001-AQLP]; “es importante la calidad humana, que sean personas ricas en valores, lo que se refleja en personas trabajadoras y honestas” [002-CO]. En sintonía con esta idea, es claro que las habilidades y competencias laborales se van adquiriendo en la medida en que se brinden nuevas oportunidades laborales:

En esta empresa, las personas que laboran ingresan con muy poca experiencia y su nivel educativo es más bien escaso; casi todos son bachilleres y tienen conocimientos de costuras, pero a medida que cumplimos objetivos, vemos cómo los colaboradores crecen. En la empresa se les brindan oportunidades a todos por igual y se busca ofrecer estabilidad laboral. Muchos demuestran habilidades que se van afianzando con capacitaciones y los motivamos a que pueden dar más. [004-LM]

Lo anterior se conecta con el hecho de que en el sector textil haya una alta “capacidad de competir por el mejor talento humano” [003-MA], además de ofrecer una estabilidad laboral en una industria marcada por su inestabilidad y los problemas económicos:

Cada persona se juega todos los días un papel en la labor que desempeña. Todos compiten cada día para dar lo mejor en cada producto que realizan. Más que incentivos, la satisfacción de ellos es ser maestros en el área o en proceso en el cual les toque hacer un producto, para dar a conocer así su trabajo, y que sean reconocidos en el medio por su buen trabajo realizado. [005-SM]

Según lo expresado, es posible para la industria textilera ofrecer salarios competitivos y estabilidad laboral, aun en tiempo de crisis. Sin importar el tipo de organización, su actividad económica o tamaño, se debe propiciar el desarrollo de las habilidades y competencias laborales en cada uno de sus colaboradores. De hecho, en las empresas del sector textil existe una alta “preocupación por el aprendizaje de cada uno de los empleados; por ello, se trata de estar capacitándolos de manera constante, en nuevos procesos o procedimientos que tienen que ver con el desarrollo de las propias capacidades” [001-AQLP].

En consecuencia, se puede ofrecer un “reconocimiento al trabajo de las personas y también se les puede guiar en los procesos en que están fallando” [002-CO]. Una característica que se presenta en la industria textilera es la existencia de diversos cargos y funciones en la compañía. En consecuencia, “la aproximación es especializada y no generalista. Todos tienen entrenamientos y desarrollos continuos para mejorar sus destrezas, habilidades y actitudes técnicas. Y así como ocurre en ese tipo de funciones, hay otras funciones que son creativas” [003-MA].

Adicionalmente, “todas las personas tienen habilidades y capacidades particulares. Cuando estas se identifican, se busca potencializarlas por medio de procesos de capacitación” [004-LM]. Y esto solo puede lograrse si se cuenta con la capacidad de escuchar “las ideas que tiene el otro, si se permite que puedan potencializar sus ideas. Además, cuando se tiene claridad de los tipos de

capacitaciones o formación que requiere el personal, es posible potencializar las habilidades de cada uno” [005-SM].

Gestión del talento humano en Bogotá

Para las micro y pequeñas empresas del sector confecciones, la gestión del talento humano representa altos costos laborales no solo por su factor prestacional, sino por los costos de los tiempos improductivos que se pueden tener. En este sentido, las labores propias de la confección se realizan a través de talleres satélites, y la gestión directa se centra en el talento humano de las áreas administrativas, de diseño y corte. Los procesos de selección de los talleres satélites se basan en la recomendación, el bajo costo, los altos rendimientos y los tiempos de entrega del producto terminado, con el fin de aumentar la eficiencia de la organización. En este proceso, las organizaciones se enfrentan a una alta rotación, ya que no es fácil conseguir talleres que se acomoden a los requerimientos de producción, a lo cual se suma la informalidad presente en este campo.

Asimismo, predominan los talleres pequeños, caseros o unipersonales, que han surgido por la necesidad de generar ingresos, especialmente para madres cabeza de hogar. Estos talleres suelen ofrecer mejores tarifas que las grandes empresas de maquila. A esta situación se suma su vinculación como prestadores de servicios para organizaciones más grandes, de acuerdo con la dinámica de la demanda del mercado, lo que no garantiza ningún tipo de estabilidad. En casos específicos, las microempresas consideran que en Colombia no hay un talento humano calificado para la industria de la confección que permita cumplir con los estándares de calidad requeridos, por lo que optaron por la contratación de la maquila en países asiáticos como China. Y aunque conocen las condiciones laborales de las personas en este país, para la organización no solo representa bajos costos, sino también técnicas más avanzadas en la fabricación de las prendas.

En las micro, pequeñas y medianas empresas, la selección del personal directo de la organización se realiza con apoyo en las recomendaciones, la revisión de experiencia en su hoja de vida y una entrevista básica que permite interactuar con los candidatos y conocer sus habilidades y destrezas para el área requerida.

Por su parte, para la gran empresa los desafíos son mayores y sus criterios de selección se basan en competencias que buscan en su talento humano y comportamientos de alto desempeño que garanticen la realización de las tareas en condiciones de calidad. Aunque los procesos de selección son básicos, las organizaciones intentan retener a las personas y potencializar sus capacidades y habilidades, lo cual va ligado a sistemas de motivación, incentivos y según niveles y periodos de remuneración a sus colaboradores.

Ciertamente, el talento humano en este sector enfrenta grandes dificultades en cualificación y competencias que garanticen la calidad de las prendas, así como en términos de disponibilidad y compromiso para dar cumplimiento a los objetivos de la organización. Para el caso de los talleres satélite, es habitual tener sistemas de pago a destajo, basados en una cuota fija por cada prenda terminada; en estos casos, el personal del taller debe asumir los costos prestacionales. El vínculo entre este sistema de pago y la motivación del talento humano se percibe en la relación directa entre el desempeño y la remuneración recibida; en otras palabras, como un sistema de recompensa por lo que se hace.

Las microempresas tienden a pagar tarifas mínimas, que son canceladas en periodos de entre 30 y 60 días posteriores a la entrega de las prendas, condicionadas a la poca liquidez de estas organizaciones. Esta situación hace que se pierda lo que pudiera ser una motivación relacionada con el nivel de productividad. La pequeña empresa, buscando una fidelidad de los satélites, procura tener tarifas más justas y garantizar el pago de forma inmediata a la entrega del producto terminado.

En el caso de mediana y gran empresa, en la que no hay tercerización, predominan la contratación a término fijo y niveles salariales de acuerdo con el área de desempeño; se busca ser competitivos con relación al mercado, y en casos específicos se estructuran contratos de exclusividad en áreas clave para la organización. Estas organizaciones también promueven programas o actividades de bienestar que buscan no solo motivar al talento humano y fortalecer el clima laboral, sino mejorar su calidad de vida (por ejemplo, celebraciones y actividades lúdicas). Estas acciones generan satisfacción, aumentan el sentido de pertenencia y el vínculo emocional con la organización.

En las micro y pequeñas empresas hay ausencia de políticas o lineamientos de formación que busquen el desarrollo de la persona tanto en términos individuales como en su interacción con los demás colaboradores. En casos específicos, estos programas se limitan a los ofrecidos por las cajas de compensación familiar y las aseguradoras de riesgos laborales, en función de requerimientos legales. En consecuencia, se limita el desarrollo del individuo y el crecimiento y la competitividad de la organización.

Además, contrario a lo que expresan Martínez (2005) y Ramírez (2010), en este tipo de empresas se encuentra que tanto el personal directo como los satélites se involucran poco en los lineamientos estratégicos de las organizaciones. Estos últimos son definidos por los dueños o directivos de una forma idealizada, y solo en la mediana y gran empresa se transmite entre los distintos miembros de la organización, lo que dificulta la formación de una cultura organizacional compartida, la alineación de los objetivos personales con los empresariales y, por ende, el compromiso real de los trabajadores con la empresa.

Teniendo en cuenta el entorno de cada organización, la cultura interna que se desarrolla influye en los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales y el liderazgo. En las micro se muestran relaciones interpersonales más cercanas que promueven la confianza y una orientación al corto plazo, lo que significa que sus colaboradores esperan resultados inmediatos que posteriormente se convierten en alta rotación de personal.

En la pequeña y mediana empresa se presentan espacios de trabajo amistosos con una interdependencia entre las personas, lo cual favorece la cohesión social y, en gran medida, el compromiso y lealtad de los empleados. En la pequeña empresa, el líder o dueño de la organización es visto como figura paterna. Por su parte, en la gran empresa se evidencia el seguimiento de reglas previamente definidas, jerarquía y procedimientos de control que rigen lo que las personas hacen y que promueven la estabilidad, la poca incertidumbre y la eficiencia.

Gestión ambiental

Gestión ambiental en Antioquia

El cuidado del ambiente debe estar presente hoy en día en la agenda de los compromisos organizaciones, las cuales han de diseñar estrategias encaminadas en este sentido. Las empresas del sector textil de Medellín han desarrollado estrategias que respondan al cuidado del medioambiente, alineadas con las políticas gubernamentales centradas en la gestión ambiental. “El sector textil actual ha adquirido conciencia de empresa en el cuidado ambiental. En cada proceso que se va haciendo día a día, la empresa tiene conciencia de cuidar el medioambiente” [002-CO]. Ciertamente, “el sector textil y confección a nivel mundial es un sector de consumo intensivo de recursos naturales, agua y energía eléctrica; en ese orden de ideas, la relación que existe entre el sector textil y el uso de recursos naturales es directa y de importancia” [003-MA]. Este sector se ha caracterizado durante años por ser altamente contaminante:

En algunos procesos de elaboración de textiles, como los de estampación, se emiten químicos que son nocivos para el medioambiente, y en algunas ocasiones se ha visto que estos son arrojados a lugares como ríos o donde no deben ser desechados, contribuyendo notablemente a la contaminación ambiental. [004-LM]

Una de las estrategias empleadas por las empresas del sector textil para el cuidado ambiental es buscar alternativas tecnológicas amigables con el medioambiente: “El aporte que se hace con relación a este tema se fundamenta en la constante búsqueda de tecnología de punta que permita el ahorro de energía y la generación de la cultura de apagar la luz en lugares que no se requiere. Esta misma estrategia se utiliza con la maquinaria” [001-AQLP].

Las propuestas de protección que se han gestado desde las empresas textiles y los impactos que se pueden generar al medioambiente son importantes. “Es fundamental el cuidado y compromiso, hacer que nuestros productos sean amigables con el medioambiente” [001-AQLP]. De igual manera, algunos

empresarios del sector textil de Medellín tienen claro “el alto impacto que genera el sector textil al medioambiente; pero con unas políticas ambientales bien definidas, que han sido acogidas por las empresas, se ha mejorado la relación empresarial con él, en especial con el manejo de los desechos tóxicos” [005-SM].

En los procesos que se llevan a cabo en la industria textil hay una exposición constante a múltiples agentes contaminantes que pueden afectar el medioambiente. “Esto es bien conocido en la historia de la industria textil de Medellín. Por ejemplo, las lavanderías que trabajan con índigo, y toda esa agua va al río Medellín. Para evitar eso, nosotros no manejamos ningún proceso con agentes químicos o contaminantes, y procuramos el cuidado de la energía, el papel y los desperdicios” [002-CO]. De igual manera, “el sector textil tiene un alto impacto para el medioambiente, resultado de los procesos de elaboración de las telas, los químicos con los que se trabajan; pero haciéndolo de una manera preventiva y tomando medidas de responsabilidad, se aminoraría el impacto” [004-LM].

Hoy son preocupantes los altos índices de contaminación que se están viviendo en la ciudad; por ello, las empresas deben tomar conciencia de lo contaminantes que pueden ser y, por tanto, buscar acciones o diseñar estrategias encaminadas a la protección ambiental y a la disminución de agentes contaminantes:

En compañías como la nuestra nos hemos concentrado en identificar cómo podemos hacer un aporte, no de manera oportunista, sino sistemática y continua en el mejoramiento del medioambiente. En este orden de ideas, nosotros somos una compañía que tiene 100000 árboles sembrados, protegiendo 10 cuencas naturales en Colombia a nivel de páramos, que es donde se originan las aguas a nivel natural. [003-MA]

Muchas han sido las acciones que han tomado las empresas del sector textil para mitigar los impactos que se relacionan con la contaminación ambiental, entre las que se destaca el uso de “productos que sean amigables con el medioambiente, es decir, que sean biodegradables” [001-AQLP]. El cuidado integral del medioambiente y de las personas es otra estrategia que se tiene presente en la

gestión ambiental; por tanto, es necesario que cada empresa tenga claridad del tipo de organización que es en cuanto al cuidado ambiental.

Hay además un interés por hacer seguimiento a la manera como las empresas participan en procesos de cuidado ambiental:

Ya es supremamente crítica la contaminación y esa es la razón de mirar bien a dónde se mandan hacer todos sus procesos: el que le lava el *blue jean*, el que le estampa la camiseta, el que le corta, el que le confecciona. La marca ya tiene esa conciencia, y va y audita cómo es el vertimiento de aguas, como se están manejando los desechos, si están reciclando o no, cómo están trabajando los empleados, si están expuestos a algo y cómo se está cuidado el planeta. [002-CO]

Lo anterior permite comprender que en el cuidado del medioambiente deben participar todos los involucrados en los procesos de las empresas textiles de la región. De ahí la importancia de llevar a cabo campañas que estén relacionadas con el valor ambiental:

La compañía se ha enfocado en la protección del medioambiente. Se tienen campañas de limpieza de las playas, con el objetivo de crear conciencia medioambiental y de la importancia del turismo responsable. El turismo muchas veces carece de sensibilidad social con la naturaleza y el medioambiente. [003-MA]

Se tiene claro que la industria textil es una actividad que ha contaminado el medioambiente a raíz de la gran cantidad de residuos generados por el tipo de materia prima utilizada, al igual que por los altos índices de consumo de agua, energía y los reactivos químicos (Hendrickx y Boardman, 2007):

Algunas empresas del sector han demostrado que pueden elaborar sus productos con materia prima o insumos en materiales orgánicos y limpios para el medioambiente. Se han establecido políticas para un mayor control de los residuos y los desechos. Nosotros particularmente aplicamos algunas acciones que ayudan al medioambiente, como la iluminación led para el ahorro de energía y menos

contaminación, el uso adecuado de los desechos tóxicos. Todos los residuos que sean orgánicos o de plástico y papel son desechados en sus correspondientes recipientes, les damos un adecuado uso. Sobre todo, hacemos capacitaciones de concientización a todo el personal, para que lo que apliquemos en la empresa pueda también ser puesto en práctica en su vida cotidiana. [004-LM]

Las empresas del sector textil aún están a tiempo de diseñar estrategias encaminadas a la protección y prevención medioambiental; por ello, deberían realizar acciones concretas, como “crear conciencia a las personas que nos colaboran para dar buen uso de los materiales que usamos en la fabricación de nuestros productos” [005-SM], así como disponer adecuadamente los residuos que se generan en el desarrollo de los procesos productivos.

Gestión ambiental en Bogotá

Pese a que la industria textil es una de las que genera mayor impacto al medioambiente, las organizaciones de confecciones desconocen en gran medida las consecuencias que sus residuos ocasionan en el entorno, y ninguna de las organizaciones estudiadas cuenta con un sistema de gestión ambiental formal. El cuidado del medioambiente no suele figurar en un lugar destacado dentro de la organización, aunque se pueden encontrar numerosas prácticas en la industria; esto puede deberse a que representa altos costos cuando se trata de acciones más visibles, frente a otras que tienen un impacto menor sobre el entorno, como la reducción del consumo de energía.

Una gestión ambiental implicaría la planeación de actividades relacionadas con el manejo y disposición de los residuos que se generan en todo el proceso productivo, con el objetivo de minimizar la producción de desechos o incrementar su aprovechamiento. Sin embargo, muy pocas organizaciones realizan alguna acción frente al tema, y estas se reducen a los residuos que se generan en el proceso de corte, desconociendo el impacto que genera el proceso de confección que se realiza fuera de la organización.

Por otro lado, para estas organizaciones es nulo lo que piensan frente al ciclo de vida de las prendas, en función de la prevención de la contaminación del medioambiente; esto deriva en que los textiles empleados en la confección de sus prendas están ligados a las tendencias de moda y a lo que se ajusta mejor al diseño, sin evaluar el impacto que tienen estos sobre el medioambiente. Sin embargo, conviene aclarar que estas situaciones particulares no se pueden generalizar, ya que en los últimos años la industria de las confecciones ha incurrido en procesos que mitigan el impacto sobre el medioambiente y el reaprovechamiento de las prendas. Algunos de estos procesos ya pueden incluir la separación de fibras para la creación de nuevas prendas, la optimización de los niveles de contaminación del agua, la reducción del consumo de insumos, la minimización y control del ruido, entre otras. Otra tendencia en el campo de las prendas de vestir es su confección a partir de materias primas libres de pesticidas u otros químicos, e incluso a partir de fibras de animales como la alpaca, que son considerados “diseños para la longevidad”.

Responsabilidad social y valor compartido

Responsabilidad social y valor compartido en Antioquia

La responsabilidad social empresarial (RSE) puede comprenderse como ese compromiso social que tienen las empresas y sus empleados, socios y todos aquellos que forman parte de la organización, incluidos proveedores y clientes externos e internos (Marx, 1974):

Creo que ese concepto es muy importante, manejarlo en todas las empresas y más en este sector. Para nosotros este concepto se materializa desde la labor que realizamos, ayudamos a las personas a que contribuyan al mejoramiento de la sociedad, generando oportunidad para que puedan cumplir con los deberes y derechos de cada persona y lo que debe cumplir en una sociedad. [005-SM]

Intentar comprender el concepto de responsabilidad social puede generar discordia entre los mismos empresarios, debido a que no es un concepto que se encuentre en el día a día de la gestión organizacional: “Para nosotros, nuestra responsabilidad social está representada en el valor compartido, en la generación de empleo a personas que no tienen experiencia en el sector textil. Esa ha sido nuestra razón social: brindar oportunidades a todo tipo de personas” [001-AQLP]. La falta de la comprensión que tiene este concepto conlleva pensar que la responsabilidad social es sinónimo de inclusión social y el ofrecimiento de oportunidades laborales. “Tenemos uno de los valores de marca que llamamos ‘luchadores por la tierra’, y en ese orden de ideas la dimensión medioambiental forma parte del proceso de gestión y decisiones del negocio. Hay claridad de las repercusiones e implicaciones que las decisiones tienen sobre el medioambiente, su conservación y cuidado” [003-MA].

La responsabilidad social tiene un papel fundamental para toda organización, si se tiene en cuenta que es “un tema muy fuerte, en todos los puntos del proceso de la venta; para nosotros es muy importante construir sentido de responsabilidad para con todos los grupos de interés” [002-CO]. Se hace necesario que exista en la empresa del sector textil otro beneficio “que atribuye a nuestra actividad al entorno social como colaboradores, proveedores y comunidad” [004-LM].

Se podría pensar que una de las estrategias que debe pensar el sector textil es buscar mayor desarrollo tecnológico e innovar en sus procesos:

Es importante estar a la vanguardia con el desarrollo de la tecnología; por eso siempre estamos atentos a que el desarrollo de nuevas tecnologías que nos permitan mejorar los procesos, pero que no afecten el medioambiente. Para nosotros es muy importante la responsabilidad social empresarial y ambiental, por ello la tecnología que vamos adquiriendo debe ser amigable con el medioambiente. [001-AQLP]

En el mismo sentido, se tiene claro que “este es un sector cambiante y, por lo tanto, siempre se busca que el desarrollo de la tecnología impacte de la mejor manera en la relación con la sociedad y el medioambiente” [005-SM]. El pleno conocimiento de lo anterior ha motivado que las empresas del sector textil tengan

claridad de que “siempre debemos de ir de la mano con lo que está pasando, tenemos que estar a la vanguardia con los cambios de la tecnología para la industria, y sobre todo en estos tiempos en se ve tan golpeado el sector industrial” [002-CO]. De igual manera, para los empresarios del sector textil es claro que “los desafíos son los nuevos retos que día a día nos ponemos y buscamos cumplir, y por ello buscamos mejorar con maquinaria nueva tecnificada, que realicen a menor tiempo y con mayor calidad un proceso, y si es ahorradora, aún mejor” [004-LM].

Los desafíos que se tienen con la responsabilidad social deben estar enfocadas no solo desde los cambios tecnológicos, sino también con la misma comunidad:

En cuanto a lo social, nosotros hemos desarrollado diversas alianzas con fundaciones y entidades sin ánimo de lucro, con el fin de fomentar la creatividad de niños de nuestra región con alguna escasez de recursos en algunas de las dimensiones. Lo que buscamos no es ser un rol asistencialista ni un rol que sustituye el rol del Estado, lo que queremos es complementar y buscar generar espacios de creatividad para los niños de la región, fomentar esto desde un porte de insumos y de tiempo nuestro para que eso ocurra, acompañado con las muestras de desarrollo tecnológico para que los niños puedan identificar el valor que tiene la relación de la innovación, la tecnología y el cuidado ambiental. [003-MA]

Para todo tipo de organización es fundamental tener una buena relación con el entorno. “Ello lo podemos certificar mediante la generación del cuidado del medioambiente y el ofrecimiento a nuestro grupo de interés respuesta a todas sus necesidades” [001-AQLP]. De la misma manera, “la relación que nosotros tenemos con el entorno se da mediante el ofrecimiento de productos de calidad y donde siempre respondemos a las necesidades que nos manifiestan” [002-CO]. La relación con el entorno puede estar representada en esa asociación que puede tener la empresa con sus terceros, al momento de ofrecer algún tipo de servicios:

Nosotros tenemos el programa denominado En Talleres, que nos permite relacionarnos con los 40 talleres que tenemos para la tercerización de algunos procesos, al igual que con las empresas de confección con los que nos relacionamos, con el

objetivo de que estas se desarrollen profesionalmente. Queremos hacer una especie de universidad en la que nuestros colaboradores seamos de utilidad para esas relaciones que tenemos con proveedores y con partes de negocio. Se trata de llegar a ellas y compartir las mejores prácticas que nosotros tenemos en el interior de la empresa y que aplicamos para el mejoramiento de los negocios propios. [003-MA]

Lo anterior es el fundamento para que se pueda tener una buena relación con el entorno como parte esencial para la organización del sector textil. Las empresas del sector textil deben trabajar en pro de diseñar y llevar a cabo buenas prácticas relacionadas con el compromiso que deben tener con la sostenibilidad del medioambiente y en sí con el entorno en el que se encuentra la organización. La comprensión de la sostenibilidad tiene un papel importante en la responsabilidad social empresarial: “La sostenibilidad es importante, por ello se insiste en el cuidado del medioambiente y lo hacemos adquiriendo materia prima que sea amigable. Sé que sale un poco costoso a veces, pero es esencial para nosotros lograr tener claridad en la manera como aportamos al cuidado ambiental” [001-AQLP].

Además de lo anterior, se observa la conformación de un comité en el interior de la organización que se encargue del diseño de estrategias que permitirán tener claridad del horizonte de la compañía: “Se tiene un comité que se encarga de elaborar estrategias e ideas para contribuir al cuidado del medioambiente. Dichas estrategias están encaminadas a la reducción de la contaminación y a mitigar el impacto negativo que puede tenerse con el medioambiente” [002-CO]. Otra de las acciones que pueden reflejar el compromiso con la sostenibilidad ambiental es la “siembra de árboles, la limpieza de las playas, la búsqueda de mejoramiento de procesos, con el fin de que la relación con el entorno sea más amigable y sea de mejor provecho para el medioambiente” [003-MA].

Debe tenerse presente que los compromisos para la sostenibilidad del medioambiente y el entorno organizacional no necesariamente deben estar escritos: “No hay un compromiso escrito como tal, pero desde la parte directiva hasta los colaboradores está el compromiso de cumplir las normas, acciones medidas y procesos que necesitamos realizar para evitar el deterioro del medioambiente” [004-LM]. En otras palabras, es necesario que las empresas del sector

textil tengan claro que contar con dichos compromisos en papel no es suficiente si las acciones que se llevan a cabo van en contra de dicho compromiso, o bien, si no se tiene claridad de las acciones que deben llevarse: “Nos preocupamos por el cuidado del agua y la naturaleza, pero eso no está escrito, es más por iniciativa de cada colaborador” [005-SM].

Ahora bien, de acuerdo con lo planteado respecto a la responsabilidad social, surge esta pregunta: ¿el éxito de la empresa está ligado a una estrategia de aumento de los beneficios sociales? Y para dar respuesta a este interrogante, vale mostrar este testimonio: “Las propuestas estratégicas que desarrollamos buscan estar ligadas a todos los procesos tecnológicos, ambientales y de satisfacción de nuestros clientes, donde buscamos brindar mayores beneficios a nuestro grupo de interés” [001-AQLP]. Además, “el éxito de la empresa va ligado con la responsabilidad que la empresa tiene con todo su grupo de interés. La empresa es supremamente comprometida con sus colaboradores y se espera que ellos devuelvan lo mismo, trabajar con todo el amor y la mejor calidad” [002-CO].

Esa es la visión de la responsabilidad social, insisto, no es asistencialista, no es paternalista, no es suplantar el rol del Estado, es complementar vacíos que identificamos donde nuestra empresa puede jugar un rol específico con un impacto que sea fácilmente visible y que genere beneficios debido a sus actuaciones, y eso ha hecho que podamos ligar nuestras estrategias a los beneficios sociales. [003-MA]

Para comprender si las estrategias que se han propuesto en las organizaciones han resultado efectivas, se deben establecer mecanismos de control que permitan identificar dónde se está fallando en la estrategia que se ha propuesto; por ello, se deben formular “indicadores en el cual evaluamos la calidad de vida de los trabajadores y muchas de las decisiones administrativas que se toman, ellos se aplican teniendo en cuenta las estrategias que hemos propuestos y hacia dónde queremos llegar” [004-LM]. Como se ha expresado, los mecanismos de control que se puedan desarrollar en las empresas se convierten en aquellos mecanismos para la identificación de las acciones de mejora tanto en los procesos de gestión como en el impacto social; por lo tanto, “hoy la organización se debe

al desarrollo de las estrategias propuestas, y por ello se pueden generar beneficios a la sociedad, por ejemplo, en la generación de empleo, en el desarrollo tecnológico y el cuidado del medioambiente” [005-SM].

Otro de los componentes que debe ser destacado en los procesos empresariales, en especial en el sector textil antioqueño, se ha visto reflejado cuando muchas organizaciones ven la necesidad de devolver a la sociedad de alguna manera todo lo que ella le ha ofrecido: “Contamos con una fundación que hace presencia en los sectores más alejados de Antioquia. Ella lo que quiere es llevar material literario y un poco de educación a muchos lugares de Antioquia donde no hay proceso de educación. Creemos que la educación es la base para el desarrollo de una nación y el elemento más importante para los niños y jóvenes” [002-CO]. También se han visto acciones como, por ejemplo, el interés por lograr la satisfacción tanto en productos como en servicios de los clientes, debido a que ello podrá garantizar su permanencia y fidelidad:

Nosotros nos preocupamos porque los consumidores de nuestras prendas sientan satisfacción en el resultado final, es decir, en la prenda que adquiere. Por otro lado, buscamos programas de prácticas con los turistas relacionadas con el cuidado del medioambiente y con las comunidades que rodean en esas zonas medioambientales. Esas son estrategias concretas y claras en las que hemos venido participando e invirtiendo unos recursos importantes. De igual manera, estamos en unos procesos de mejoramiento continuo de la compañía para que toda la cadena de abastecimiento de la empresa esté orientada a que cada vez sea una compañía más amigable con la naturaleza. [003-MA]

En Medellín, la estrategia clúster se ha convertido en una ventaja para el desarrollo de las pymes: “El clúster es una gran oportunidad de vincularnos para el desarrollo organizacional y el trabajo conjunto; a pesar de que muchas veces son nuestra competencia, también los vemos como unos aliados que nos ayudarán de alguna manera en la adquisición de tecnologías” [001-AQLP]. Se podría destacar que las ventajas que trae consigo el pertenecer a un clúster está relacionado con encontrar en él un motor de activación entre los distintos

actores de la industria textilera, lo cual se puede representar en un resurgir de este tipo de industria. Pero en realidad puede existir relación que beneficie al sector textil con el clúster, cuando se habla de un mercado competitivo y cada vez más exigente de nuevas tecnologías:

Sin duda, nosotros no somos una empresa que actúa de manera aislada a su gremio y a su sector; nosotros tenemos relaciones con los gremios como Inexmoda, tenemos una relación muy potente con el Ministerio de Comercio, con ProColombia, y en conjunto lo que hacemos es identificar dónde hay planes en los que podrías ser un actor que se une a las iniciativas del clúster, con el fin de lograr una visión colectiva, la percepción internacional y local de la calidad Colombia, de los productos colombianos sea más alta cada vez, que los estándares de profesionalismo con el que manejamos estas compañías sea mayor y con el fin de dinamizar nuevos mercados en el exterior al mejorar la connotación y la percepción del nombre “Hecho en Colombia”. [003-MA]

Responsabilidad social y creación de valor compartido en Bogotá

La RSE no necesariamente está en función del tamaño de la empresa; es posible encontrar dos pymes con niveles diferentes de RSE, porque lo que vale para una, puede no ser igual para la otra. Todas las empresas, independiente de su estructura y tamaño, tienen posibilidades de ser socialmente responsables, aunque sea en un mayor o menor grado en ciertos aspectos. La RSE no es algo que se ejerza una vez y para siempre, sino que representa un rumbo que debe recorrer la organización de manera constante.

En las organizaciones de confección de prendas de vestir objeto de este estudio, la RSE es aún una práctica incipiente y no existen políticas o estrategias definidas frente al tema. En la micro y pequeña empresa el desconocimiento del concepto representa dificultad para identificar los temas incluidos en su responsabilidad social, y estas pueden desarrollarse de forma fragmentada e informal. Al preguntar por este tema en la pequeña y gran empresa, lo primero que viene

a la mente son donaciones que las organizaciones realizan en algunas comunidades; sin embargo, la RSE no es solo acciones de filantropía o de beneficencia.

En la micro y pequeña empresa hay una fuerte presión por la estabilidad y supervivencia que exige poder cumplir con sus obligaciones, retener a sus clientes y asegurar los ingresos suficientes para continuar en el negocio, lo que influye en que se releguen las preocupaciones sociales y medioambientales a un segundo plano. No obstante, esto puede representar que el ámbito económico se convierte en parte importante de la concepción que tiene la empresa de responsabilidad ante sus grupos de interés.

Desde el ámbito interno, hay un respeto por la persona y los derechos humanos; se busca maximizar el bienestar de los empleados directos e indirectos de la organización a través de decisiones éticas que incluyen el no trabajo infantil, la no discriminación y un pago justo y a tiempo. A pesar de que la RSE no es solo el cumplimiento de la ley, para la micro y pequeña empresa este aspecto es una exigencia a veces difícil de cumplir, por lo que puede considerarse como una parte importante de su responsabilidad.

Para las pymes, el grupo de interés más importante suelen ser sus empleados, por lo que dan prioridad a sus relaciones personales más que las grandes empresas; las microempresas buscan por un lado brindar oportunidades laborales a las mujeres cabeza de familia de una de las zonas más desfavorecidas de la ciudad, la pequeña y mediana empresa intenta brindar pagos más justos y la gran empresa, estabilidad laboral. Esta “ilegalidad” de la RSE impide una transparencia y seguimiento a largo plazo del desarrollo sostenible y la rentabilidad social que genera la organización, y limita la integración en los diferentes eslabones de la cadena productiva, en la medida en que no se integra a las estrategias, las políticas y los procedimientos de la organización.

La mediana y gran empresa han iniciado el proceso de legalización; en la gran empresa se cuenta con el departamento de bienestar que tiene la tarea de elaborar el sistema de gestión social y medioambiental de la organización. Aunque la micro y pequeña empresa no tienen los medios económicos ni humanos para incluirla en su estructura organizacional, esta no es necesaria para formalizar o desarrollar la RSE.

Desde el ámbito externo, y de manera general, las organizaciones reconocen que los grupos de interés (proveedores, colaboradores, distribuidores, clientes) tienen un alto impacto en los objetivos empresariales, y por ende hay un respeto hacia ellos y en muchos casos se ven como aliados de la organización. La relación e influencia con proveedores y distribuidores, aunque podría existir una mayor corresponsabilidad y concebir estándares de sostenibilidad, se limita a alianzas estratégicas y a disminuir el número de intermediarios para garantizar un precio más justo al consumidor final.

En la relación que la pequeña empresa tiene con los talleres satélites, se encontraron nexos sólidos de largo plazo, basados en la confianza y la formación de redes de trabajo, comunicación directa y abierta; incluso estas relaciones son vistas como oportunidades laborales para las madres cabeza de familia. En este sentido, la creación de valor compartido es débil, pues el comportamiento de las organizaciones no se da en función de un sistema de valores, sino que se actúa en muchas ocasiones de manera aislada, sin existir una responsabilidad conjunta o sin formar parte de la cadena de valor de los proveedores o los distribuidores.

Cadena del valor

Cadena del valor Antioquia

Cuando se habla de cadenas globales de valor, se está haciendo referencia a ese importante papel que se tiene con la división internacional del trabajo, lo cual se ve reflejado en el desarrollo económico que puede tener una nación. Generalmente, la cadena de valor ha tenido un liderazgo por parte de empresas líderes de países desarrollados, pero ello se ha expandido a países en vía de desarrollo y se ha visto reflejado en un creciente número de organizaciones que son subcontratadas para el desarrollo de una actividad específica.

Una de las principales ventajas que trae consigo la estrategia clúster es ofrecer la posibilidad de fortalecer los procesos de comercialización y trabajo colaborativo de todos sus miembros. El sector textil no es ajeno a ello, pues Medellín ha sido una ciudad referente a nivel nacional en este sector comercial y

además cuenta con el clúster textil, confección, diseño y moda, cuyo principio está centrado en ofrecer “corresponsabilidad, pertinencia, localización e institucionalidad, [...] que busca el fortalecimiento del tejido empresarial de la capital antioqueña orientando esfuerzos al incremento de la productividad, el acceso a nuevos mercados, la formalización y la transferencia de buenas prácticas” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018). Frente a lo anterior, se tiene que “el programa Medellín Ciudad Clúster establece como política la inclusión de micro y pequeños empresarios, los cuales deben cumplir con requisitos de formalización, ya que debemos promover la sostenibilidad de estas empresas y su permanencia en el futuro” (Mejía, 2018).

Como componente de valor que ha traído consigo la estrategia clúster, fue permitirles a los empresarios trabajar de manera encadena, buscando con ello compartir conocimiento para ser cada vez más competitivos, tener un incremento en su productividad e innovar en el ofrecimiento de servicios y productos diferenciadores; asimismo, que comprendieran de una mejor manera el mercado al que se están enfrentando y tuvieran los elementos necesarios para la identificación de nuevos negocios, mediante el proceso de compartir saberes y experiencias. “El pilar fundamental del modelo de asociatividad clúster es integrar las fortalezas de las empresas vinculadas al programa, para que se logre un proceso conjunto de saberes que serán utilizados por el sector económico como buenas prácticas” (Mejía, 2018). Se busca entonces el desarrollo de proyectos e iniciativas que pudieran ser ejecutados entre sí, dejando de lado el nivel de competitividad existente entre ellos y donde puede confluir la transversalidad que tiene la estrategia clúster:

El proceso demanda una permanente actualización de conocimiento y análisis sectorial que defina el rumbo de la actividad económica. Actualmente están activos seis espacios: red de innovación, red de I+D+I en textiles, red de cadena de suministros, red de comercio exterior, red de corte teñidos y acabados y red de prácticas gerenciales. Las redes de trabajo son espacios diseñados para compartir buenas prácticas e identificar oportunidades para el desarrollo de la industria a través del trabajo colaborativo. (Mejía, 2018)

Cadena del valor Bogotá

Para las organizaciones de confección de prendas de vestir, la cadena de valor integra desde la selección de sus materias primas hasta llegar a sus puntos de distribución o consumidor final; su objetivo es alcanzar altos niveles de productividad, la calidad de sus productos y la rentabilidad de la empresa, algunas veces priorizando la reducción de costos, otras impulsando la creación de valor para sus clientes.

TABLA 15. CADENA DE VALOR DEL SECTOR CONFECCIONES

<i>Infraestructura</i> : administración, finanzas, control, puntos de venta, bodega				
<i>Recursos humanos</i> : contratación personal directo e indirecto, clima laboral				
<i>Tecnología</i> : página web, redes sociales, comunicaciones				
Actividades de apoyo	<i>Aprovisionamiento</i> : selección de proveedores, inventarios			
	Logística entrada <ul style="list-style-type: none"> • Diseño • Telas e insumos 	Operaciones <ul style="list-style-type: none"> • Corte • Ensamble de prendas (satélites) • Maquila 	Logística salida <ul style="list-style-type: none"> • Planchado • Doblado • Control Calidad • Contado • Empaque • Logística 	Marketing y ventas <ul style="list-style-type: none"> • Distribución bajo demanda en: • Minoristas • Puntos de venta propios • Ventas empresariales • Catálogos
Actividades primarias				

Fuente: elaboración propia.

Cada organización tiene algunas particularidades, pero de manera general, y partiendo de su rutina de operación, en la tabla 15 se pueden identificar las actividades que integran cada uno de los eslabones de la cadena de valor de estas organizaciones. Uno de los puntos fuertes es la capacidad de diseño que tienen las organizaciones para atender las tendencias y necesidades particulares de sus clientes y con una oferta segmentada; en algunos casos este proceso va ligado a

la exclusividad y producción limitada, lo que exige cambios de colecciones con mayor frecuencia.

Otro punto clave es la fabricación o ensamble de las prendas, que para las micro y pequeñas empresas se realiza en talleres externos a la organización y de los que no hay mayor control en la producción sino hasta la entrega del producto final, y donde se determina la calidad de cada prenda de acuerdo con el patrón dado desde el diseño. La distribución se hace bajo demanda e influye en la rotación de sus prendas y diseños; la inversión en marketing es muy limitada; para la pequeña y mediana empresa optimizan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y en el caso de las microempresas está condicionado al voz a voz. Para algunas organizaciones el servicio posventa se convierte en una política que garantiza la calidad de sus prendas y la satisfacción de sus clientes, favoreciendo la compra.

Relación con el clúster y aportes

Relación con el clúster y aportes en Antioquia

La relación del clúster y sus aportes al desarrollo de la organización se fundamenta en la cooperación y el desarrollo social. Por lo tanto, la dirección de clúster textil se ha enfocado en fortalecer los procesos de investigación como fundamento para el desarrollo del sector. “Los procesos de investigación establecidos para el sector textil, confección y moda se promueven desde los aliados del clúster como Inexmoda, que apoyan acciones y desarrollos aplicados en aspectos tecnológicos, maquinaria, equipo y mejoramiento de los procesos productivos” (Mejía, 2018).

Como complemento de la cooperación y desarrollo que tiene el sector clúster, en especial el sector textil, se ha buscado establecer mecanismos relacionados con aspectos sociales, económicos y ambientales que generen de verdad un impacto en la comunidad. Por ello, “dentro de los procesos que se ejecutan en el modelo clúster se promueven entre los participantes procesos de responsabilidad social, que se enfocan en atención a grupos vulnerables y acciones de carácter ambientales y de bienestar” (Mejía, 2018).

De igual manera, se espera que desde el sector clúster se pueda lograr establecer una buena relación de la empresa con el entorno, y para ello se sabe que el “modelo por excelencia vincula a los actores públicos, empresariales y gremiales” (Mejía, 2018). La visión estratégica del clúster tiene un enfoque para el beneficio común de todos y pueda lograrse cooperación y desarrollo social, y para lograrlo “se identifican los principales factores estratégicos del modelo, estableciendo su propio quehacer (misión), estableciendo una proyección del sector (visión) y determinando en sus valores el logro de resultados comunes que generen beneficios al sector y por ende a cada uno de los integrantes” (Mejía, 2018).

Con relación a la responsabilidad social, para la dirección del clúster textil de Medellín, ello es comprendido como “la participación activa en participar en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, donde las empresas vinculadas al clúster establecen desde su alcance acciones que apoyen el cumplimiento de los mismos” (Mejía, 2018). En la responsabilidad social, los cambios tecnológicos forman parte del impacto positivo que se puede tener en la sociedad y el mejoramiento en el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en la organización. En este sentido, se tiene que la “vigilancia tecnológica es uno de los principales insumos para lograr mejorar indicadores de productividad y calidad, donde se participa activamente en la realización de la feria Colombiatex, la cual presenta los avances tecnológicos en el sector textil, confección, diseño y moda” (Mejía, 2018).

El desarrollo tecnológico que impacte a las empresas del sector clúster debe caracterizarse por el cuidado del medioambiente; por consiguiente, desde el clúster se deben plantear proyectos de sostenibilidad ambiental, buscando impactar de manera negativa lo menos posible, pues “cada una de las empresas vinculadas es responsable sobre sus acciones, para lograr mejorar el ambiente. El clúster establece en sus valores el cuidado del ambiente y la ejecución de procesos que lograr este propósito” (Mejía, 2018).

El sector textil se ha caracterizado por ser una unidad de negocio que durante años ha sido el un referente como industria nacional, donde han surgido grandes organizaciones con una amplia trayectoria como ha sido Coltejer, Fabricato o Tejicóndor (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2011). Lo anterior tiene como fundamento del valor de la participación del clúster en los diferentes

TLC que tiene Colombia firmados, especialmente el sector textilero, teniendo en cuenta que “el principal indicador de logro en el clúster es ampliar el mercado a un entorno Internacional, desarrollando como estrategia las alianzas estratégicas de nuestros empresarios, donde se aprovechan la oportunidad que generan los tratados formalizados por nuestro país” (Mejía, 2018).

El dinamismo de la competitividad y los procesos de globalización de los mercados ha conllevado a proponer acciones encaminadas a la mejora continua y la innovación de los diferentes productos, mediante la asociatividad, lo cual trae consigo ventajas:

El clúster se centra en empresas y empresarios del sector Textil, Confección, Diseño y Moda inspirados en innovación, en crear valor compartido para toda la cadena, generar negocios con el fin de lograr su acceso y reconocimiento en los mercados internacionales, a través de la diferenciación en diseño y moda. (Mejía, 2018)

Con los procesos de asociatividad en el sector textil, se busca que se pueda tener “acceso a más mercados, facilitar el acceso a mercados nacional e internacional, programa Formación Exportadora, compartir buenas prácticas y transferir conocimiento en temas clave, misiones comerciales en ferias como Colombiamoda y Colombiatex” (Mejía, 2018).

De igual manera, se espera que se pueda desarrollar un proceso de mejora continua e innovación en la manera como se han formulado los procesos de producción y comercialización, pues una de las funciones esenciales que se tiene con la estrategia clúster es “promover la innovación al interior de las empresas como un proceso sostenido en el tiempo donde se cuenta con laboratorios de pruebas acreditadas en textiles técnicos, manual de uso de Textiles Técnicos - Red de I+D+i y soluciones innovadoras a retos empresariales” (Mejía, 2018).

Lo anterior ha de facilitar a las empresas que hacen parte de dicho conglomerado mejorar de manera sustantiva su competitividad y por lo tanto su proceso de producción, el cual debe estar caracterizado por su alta calidad, buscando con ello que se puedan tener elementos suficientes para la formulación de propuesta de investigación que ayuden al impacto de los diversos procesos productivos que

se llevan a cabo en las empresas; para ello se espera, desde el clúster textil, apoyar la formulación y ejecución de “proyecto de aumento de la productividad realizado en conjunto con Uniminuto – Planteamiento y formulación durante el 2017, por ejemplo. Proyecto de Eficiencia Energética realizado con el Clúster Energía Eléctrica. Proyecto de Identificación de materias primas con código de barras. Manual de Corte – Estandarización de procesos” (Mejía, 2018).

Una de las funciones esenciales del clúster es fortalecer los procesos de cooperación existentes entre las empresas, al igual que debe ser visto como una estrategia regional o local. No cabe duda de que, desde la implementación de la estrategia clúster, los empresarios han podido mejorar su productividad, gracias al fortalecimiento que se ha podido dar a su sector mediante la generación de alianzas para ser más competitivos, desarrollar procesos de innovación y acceder a nuevos mercados, gracias al trabajo que se genera por medio de la cooperación y el trabajo asociativo. Por lo tanto, el clúster aporta en la creación de una economía a escala en la región: “la vinculación de empresas de diferente tamaño y con múltiples fortalezas hace del modelo asociativo Clúster el medio para lograr que se compartan saberes, procesos y estrategias que generan resultados positivos para el conglomerado de empresas” (Mejía, 2018).

De la misma manera, facilita que las empresas del sector textil puedan identificar en la estrategia clúster una herramienta que les permita facilitar sus procesos comerciales, buscando con ello una mayor apertura económica para la empresa y la región; por ello, “las misiones comerciales más que promover el sector en el exterior, también se enfocan en identificar actores extranjeros que se vinculen mediante inversión y aporte de conocimiento y tecnología” (Mejía, 2018), para así ayudar e incentivar a que cada vez más empresas del sector trabajen de manera asociativa y se puedan fortalecer cada vez más dichos procesos comerciales.

Relación con el clúster y aportes en Bogotá

El Clúster Bogotá de Prendas de Vestir desarrolla un papel importante en la industria de las confecciones; a través de un portafolio especializado para este sector se fortalecen las estrategias empresariales, la innovación, producción y

gestión financiera y de marketing, entre otros, lo cual inicia con un diagnóstico particular de cada organización. La gestión del talento humano también es un factor prioritario para el clúster. Por ello, y con el apoyo del PNUD, el SENA y Alcaldía Mayor de Bogotá se identificaron brechas en esta área y que fueron el punto de partida para la definición de un plan de acción en el que se articulan empresas, academia, gremio e instituciones, según lo presentó el clúster a finales del año pasado en su Consejo Ampliado (Cluster Bogotá de Prendas de Vestir, 2017).

Para el fortalecimiento empresarial se ha venido trabajando en el mapeo de segmentos estratégicos de negocio, priorizando el segmento de marcas e identificando los principales modelos de negocio en los que se concentran, para proponer planes de trabajo que potencialicen las oportunidades en mercados locales e internacionales y promoción de productos con mayor valor agregado. El clúster también trabaja en otros programas de apoyo, alineados con los retos del sector y las políticas del Gobierno Nacional, como lo son líneas de crédito con Bancóldex y vinculación con el Programa de Transformación Productiva para el cierre de brechas en el sector textil-confección.

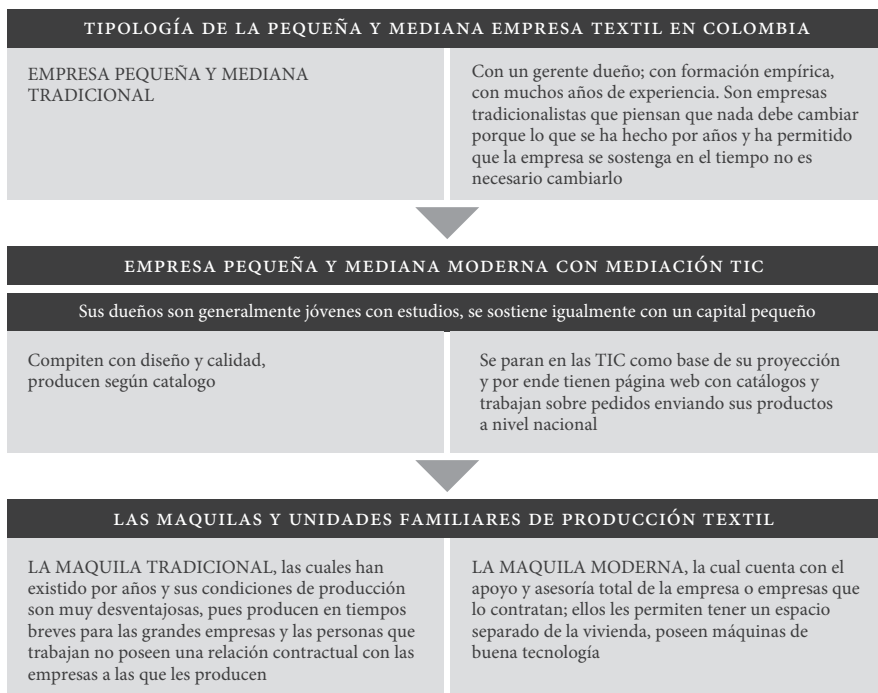
Desde la óptica de las organizaciones objeto de estudio, la vinculación a estos programas ha sido limitada, en gran parte por falta de iniciativa de las mismas organizaciones; sin embargo, todas han participado en diferentes procesos. Las microempresas han participado en ruedas de negocios, que en algunos casos por desconocimiento no fueron bien aprovechadas, pero se adquirió experiencia que en posteriores participaciones permitieron generar contactos de interés para la organización; la pequeña empresa ha aprovechado su vinculación al clúster para contactar a talleres satélites vinculados al mismo y participado en algunas capacitaciones para fortalecimiento de su gestión; para la mediana empresa, su vinculación fue más estratégica para potencializar su marca a través de la plataforma comercial Bogotá Fashion Week; la gran empresa, brindando su potencial a favor del clúster, participa en la mesa de trabajo del talento humano y ha apoyado ferias de empleo organizadas por el clúster y que buscaron suplir las necesidades del sector, principalmente en temporadas de alta demanda.

Teniendo en cuenta el tamaño de este sector, es labor fundamental de las mismas organizaciones apoyar la consolidación del clúster como plataforma para la competitividad, el crecimiento y desarrollo de la industria textil, a través de una participación activa y de iniciativa propia y que sea entendida como una reciprocidad mutua, elemento fundamental que caracteriza estas redes empresariales.

Aportes al conocimiento científico y en el área socio-humanística y de administración

Tipología de la pequeña y mediana empresa textil en Colombia

FIGURA 14. TIPOLOGÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA TEXTIL EN COLOMBIA



Fuente: elaboración propia.

La investigación permitió identificar la tipología de la pequeña y mediana empresa del sector textil en Colombia y aspectos relevantes para su diferenciación. En primer lugar, se logra establecer que en referencia a las empresas de este nivel lo que determina su éxito, crecimiento y expansión no es el tamaño, ni tampoco la antigüedad, sino que hoy en día juegan otros factores tales como: comprensión de los fenómenos del mundo de hoy, globalización, uso de las tecnologías, diseño, calidad, relaciones públicas e interinstitucionales y un profundo conocimiento del sector de población al cual dirigen sus productos.

En segundo lugar, de gran relevancia es la gestión de la organización, entendiendo la importancia de los procesos, la proyección económica de la organización, la estabilización y fidelización con su entorno. Ello permitió identificar la tipología de la pequeña y mediana empresa del sector textil en Colombia de la siguiente forma:

Empresa pequeña y mediana tradicional. Empresa pequeña y mediana tradicional, con un gerente dueño; con formación empírica, con muchos años de experiencia, este tipo de empresas pueden tener 10 o 20 años de existencia y durante todo ese tiempo ha hecho lo mismo de la misma forma y, desde luego, logrando los mismos resultados. Son empresas tradicionalistas que piensan que nada debe cambiar porque lo que se ha hecho por años y ha permitido que la empresa se sostenga en el tiempo no es necesario cambiarlo. Este tipo de empresas luchan todo el tiempo por sobrevivir, producen venden a almacenes generalmente de cadena con pagos 60 o 90 días, lo que las obligan a estar permanentemente endeudadas, insolventes y por tanto su gestión se limita a producir vender y rescatar su deuda en un ciclo difícil y con muy baja proyección.

Empresa pequeña y mediana moderna con mediación TIC. Sus dueños son generalmente jóvenes con estudios, se sostienen igualmente con un capital pequeño, pero ellas no producen grandes volúmenes, sino que manejan criterios distintos de la siguiente forma:

- Compiten con diseño y calidad, producen según catálogo.

- Se paran en las TIC como base de su proyección y por ende tienen página web con catálogos y trabajan sobre pedidos enviando sus productos a nivel nacional sobre pedidos.
- Tienen sus propias tiendas en grandes centros comerciales de venta y exhibición de sus productos.
- Están en procesos de inserción administración les dan mucha importancia a estos desarrollos de la gestión de las organizaciones en todos los aspectos: financieros, económicos, de desarrollo y proyección de sus talento humano y responsabilidad social.
- Consideran que su proyección pasa por poseer excelentes relaciones con el mundo de la moda y los medios de comunicación.

Maquilas y unidades familiares de producción textil. En cuanto a las maquilas, se logró establecer que existen dos tipos de esta modalidad de la siguiente forma:

- La maquila tradicional: han existido por años y sus condiciones de producción son muy desventajosas, pues producen en tiempos breves para la gran empresa y las personas que trabajan no poseen una relación contractual con las empresas a las que les producen, solo existe un contrato por encargo para entregar un producto en un determinado tiempo y por ello se les paga; pero ello no garantiza ningún aspecto asociado a la producción tales como: lugar o espacio de producción generalmente son las casas de las personas que contratan, los trabajadores no tienen derechos de ley y generalmente trabajan más de un mismo miembro de la familia sin remuneración establecida, pues todos dependen del contrato, el cual se lo pagan 60 o 90 días después de entregado el producto, lo que los obliga a estar en estado de sobrevivencia y precariedad.
- La maquila moderna: cuenta con el apoyo y asesoría total de la empresa o empresas que lo contratan; ello les permiten tener un espacio separado de la vivienda, poseen máquinas de buena tecnología y

los trabajadores cuentan con las condiciones contractuales de ley; además estas maquilas les paga en los 5 días siguientes a entregar en pedido, lo que garantiza formalización, estabilización y proyección de la maquila.

Cadena de valor en relación del aporte de las maquilas y los satélites

Otro aspecto de gran relevancia encontrado en la investigación tiene que ver con la identificación de la cadena de valor y el papel que juegan las maquilas y los satélites en relación con el ciclo productivo de la gran empresa y de las grandes superficies de mercado textil, pues las maquilas y satélites proveen partes importantes del proceso productivo; constituyéndose como un eslabón clave y vital de la cadena productiva en la consecución del producto final. Algunas empresas grandes apadrinan algunas maquilas o satélites para que se formalicen, consoliden y atiendan a sus trabajadores con las condiciones de ley. Por otro lado, las maquilas se constituyen en redes desde la perspectiva de ser proveedoras de partes o incluso de productos finales.

En otras palabras, las maquilas forman parte de los proveedores, pero no de materia prima, pero sí de elaboración de productos. Igualmente, de alguna forma también intervienen, en los canales y de forma indirecta en atención del cliente, pues en muchos caso los satélites y las maquilas dependen la calidad de una parte del proceso. Las maquilas igualmente hacen una contribución significativa en la generación de empleo en el sector textil:

- La primera forma de empleo de las maquilas y los satélites es informal, se paga a destajo por labor cumplida, en condiciones poco apropiadas para el trabajador, con una remuneración por debajo de su aporte en el trabajo y ni siquiera responde a los requerimientos de salario mínimo. Esta forma de empleo repercute negativamente en el nivel de vida de todo el núcleo familiar, pues generalmente las personas que lo realizan

son mujeres cabeza de familia y, por ende, todo su sustento lo derivan de dicha labor.

- La segunda forma de empleo de las maquilas y los satélites es un empleo formal y los trabajadores tienen todas las condiciones de ley e incluso su salario responde en alguna medida a los estándares del salario mínimo. Con todo y sus prestaciones, estas organizaciones a su vez ya están más organizadas y cuentan con el apoyo de las empresas más grandes, que son las que les encargan y compran los productos que ellas realizan.

Valor compartido

En relación con el valor compartido se destacan dos aspectos relevantes, los cuales tienen que ver de forma directa con el tamaño de las empresas de la siguiente forma:

- En la medida en que las empresas sean más pequeñas, su afán fundamental está direccionado exclusivamente a sobrevivir; por tanto, estas empresas no disponen de recursos, talento humano para atender el tema del valor compartido; es más, los dueños o empresarios de este bloque de empresas no contemplan dicha temática, ni siquiera en la expresión más concreta de este, o sea, la responsabilidad social. En este bloque de empresas se encuentran las empresas unipersonales, familiares o maquilas. La peculiaridad de estas empresas es que su día a día se basa en conseguir financiación para la materia prima, no tienen una infraestructura sólida y por ende sus recursos en todo sentido son mínimos; por ello, sus procesos se limitan a sobrevivir.
- Las pequeñas y medianas empresas tienen condiciones distintas, pues ellas han logrado desarrollar una sólida infraestructura, cuentan con apalancamiento financiero y definición de procesos administrativos. Se logró precisar que estas organizaciones cuentan con el diseño de

políticas de valor compartido y responsabilidad social, lo cual es abordado tanto en el plano interno como en el externo de la organización; sin embargo, aún no tienen plena correspondencia entre la formulación de una política de valor compartido y responsabilidad social y su accionar; es decir, la ejecución por medio de planes y proyectos es muy limitada, casi nula. Estas organizaciones se debaten en medio de una gran contradicción, pues tienen clara la importancia de su compromiso social con la sociedad, con su entorno, con el medioambiente; sin embargo, sus acciones en este sentido son precarias y avanzan, pero muy lentamente.

En relación con el clúster

En este punto se logró establecer que su aporte a las empresas se fundamenta básicamente en cuatro aspectos:

- a) El clúster posibilita membresía de la pequeña y mediana empresa y ello es importante porque genera espacios para fortalecer procesos de identidad y colaboración.
- b) Posibilita escenarios para que las organizaciones realicen alianzas estratégicas entre ellas mismas.
- c) Genera acercamientos para nuevas actividades comerciales por medio de ruedas de negocios.
- d) Brinda procesos de formación y capacitación a las pequeñas y medianas empresas del sector textil.

Ahora bien, el desarrollo del clúster es un punto importante para el sector; sin embargo, se vislumbra una contradicción en su accionar pues en la revisión de las empresas vinculadas al clúster en su gran mayoría son las pequeñas y medianas. Pero a la hora de realizar actividades de gran envergadura promovidas por el clúster, como el Bogotá Fashion Week, en él solo participan organizaciones

y diseñadores de gran renombre nacional e internacional. Es claro que este es un evento de mucha trascendencia, dado que es una vitrina o plataforma de visualización, y por obvias razones las pequeñas y medianas se les dificulta el acceso, pues aún no alcanzan la calidad y el rango para participar; se podría pensar en buscar otro espacio de participación para este grupo de empresas pequeñas y medianas.

Conclusiones

El estudio del que da cuenta esta publicación se centró en cinco categorías de análisis que forman parte de la estructura y gestión de las organizaciones en el sector textil, a saber: gestión organizacional, talento humano, gestión ambiental, responsabilidad social y valor compartido, a través de la interacción con el clúster Bogotá de Prenda de Vestir de la Cámara de Comercio de Bogotá y el clúster textil de Antioquia.

La gestión de las organizaciones del sector textil es una actividad compleja, máxime cuando este sector hoy se enfrenta a una crisis caracterizada por la alta incertidumbre y la alta competencia. En consecuencia, en este tipo de organizaciones se debe contar con una dirección con capacidad de gestión, para lograr que los diferentes procesos requeridos puedan dar respuesta a las exigencias y problemas que caracterizan al sector textilero del siglo XXI en los ámbitos nivel local, nacional e internacional.

Este resultado se corrobora al explorar las políticas o directrices estratégicas que persiguen las empresas. Aunque se encuentra documentación frente a los elementos de gestión organizacional como misión, visión, valores empresariales, etc., dicha “teoría empresarial” no es visible en el ADN de la organización. Lo anterior indica que existe una evolución en la gestión organizacional, pero esta debe ser parte integral de los integrantes de la organización, como insumo que demarque el camino, o como metas o bitácoras para actuar y posicionarse en el mercado.

Una de las principales características que tienen las medianas y pequeñas empresas del sector textil es la capacidad de trabajo colaborativo y la búsqueda de desarrollo tecnológico en pro del mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo en una industria que durante décadas se ha destacado por su competitividad,

fuerza laboral y capacidad de gestión. El presente hallazgo refleja la necesidad de implementar estrategias de acompañamiento a las organizaciones, de manera tal que validen, ratifiquen o modifiquen, según sea el caso, las proyecciones organizacionales, para así direccionar su quehacer en función de una meta descrita, definida y “probada” por una proyección empresarial fundamentada en un estudio del mercado y su tendencia. Se busca entonces sincronizar sus acciones y estrategias con una prospectiva del negocio definida.

En atención a la categoría de gestión del talento humano, se evidencia que las organizaciones dan importancia al talento humano no como un recurso más, sino como un colaborador en el desarrollo del proyecto empresarial. Se evidencian prácticas que involucran al trabajador en ambientes laborales sanos y respetuosos, garantizando estabilidad laboral e incentivos para su permanencia. Asimismo, se destaca que las condiciones de trabajo, el trato hacia los trabajadores y el reconocimiento y respeto por sus derechos son favorables. Sin embargo, no se encontraron procesos y procedimientos claros para la selección del personal; aunque las empresas analizadas están en rango de la mediana empresa, aún es muy artesanal el proceso de selección. Tampoco se evidenciaron políticas y planes de desarrollo para el personal que alinearan los objetivos personales con los empresariales, elementos que sin duda enriquecen las propuestas futuras de asesoría, acompañamiento y formación, que pueden surgir a partir de estudio.

Por su parte, la gestión ambiental pasa por un diagnóstico situacional muy parecido: se encontraron prácticas aisladas muy emotivas y connaturales a la acción propia de la empresa o industria del textil, pero no se cuenta con programas, planes o proyectos que delimiten una acción concreta frente a la gestión ambiental de esta industria. Sus acciones son reacciones propias del quehacer organizacional.

Conviene señalar cómo los participantes reales de la cadena de valor de la industria a la cual tributan son beneficiarios de un desarrollo social. Entre los objetivos que buscan alcanzar las pymes del sector textil se encuentran el aporte que ellas pueden dar al desarrollo social y a la generación de nuevas oportunidades

laborales, lo que se representa y se traduce en el valor que este tipo de organizaciones da a la sociedad donde se encuentran inmersas.

Todo lo anterior facilita a la organización identificar las habilidades, destrezas y necesidades que tiene el personal que trabaja en pro de alcanzar los objetivos de la organización, máxime cuando se está en un mercado cada vez más competitivo y donde se debe pensar en la globalización de la organización. Por ello, desde las administraciones locales se han formulado acciones para el desarrollo de un trabajo cooperativo y conjunto por medio de la estrategia clúster, como mecanismo para la reactivación de la economía de las ciudades y de los pequeños empresarios que buscan promover el desarrollo competitivo empresarial mediante el valor compartido y cuidando del medioambiente.

La industria textilera se ha constituido en una organización que trabaja de manera interrelacionada con las medianas y pequeñas empresas, mediante el trabajo de maquilas para el mejoramiento de los procesos. Una situación similar se genera en las unidades familiares productivas no formales, por medio de la tercerización de procesos de confección de prendas o productos relacionados con la producción de prendas. El trabajo colaborativo por medio de la estrategia clúster les ha permitido a las organizaciones del sector textil desarrollar estrategias para trabajar productivamente, y para ello se conjuga la cooperación y la búsqueda de beneficios, en pro del desarrollo empresarial y la generación de oportunidades laborales, lo que representa mayor desarrollo industrial, de la sociedad y mejor calidad de vida para todos.

Hoy puede decirse que la cadena de valor es un elemento que tiene una presencia fuerte en organizaciones como las pymes, al tiempo de ser una fuente importante de empleo. De igual manera, la cadena de valor facilitará a las empresas orientación hacia el mercado interno y desarrollo de estrategias encaminadas al posicionamiento de la economía regional. Ahora bien, las cadenas de valor del sector textil han sido uno de los sectores con mayor tradición en la historia del desarrollo industrial colombiano y en especial en el departamento de Antioquia, donde dicha industria se ha caracterizado por su calidad en el desarrollo de sus productos y en la generación de empleo a la sociedad antioqueña. Desde el valor

compartido de las industrias se hacen importantes aportes en transferencia de conocimiento, innovación y tecnificación.

No cabe duda de que la creación del valor compartido les ha permitido a las pymes del sector textil hacer una renovación de sus procesos y actividades de gestión, buscando con ello un mayor impacto social, transferencia de conocimiento y un proceso de innovación constante. Allí el desarrollo tecnológico desempeña un papel fundamental para la transformación de los procesos, al igual que el cuidado del medioambiente implica la redefinición de los productos y servicios.

El valor compartido debe ser visto en el sector textil como una nueva estrategia o visión empresarial que sirva como herramienta para catapultar a las organizaciones en un mercado cada vez más competitivo y en una economía cada vez más globalizada. Por lo anterior, las empresas del sector textil deben comprender que hoy hay un mercado que busca una transformación de la economía, y ello colige también la transformación y modernización de la manera como se gestiona, se innova y se desarrolla tecnología como componente del valor compartido de la organización moderna.

Se puede inferir cómo y qué mejora el entorno local, regional, nacional, así como aquello que potencia las pequeñas y medianas empresas y sus relaciones con unidades familiares productivas, cuando las intervenciones empresariales o corporativas son sistémicas y se adelantan con visión de incidencia global. Los diferentes procesos de la administración como la planeación, la dirección, la gestión y el control han contribuido a que las pequeñas y medianas empresas puedan formular estrategias encaminadas al cumplimiento de sus objetivos organizacionales, lo que ha facilitado la mejora en el entorno local, regional y nacional en pro de la calidad de vida de la ciudadanía y la sociedad en general.

El sector textil se ha constituido durante décadas en una unidad de negocio que ha contribuido al desarrollo y generación de empleo en muchas familias, gracias al fortalecimiento como unidades productivas donde existe un trabajo cooperativo como componente esencial de medioambiente, el desarrollo tecnológico y la calidad de vida de las personas. Es esencial la visión global que tiene la estrategia clúster. Sumado a lo anterior, la poca visión asociativa y las limitadas

interrelaciones que tienen las organizaciones con sus grupos de interés dificultan reconocer, como lo expresan Porter y Kramer (2011), que la creación de valor compartido es una fuente de ventaja competitiva, encontrando otras formas de obtener beneficios económicos al abordar los problemas de la sociedad.

Finalmente, como análisis general se evidencia que existe aún una práctica “empírica” en la gestión de responsabilidad social de las organizaciones del segmento de confecciones, que son empresas que han logrado sostenimiento y crecimiento dada la capacidad de liderazgo y visión de sus directivos. Para dar mayores avances al crecimiento económico e impacto en la economía local y nacional se hace necesario la intervención técnico-profesional, lo cual, sumado a la trayectoria de cada empresa, logrará la definición de estrategias claras, adecuadas y pertinentes para cada entidad en función del crecimiento del sector textil.

En Colombia se destaca el desarrollo de Clúster de Prendas de Vestir y su participación en el mercado nacional e internacional, impulsados por la Cámara de Comercio de Bogotá y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, que promueven eventos y macrorruedas de mercado. La relación del Clúster de Prendas de Vestir con los tratados de libre comercio busca optimizar la competitividad y la productividad en el concierto internacional, pues exige condiciones de calidad e innovación para el sostenimiento de las cadenas productivas. Su participación es importante en países de América, Europa y Asia, con macrorruedas de negocios y eventos de promoción nacionales e internacionales, sobre todo la moda.

El contrabando es un flagelo que azota el sector, por la competencia tan fuerte no solo de los países de la región, sino también de China, que ofrece productos de bajo costo y baja calidad. Por consiguiente, un llamado fuerte tanto para el sector como para el Gobierno es impulsar iniciativas como el clúster de prendas de vestir, que permiten generación de empleo y desarrollo del sector industrial.

Bibliografía

- Acosta, S. (2012). *Cadena de valor textil y confecciones: Observatorio Pyme Regional Provincia de Santa Fe*. Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme.
- AITEX (2016). Sobre AITEX. Recuperado de <http://www.aitex.es/es/inicio/aitex/sobre-aitex>
- Aktouf, O. (2011). *Administración: tradición, revisión y renovación*. Bogotá: Pearson.
- Albert, M. (1993). *Capitalismo contra capitalismo*. Madrid: Ibérica.
- Álvarez, J., Cerda, H., León, A. y Huertas, M. (2009). *La responsabilidad ética y social universitaria*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Amaru Maximiano, C., Chavez Servin, L. y Guerrero Rosas, P. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo*. Ciudad de México: Pearson.
- Arbainza, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo* (1.ª ed.). Buenos Aire: Cengage Learning.
- Arbeláez, A. (2011). Inicios de la producción industrial en Antioquia. *Semestre Económico*, 3(6), 105-111.
- Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social ¿Qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa? *Documentación Social, Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, 146, 11-24.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) (2017). *Mercados pyme 2016-2017: confecciones*. Bogotá: Autor.
- Aucouturier, L., Hugentobler, S. y Juchler, A. (2010). *Generación de capacidad comercial hacia EFTA: inteligencia de mercado para colombia - sector textiles y prendas de vestir*. Ginebra. Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO).

- Berdugo, E. (1999). La industrialización en Bogotá, 1830-1916. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 37, 18-40.
- Bertalanffy, L. V. (1979). *Perspectivas en la teoría general de sistemas: estudios científico-filosóficos*. Madrid: Alianza.
- Bertolomé, M. (1986). La investigación cooperativa. *Educación*, 10, 51-78.
- Betancur, M. (2009). *El mal-estar tras la moda: especialización regional y trabajo en la industria textil-confección en Antioquia*. Medellín: Instituto Popular de Capacitación.
- Bisquerra, R. (2009). La investigación acción. En A. Bisquerra et al., *Metodología de la investigación educativa* (pp. 370-394). Madrid: La Muralla.
- Blandón, A. y González, J. (2014). *Efectividad del proceso de política y relevancia de los acuerdos de cooperación público-privada para promover la competitividad de la cadena de valor algodón-textil-confecciones del Tolima*. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Bonilla Castro, E. (2009). *La investigación: aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. Bogotá: Alfaomega.
- Bonilla, E. y Molano, L. (2014). La dinámica de la productividad en la industria textil de Colombia 2000-2010. *Revista Académica de Economía*, 199. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/14/industria-textil.html>
- Braungart, W. M. (2002). *Cradle to cradle. Remaking the way we make things*. Nueva York: North Point Press.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2005). *Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá y Cundinamarca*. Bogotá: Autor.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2012). Red Clúster Colombia. Recuperado de www.ccb.org.co/Clusters/Clusters-de-Prendas-de-Vestir
- Cámara de Comercio de Bogotá (2016). *El TLC entre Colombia y Costa Rica fijó cero arancel para textiles*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/>

- Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2016/Agosto/El-TLC-entre-Colombia-y-Costa-Rica-fijo-cero-arancel-para-textiles
- Cámara de Comercio de Bogotá (2016). *Estrategia de Especialización Inteligente y Clusters: la agenda de transformación productiva de Bogotá-región*. Bogotá: Autor.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2017). *La iniciativa Clúster de Prendas de Vestir alineada con los retos del sector*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2017/Diciembre/La-Iniciativa-Cluster-de-Prendas-de-Vestir-alineada-con-los-retos-del-sector>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2018). *Conozca los avances en el cierre de brechas de capital humano para el sector textil-colombiano*. Bogotá: Autor.
- Cámara de Comercio de Bogotá (s. f.). Clúster Bogotá Prendas de Vestir. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Sobre-el-Cluster/Quienes-somos>
- Cámara de Comercio de Medellín (1995). *Informe monitor*. Medellín: Autor.
- Cámara de Comercio de Medellín (2009). *Avance de la estrategia Cluster en Medellín y Antioquia*. Medellín: Autor.
- Cámara de Comercio de Medellín (2015). *Documento comunidad Cluster 9*. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/o/Documentos/2015/LIBRO%20CLUSTER%209.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2016). *Cluster y competitividad*. Medellín: autor.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2018). *Clúster de la moda y fabricación avanzada*. Medellín: Autor.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2018). *Clúster y competitividad. Impacto y avances de la Estrategia Clúster de Medellín*. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Impacto-y-Avances-de-la-Estrategia-Cluster.aspx>
- Cárdenas, H. (2011). *Historia de las telas en Colombia*. Medellín: Gobernación de Antioquia.

- Castaño, F. (1996, 12 de octubre). Valher lucha contra la puntada final. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-546561>
- Centro de Estudios Económicos. (2017). Riesgos en el Comercio 2017. ANIIF, 45-46.
- Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE) (1992). *Enfoque de investigación social*. Bogotá: Autor.
- Cifuentes, R. (1993). *Sistematización de procesos de práctica*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Clavijo, S., Rojas, C. y Erazo, K. (2010). *Textiles y confecciones: ¿en la ruta de la innovación y el diseño?* Bogotá: ANIF.
- Coady, M. (2010). *Dueños de su propio destino*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Comercializadora Arturo Calle (s. f.). Arturo Calle: Historia. Recuperado de <http://www.arturocalle.com/historia/>
- Cortina, A. (2003). *Globalización, ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- David, F. (2003). *Concepto de administración estratégica*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Delgado Castillo, H. (2011). *Administración estratégica: un enfoque metodológico*. Ciudad de México: Trillas.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2016). Encuesta Anual Manufacturera. Recuperado <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2018). *Boletín Técnico Exportaciones-EXPO*. Bogotá: Autor.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2017). *Todos por un nuevos país. Paz, Equidad y Educación*. Bogotá: Autor.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) (2006). *Documento Conpes 3439: Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad*. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Documents/Conpes-3439-de-2006.pdf>

- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (2007). Sistema Estadístico de Comercio Exterior. Recuperado de [http://websiex.dian.gov.co/pls/siex/ezcacono\\$.startup](http://websiex.dian.gov.co/pls/siex/ezcacono$.startup)
- Dirven, M. (2001). El cluster: un análisis indispensable. Una visión pesimista. *Revista de la Procuraduría Agraria*, 17, 31-59.
- El Espectador (2017, 17 de marzo). Siete empresas de Medellín fueron sancionadas por contaminación del aire. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/antioquia/siete-empresas-de-medellin-fueron-sancionadas-por-contaminacion-del-aire-articulo-686663>
- el Espectador (2018, 16 de mayo). Incautan ropa de contrabando en el centro de Bogotá. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/incautan-ropa-de-contrabando-en-el-centro-de-bogota-articulo-788938>
- El País (2017, 20 de agosto). ¿Por qué el negocio textil colombiano enfreta su hora más crítica? Recuperado de <https://www.elpais.com.co/economia/por-que-el-negocio-textil-colombiano-enfrenta-su-hora-mas-critica.html>
- El Tiempo (2017, 17 de enero). Mas de 2000 firmas colombianas han aportado a los TLC. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16794717>
- El Universal (2015, 18 de julio). Prendas de vestir, lo que más entra por contrabando. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/economica/prendas-de-vestir-lo-que-mas-entra-por-contrabando-200223>
- Estévez, J. M. (2013). *Prólogo*. En *Clústers: estrategias ganadoras y trabajo en equipo* (1.ª ed.). Madrid: Ediciones Uran.
- Fabricato (2016). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de <http://www.fabricato.com/es/rse/ambiental>
- Fernández, A., Piquer, J., Recio, R. y Torres, M. (2008). *Presente y futuro de la I+D+i en el sector textil/confección*. Toledo: Asociación de Incorporación de Nuevas Tecnologías a la Empresa (ASINTEC).
- Fernández, R. (2005). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. Madrid: ECU.
- Fernández, R. y Martínez, A. (2008). *Naturaleza estratégica de la responsabilidad social empresarial*. Georgetown: Georgetown University.

- FUNDES. (2005). *Documentos de trabajo*. Obtenido de Guía de buenas prácticas para el sector textiles: http://www.siam.gov.co/siam/documentos/Guias_Ambientales/Gu%C3%ADas%20Resoluci%C3%B3n%201023%20del%2028%20de%20julio%20de%202005/INDUSTRIAL%20Y%20MANUFACTURERO/Gu%C3%ADa%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20Textiles.pdf
- Galeano, M. E. (2011). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad Eafit.
- Garbarino, P., Jung, A. y Plottier, C. (2008). La región desde una lógica de *clusters*: aportes para las construcciones estratégicas en Uruguay. Recuperado de http://www.kas.de/wf/doc/kas_16065-544-4-30.pdf
- García, J. (2011). *Clusters. Competir colaborando*. Barcelona: Gesbiblo.
- García, M. (2017). *Así vamos en la iniciativa del clúster: Avances y Retos*. Recuperado de www.ccb.org.co/cluster
- Garzón, J. (2018). *Industria Textil Colombiana 2018: telas inteligentes y tendencias ecológicas*. Recuperado de www.ccb.org.gog
- Gean & Duffy (2015) *Proyecto segmentación y caracterización de la industria de la moda de Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá*. Bogotá: Autor.
- Grupo de Trabajo Internacional sobre la Norma Textil Orgánica (2014). *Norma Textil Orgánica Global (GOTS- Global Organic Textile Standard)*. Recuperado de <https://goo.gl/UwMXD>
- Guillen, M. (2005). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Ciudad de México: Pearson.
- Hassen, H. (Enero de 2000). Producción limpia, gestión ambiental y desarrollo sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 39-40, 56-72.
- Hendrickx, I. y Boardman, G. (2007). Estudios de prevención de contaminación en la industria de procesos húmedos textiles. *Revista Virtual Pro*, (63), 26-27.
- Hernández y Rodríguez, S. y Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de la gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Huertas de Mora, M. y Pardo Martínez, L. (2014). Fortalecimiento de Pymes y empresas satélites: estrategia gerencial de RSE para encadenamiento

- y competitividad industrial. Recuperado de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/5-1-9%20\(120-137\)%20Huertas%20y%20Pardo%20Agosto%2014_articulo_id136.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/5-1-9%20(120-137)%20Huertas%20y%20Pardo%20Agosto%2014_articulo_id136.pdf)
- Instituto Ethos de Empresas de Responsabilidad Social. (2011). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de <https://goo.gl/7QGGHd>
- Kemmis, S. y McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Leartes.
- Klisber, B. (1999). *Políticas públicas y gestión social*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Lacouture, M. (2018). *Normas de origen, clave para exportar prendas de vestir a países con TLC*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- LatinPyme (2017). Invasión asiática: un verdadero reto para la industria colombiana. *LatinPyme*, 24.
- Latorre, E. y Jiménez, G. (2013). *Gestión ambiental empresarial*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Leal, M. (2010). Factores determinantes de la innovación tecnológica de las pymes del sector confección. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 317-328.
- Libreros Caicedo, D., & Sarmiento Anzola, L. (2009). La crisis estructural del sistema mundo capitalista y su impacto en Colombia. En J. Estrada Álvarez, *crisis capitalista economía, política y movimiento* (p. 248). Bogotá: Espacio Crítico - Centro de Estudios.
- Legiscomex (2012). *Textiles y confecciones en Colombia*. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legiscomex.pdf>
- Llinás, M. (2017). *Cluster de Pendas de Vestir: apuesta productiva Bogotá-Región*. Recuperado de www.ccb.org.co/cluster
- Lombaerde, P. (2018). *TLC y regionalismo en América Latina*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- López, N., Montes, J. y Vásquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. Madrid: Netbiblo.

- Martínez, A. (1991). *Sastres y modistas. Notas alrededor de la historia del traje en Colombia. Boletín Cultural y Bibliográfico*, 28(28), 61-76.
- Martínez, C. (2010). *Responsabilidad social empresarial: una reflexión desde la gestión social, lo social y ambiental*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez, J. (Febrero de 2005). Las personas en la organización. *Revista Equidad y Desarrollo*, 3, 35-43.
- Martínez, M. (2000). La investigación acción en el aula. *Agenda educativa*, 7(1), 27-39.
- Martínez-Campillo, A., Cabeza-García, L. y Marbella-Sánchez, F. (2013). Responsabilidad social corporativa y resultados financiero: evidencia sobre la doble dirección de la causalidad en el sector de las cajas de ahorros. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 16(1), 54-68.
- Marx, C. (1974). *El capital*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Mincomercio Industria y Turismo (2018). *Comercio exterior colombiano: seguimiento a los acuerdos comerciales*. Bogotá: Autor.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2014). *Plan Nacional de Negocios Verdes*. Recuperado de <https://goo.gl/ieAUDX>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2011). *Mirada al sector textil*. Recuperado de http://www.tlc.gov.co/publicaciones/12780/mirada_al_sector_textil
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (s. f.). *Manual de buenas prácticas ambientales en la familia profesional: industrias textiles*: Recuperado de https://www.dipuleon.es/img/File/UPD/mbp_textiles2.pdf
- Ministerios de las Tecnologías y Comunicaciones de Colombia (2016). *Ecosistema digital*. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-7235.html>
- Molina Londoño, L. F. (2005). *Memorias de creadores de empresas*. Bogotá: Consuelo Mendoza Ediciones.
- Montenegro, S. (2002). *El arduo tránsito hacia la modernidad: historia de la industria textil colombiana durante la primera mitad del siglo XX*. Medellín: Universidad de Antioquia.

- Montoya Agudelo, C., Boyero Saavedra, M., Montenegro Velandia, W. y Arango Benjumea, J. (2017). El factor humano como elemento competitivo para la organización moderna. En N. Tañski y N. Statkievicz (Eds.), *Ensayos socioeconómicos iberoamericanos* (pp. 129-163). Posadas: Editorial Universitaria.
- Montoya, C. (2013). *Notas de gestión humana*. Recuperado de http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/libros/notas_gestion_humana_Cesar_Montoya.pdf
- Montoya, C., Boyero, M. y Guzmán, V. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(1), 168-188.
- Morín, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa .
- Müller de Ceballos, I. y Ceballos Nieto, D. (1995). *Los orígenes de la universidad investigativa: un estudio comparado a partir de los estatutos de la Universidad de Berlín, de 1816*. Bogotá: Cinde.
- Murillo, D. (2007). La RSE en las pymes. *Documentación Social, Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, 146, 95-110.
- Mutis, G. (2013, 18 de junio). Valor compartido, una estrategia empresarial de impacto. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/valor-compartido-una-estrategia-empresarial-de-alto-imp-articulo-428561>
- Navarro, F. (2013). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Navarro, M. (2001). Análisis y políticas de clusters: teoría y realidad. Recuperado de <http://eprints.sim.ucm.es/6760/1/27-01.pdf>
- Navarro, M. (2002). *El análisis y la política de clusters*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Nieto, M. y Fernández, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. Recuperado, de [http://ulegid.unileon.es/admin/UploadFolder/63_\(2004\).pdf](http://ulegid.unileon.es/admin/UploadFolder/63_(2004).pdf)
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.

- Nussbaum, M. (2013). *Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades*. Madrid: Katz.
- Organización de Naciones Unidas (ONU) (1948). *Declaración universal de los derechos humanos*. París: Autor.
- Organización Internacional de Estandarización (ISO) (2010). *Normas ISO*. Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (1999). *Managing National Innovation Systems*. Recuperado de http://echo.iat.sfu.ca/library/oecd99_managing_National_IS.pdf
- Ospina, N. (2010). *Administración - Fundamentos: cómo iniciarse en el estudio de la administración*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Pallares, Z., Carrillo, J. y Ortiz, F. (2004). *Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad*. Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Pardo, L. P. (2013). Gestión del talento humano. Recuperado de [71\)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20orcieg%20agosto%2013_articulo_id107.pdf](#)
- Pesok Melo, J. C. (2012). *Introducción a la tecnología textil*. Montevideo: Universidad de la República.
- Pogge, T. (2002). *La pobreza en el mundo y los derechos humanos*. Barcelona: Paidós.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations: whitn a new introduction*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (2012). *Clusters and the New Economics of Competition*. Recuperado de <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84896570502&partnerID=40&md5=ce2da708487b1eeae8fede4aff8ea728>
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2.ª ed.). Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre estrategia competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 3-15.

- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Recuperado de <http://peru2021.org.pe/repositorioaps/o/o/par/creacionvalorcompartido/shared%20value%20in%20spanish.pdf>
- ProColombia (2018). Oportunidades de exportación para prendas de vestir colombianas. Recuperado de <http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/sectores/prendas-de-vestir>
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias*. Madrid: Gesbiblio.
- Ramírez Cardona, C. (2002). *Fundamentos de administración* (1.^a ed.). Bogotá: Ecoe.
- Ramírez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de administración* (3.^a ed.). Bogotá: Ecoe.
- Raymond, P. (2009). Contrapunteo santandereano y antioqueño de la industria textil: contraste entre la historia de la Fábrica de Hilados y Tejidos de San José de Suaita y algunos aspectos del desarrollo de la industria textil antioqueña. *Historia y Sociedad*, 17, 199-216.
- Regalado, R. (2000). *Las mipymes en Latinoamérica*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=vBMPUg7JkUMC&pg=PP1&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Revista Dinero (2004, 17 de septiembre). Coltejer: el primer nombre en textiles. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresia/especial-comercial/articulo/coltejer-primer-nombre-textiles/24808>
- Revista Dinero (2016, 14 de abril). Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresia/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Revista Dinero (2016, 16 de mayo). 4 años del TLC con EE.UU: ¿Cuáles han sido los beneficios para Colombia? Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/los-textiles-y-la-agroindustria-se-destacaron-en-el-cuarto-aniversario-del-tlc-con-eeuu/223685>
- Revista Dinero (2017, 31 de agosto). Sector textil-confección en jaque, ¿cuál es el futuro? Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresia/pais/articulo/crisis-del-sector-textil-y-confeccion-en-colombia-2017/249271>

- Rodríguez, E. (2012). *Desempeño del sector del sector textil-confección 2008-2012*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Rojas, J. (2013). *Estrategias de responsabilidad social empresarial de Adidas y Puma*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Saavedra, M. (2003). Empresas y empresarios: el caso de la producción textil en Antioquia (1900-1930). En C. Dávila, *Empresas y empresarios en la historia de Colombia, siglo XIX-XX: una colección de estudios recientes* (pp. 1215-1248). Bogotá: Norma.
- Salinas, O. y Herrera, B. (2009). *Responsabilidad social de la administración en el mundo*. Bogotá: Ascolfa.
- Sandoval Casilimas, C. (1996). *Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Recuperado de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Scholes, J. (2003). *Dirección estratégica*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Sectorial (2011). Historia del negocio textil en Colombia. Recuperado de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50352-historia-del-negocio-textil-en-colombia>
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Bogotá: Planeta.
- Sen, A. (2003). Ética de la empresa y desarrollo económico. En A. Cortina, *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (pp. 39-54). Madrid: Trotta.
- Sierra, J. (2010). *Principios de responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Panamericana.
- Smith, A. (1941). *La riqueza de las naciones*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económico.
- Smith, A. (1994). *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económico.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.

- Superintendencia de Sociedades (2013). *Informe del sector textil*. Recuperado de <https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>
- Trademap (2018). *Comercio bilateral entre Colombia y Estados Unidos de América*. Recuperado de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|170||842||61|||4|1|1|2|2|1|1|1|1
- Valenzuela, L. (2005). *Perspectiva de la responsabilidad social empresarial*. Manizales: Gráficas JES.
- Van Den Berghe, E. (2014). *Tratados de libre comercio: retos y oportunidades*. Bogotá: Ecoe.
- Vanguardia (2017, 5 de abril). Contrabando del sector textil bajó 14,38% entre 2015 y 2016. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/394000-contrabando-de-sector-textil-bajo-1438-entre-2015-y-2016>.
- Vargas Caicedo, J. (2007). Gobierno corporativo: hacia un enfoque sistémico de responsabilidad social empresarial. *Sota Ventó*, 9, 78-85.
- Vázquez-Barquero, A. (2006). Surgimiento y transformación de *clusters* y *milieus* en los procesos de desarrollo. *Revista Eure*, 32(95), 75-92.

Autores

Luz Patricia Pardo Martínez (Ed.)

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada y trabajadora social. Docente-investigadora y profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España), la Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador) y la Universidad Autónoma de la Baja California (México). Ponente internacional, autora de diversos artículos y libros y consultora en temas de desarrollo y bienestar, gestión del talento humano y economía solidaria.

César Alveiro Montoya Agudelo (Ed.)

Doctor en Administración, magíster en Gestión Pública, especialista en Docencia Universitaria, bibliotecólogo y administrador de empresas. Docente-investigador de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia. Autor de diversos artículos y capítulos de libros relacionados con la calidad de vida laboral y el trabajo digno y decente.

Adriana Patricia Patiño Bohórquez

Magíster en Gestión de Organizaciones, profesional en Comercio internacional y profesor de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Henry Muñoz Pardo

Economista, magíster en Gestión de Organizaciones y profesor de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Ana María Bustos Zapata

Magíster en Gestión de Organizaciones, administradora de empresas y tecnóloga en Gestión de organizaciones; coordinadora de Convenios de la Facultad de Medicina de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Sarielen Delgado Villalobos

Magíster en Gestión de Organizaciones, psicóloga y profesora de tiempo completo del programa de Psicología en la Universidad Cooperativa de Colombia.

Édgar Orlando Pimiento Pulido

Magíster en Ciencias de la Educación, especialista en Docencia Universitaria, especialista en Administración de Empresas y administrador público. Actualmente se desempeña como jefe de posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Colombia sede Bogotá; coordinador de la Maestría en Gestión de Organizaciones y de la Especialización de Gerencia de la Calidad y Auditoría en Salud de esta misma institución; docente de los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública.

GESTIÓN Y COOPERACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA TEXTIL

Se terminó de imprimir en Bogotá, D. C.,
en el mes de noviembre de 2019,
en los talleres de Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S.,
y se imprimió en papel Bond Beige de 70 gramos.



978-958-760-154-1

La investigación que se desarrolla en este libro identifica las fortalezas y debilidades en la gestión y la cooperación del sector textil colombiano, teniendo en cuenta a los miembros de la cadena de valor. Hace una caracterización de los confeccionistas o diseñadores participantes para mejorar su servicio, además de dimensionar cómo sus actuaciones afectan el circuito de valor (hoy globalizado). El eje articulador muestra cómo desde el valor compartido por parte de las empresas se aporta transferencia de conocimiento, innovación y tecnificación a los más vulnerables de la cadena. En concreto, hay un interés por establecer y evidenciar la forma en que se contribuye a mejorar la interrelación entre las pequeñas y medianas empresas (pymes) y de estas con las unidades familiares productivas no formales (satélites o maquilas). De esta manera, se trata de demostrar que los procesos de gestión de las empresas pequeñas y medianas del sector textil, así como el desarrollo histórico y social de estas —en atención a sus propios entornos socioeconómicos, culturales y sociales, desde el eje articulador del valor compartido y la responsabilidad social— han hecho posible que la ejecución de sus diversos procesos, desde sus identidades concretas, configure tipos y tendencias (teóricas y empíricas) del desarrollo social en las regiones