



## EL SECTOR TEXTILERO EN ANTIOQUIA, SU EVOLUCIÓN A TRAVÉS DEL CLUSTER Y LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

### Luz Patricia Pardo Martínez

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines  
Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Bogotá  
Colombia

luz.pardo@campusucc.edu.co

### César Alveiro Montoya Agudelo

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines  
Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Medellín  
Colombia

cesar.montoyaag@campusucc.edu.co

XXII  
CONGRESO INTERNACIONAL DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN  
E INFORMÁTICA

## EL SECTOR TEXTILERO EN ANTIOQUIA, SU EVOLUCIÓN A TRAVÉS DEL CLUSTER Y LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN\*

### Resumen



Este documento da cuenta de los elementos más relevantes que han girado en torno al desarrollo de una industria que ha caracterizado la región antioqueña y que se ha constituido en un referente para muchos departamentos de Colombia. Por lo tanto, el objetivo principal de este documento, es analizar el desarrollo de la industria textilera antioqueña y su necesidad de trabajo de forma asociada para su desarrollo económico y competitivo. Es por ello que comprender el desarrollo de la industria textilera antioqueña, ha permitido entender la razón por la cual sus unidades de negocio durante años, ha sido un componente esencial para desarrollo económico de la región. Lo anterior, es la primera parte que se tiene en cuenta para el desarrollo de este documento.



Como segundo elemento fundamental, se tiene el desarrollo del Cluster en Antioquia, en especial el que tiene que ver con la industria textilera. Es por ello, que se hace un análisis de su desarrollo como estrategia de asociación para el desarrollo económico y competitivo para este tipo de organización. Como tercer elemento, no puede dejarse de lado el análisis de la RSE de estas organizaciones frente a sus grupos de interés. Analizado lo anterior, se pasa posteriormente a desarrollarse el tema del valor compartido como elemento esencial para el mejoramiento competitivo que deben tener las empresas textiles antioqueñas en pro de la mejora de las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la cual operan y desarrollan sus actividades. En último lugar y no menos importante, se habla sobre la innovación y la tecnología como elementos de apoyo al desarrollo de la industria textil de Antioquia, que a pesar de que esta ya no es la economía principal del departamento si ha sido un referente durante décadas.



La búsqueda de información en bases de datos bibliográficas y su análisis, fue el método empleado para el desarrollo de este documento, con un enfoque de corte cualitativo, se recurrió a la descripción para lograr analizar las características y cualidades que presentan las empresas del sector textil en Antioquia, a partir del rastreo bibliográfico realizado. Los documentos que se analizaron tuvieron como característica que fueran resultados de procesos de investigación o representados por instituciones con criterio en el tema estudiado.



\* Documento derivado del proyecto de investigación *Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil; desde el eje articulador valor compartido, en los clústeres regionales. Bogotá y Antioquia. Estudio de caso*, investigación desarrollada por la Universidad Cooperativa de Colombia. Dicho proyecto de investigación es realizado por los autores de este documento.

## Introducción

La economía antioqueña durante décadas estuvo caracterizada por lo grandes aportes que realizó la ganadería, la agricultura y la industria textilera, siendo esta última una impulsora para el desarrollo de serie de pymes que, a su vez, fueron grandes generadoras de alto mercado laboral no sólo en el departamento sino en la ciudad, lo cual fue un referente para caracterizar la región como una zona con un alto desarrollo industrial en Colombia y con grandes aportes al Producto Interno Bruto –PIB-.



El afán de la región antioqueña por fortalecer el desarrollo y fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, ve la necesidad de dar origen y potencializar la estrategia Cluster, ello con el fin de generar una nueva metodología de trabajo asociado que permitiera una mayor agrupación empresarial del sector textil, con el firme propósito de lograr mayor competitividad y desarrollo industrial.

La Responsabilidad Social Empresarial, debe ser comprendida por las pymes del sector textil como ese conjunto de valores al igual que las conductas que le son propias de acuerdo a su actividad económica, las cuales le han de proporcionar un posicionamiento mejor frente a su grupo de interés.

La innovación debe ser comprendida como esa capacidad que deben tener las pymes del sector textil, en introducir un nuevo proceso o procedimiento para la generación de un bien o servicio, logrando con ello la existencia de un proceso innovador generador de nuevo conocimiento para el desarrollo organizacional, fundamentado en una nueva tecnología que permita el fortalecimiento de cada uno de los procesos que se desarrollan el interior de la compañía con el fin de lograr un mejor posicionamiento y mayor competitividad corporativa.

Los elementos descritos anteriormente, se constituyen los puntos esenciales que son desarrollados a lo largo de este documento, buscando con ello que mayor comprensión de cada uno dichos elementos logrando comprender como en el siglo XXI, las pymes se convierten en corporaciones competitivas con capacidad de gestión, cooperación y generadoras de oportunidades laborales para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

## El desarrollo de la industria textilera en Antioquia

El progreso de la región antioqueña se desprende del desarrollo de la explotación de las minas de oro, la ganadería, la agricultura, la cosecha de café y la evolución de la industria textilera, logrando que Medellín, capital del departamento de Antioquia se convirtiera en una importante ciudad industrial colombiana. Por lo que se refiere a la industria textil, Raymond (2009) señala que “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” (pág. 4).



A pesar que el departamento de Antioquia en pleno siglo XIX, no era el principal referente de la industria textilera del país, tuvo sus inicios y poco a poco ello se fue convirtiendo en uno de los principales referentes de la economía que perduró por décadas y que genera desarrollo económico y salida laboral para muchas familias antioqueñas que buscaban tener una mejor calidad de vida:



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 (Arbeláez, 2011, pág. 3).



Lo anterior marca el inicio de la industria textilera en el departamento de Antioquia, misma que sigue operando en la ciudad de Medellín, a pesar de las diversas crisis económicas sufridas en el país.



La falta de experiencia, la ausencia de tecnología y de materia prima obstaculizaron el desarrollo de esta industria en el departamento y en general, en Colombia:

si bien tenían el mercado, debían importar gran parte de sus insumos -algodón e hilazas-. Pero a mediados de los años 20 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).



Es importante destacar que el 77% de la producción en hilados y algodón en 1968, estaba a cargo de empresas líderes antioqueñas Coltejer y Fabricato (Betancur, 2009). Estas dos organizaciones textileras, tuvieron un papel fundamental en el desarrollo económico y competitivo del departamento.

Debe tenerse presente que el desarrollo del sector textilero durante años, tuvo como referente la fuerza laboral femenina e infantil, puesto que:

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, pág. 55).

En Antioquia la cadena productiva en el sector textilero durante años ha estado integrada por grandes organizaciones que se han caracterizado por contar con fuertes capitales financieros, lo que les ha permitido a pesar de las diversas dificultades económicas que ha tenido que enfrentar el departamento a lo largo de su historia. Lo expuesto anteriormente, es sustentado teniendo en cuenta que:



grandes conglomerados, especialmente las textileras, articulados después de fines de la década de 1970 a dos grandes grupos económicos de Colombia (el Grupo Empresarial Antioqueño –GEA- y Ardila Lulle) 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 Lulle, 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 Santodomingo 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, pág. 134).



En la actualidad el departamento de Antioquia y en especial el municipio de Medellín, cuentan con prestigio en el sector textil, no sólo como eje central en su proceso comercial, sino también en el impacto social que este tipo de organización ha tenido en el medio, es por que



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 elite 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, pág. 17)

Un aspecto a destacar es el referente en el que se ha convertido Medellín por desarrollar eventos de talla mundial como ha sido Colombia Moda, actividad que se ha caracterizado por concentrar a grandes empresarios del sector textil tanto a nivel local como mundial, lo que ha permitido que muchas compañías puedan trabajar de manera conjunta y cooperativa con el firme propósito de fortalecerse como compañías de talla mundial que buscan apertura económica para la región y el país (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016). El crecimiento de las economías nacionales en las últimas décadas se ha dado gracias al desarrollo empresarial y en Colombia, ese fenómeno no fue ajeno puesto que el 2014 las “mipymes generan alrededor del 67% del empleo



en Colombia” además de que “aportan el 28% del Producto Interno Bruto (PIB)” (Dinero, 2016).

La ciudad de Medellín tuvo su gran desarrollo industrial en la primera mitad del siglo XX, representado por nuevas industrias que fueron llegando a la ciudad con el objetivo de fortalecer el crecimiento económico de la región, la expansión de la ciudad, el mejoramiento de los servicios públicos y la generación de nuevas oportunidades laborales para los ciudadanos de Medellín al igual que de municipios cerca de la capital antioqueña como Bello y Envigado, lugares donde también se asentaron otras industrias textiles (Betancur, 2009). Lo anterior, se constituyó en el fundamento para consolidar a Medellín como la ciudad cuna del sector textil de Colombia y como referente para los procesos de expansión de llevar industrias de dicho sector a otros lugares del país. A pesar de lo expuesto anteriormente, muchas



empresas textiles perdieron 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 Lulle 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 éstas fueron saliendo del mercado, los espacios dejados han sido llenados por los grandes hipermercados como Éxito, Makro y Carrefour (Betancur, 2009, pág. 134).

A pesar de la crisis que ha vivido el sector textil en la ciudad de Medellín, se han formulado estrategias como la asociatividad de dicho sector, con el firme propósito generar acciones que permitieran el desarrollo de este tipo de industria. Dicha estrategia de asociatividad es conocida con el nombre de Cluster y su objetivo principal se fundamenta en permitir apertura comercial y mayor competitividad, situación que se analiza a continuación.

### Origen y fundamento teórico de la comunidad Cluster

Lo que hoy en el siglo XXI se conoce como estrategia Cluster, lo habló el economista Alfred Marshall en el año de 1870, y para él la agrupación empresarial en su época se constituía en grado relevante de integración vertical, que ofrecía cierta ventaja competitiva para el desarrollo organizacional. Sin embargo,

el uso del término Cluster por la literatura económica se encuentra todavía en su fase de infancia [...] dicho término está siendo empleado por corrientes económicas de muy distinta naturaleza, el significado que se atribuye al término Cluster varía mucho de unos autores a otros (Navarro M. , 2003, pág. 17).

Michael Porter (2008) definió el cluster en su texto “On Competention” como “un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios, geográficamente



próximas” (pág. 215), sin importar que sean competencia, lo fundamental es ser organizaciones que se ayudan y trabajan de manera cooperada a fin de lograr desarrollo y mayor ventaja competitiva, ello fundamentado en que la

cercanía y frecuencia en las relaciones crea 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 Cluster al cual pertenece (Navarro, 2003, p. 2).

Por lo tanto, la ventaja competitiva de la estrategia *Cluster* se fundamenta en aprovechar las relaciones existentes entre las organizaciones, además de constituirse en un proceso de

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, pág. 15).

En esencia, para comprender de manera conceptual los *Cluster* es preciso tener presente que su fundamento está en el trabajo en red y que es necesario tener en claro que su valor está centrado en comprender su dimensión, las cuales se presentan en la siguiente ilustración:

**Ilustración 1**  
**Factores de valor en el cluster**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Navarro, 2003, pág. 17.**

Organismos internacionales como la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) se han enfocado en promover políticas públicas para sus países miembros, Colombia no ha quedado exenta de la adopción de tales políticas, constituyéndose Medellín como un referente en el tema a nivel nacional. Sin embargo, Dirve (2001), advierte que el desarrollo de este tipo de estrategias en los países en vía de desarrollo, deben “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” (pág. 18). Otra de las problemáticas que podrían vincularse con lo anterior, es “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 *Clusters*” (Navarro, 2013, pág. 16). Por lo tanto, “la formulación de una estrategia de desarrollo de un *Cluster* 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, pág. 29).



La base fundamental que tuvo el departamento de Antioquia para el surgimiento de la iniciativa *Cluster*, fue la comprensión de una latente necesidad real de la economía mundial de contar con una independencia económica que permitiera la liberación comercial de las pymes, la generación de nuevos desarrollos tecnológicos, el trabajo colaborativo o en red y la innovación para la competitividad entre otros aspectos, además de tener presente factores esenciales para la competitividad como es la “relación costo-eficiencia, calidad y variedad” (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, pág. 13), de la misma manera que permite 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” (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, pág. 13), lo anterior se fundamenta con la idea de buscar una explicación al valor que representa el trabajo cooperativo y colaborativo entre aquellas organizaciones que se han preocupado por promover no solo el crecimiento económico y social regional, sino lograr fundamentar una participación más activa entre la empresa, el proveedor de los servicios, la academia y el sector público entre otros (Cámara de Comercio de Medellín, 2009).



Con el desarrollo de la estrategia *Cluster* en Medellín, no sólo se vería el crecimiento económico, sino que se podría comprender que el desarrollo de la tecnología permitirá una mayor comprensión de que el proceso de innovación se logrará en compañía de la adopción proyectos organizacionales novedosos, los cuales deberían venir acompañados por un desarrollo tanto económico como social para la región. Fundamentalmente, la estrategia *Cluster* de Medellín que surgió en la década de los años 90, ha tenido como objetivos esenciales:

- 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 *Cluster*.
- 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 *Cluster*, así como del acceso a nuevos mercados y nuevas cadenas de valor (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, pág. 22).







Con los objetivos expuestos anteriormente, se ha buscado que Medellín logre posicionarse como una ciudad competitiva definida en el documento CONPES 3439 de 2006, y, por tanto, la administración departamental como municipal, han unidos fuerzas para lograr que esta estrategia de asociatividad permitiera se lograra el desarrollo de un modelo de internacionalización regional (Cámara de Comercio de Medellín, 2015), esencialmente teniendo presente tres elementos fundamentales que sustentan la competitividad como son “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, pág. 36).

En términos generales, es necesario resaltar el valor que tiene para las organizaciones comprender la importancia latente hoy en día en un mercado cada vez más competitivo y globalizado, la asociatividad como acción fundamental para el crecimiento y competitividad organizacional. Los procesos de asociatividad característicos de los *Cluster*, no son únicamente lo importante, es decir, es necesario contar con factores como la responsabilidad social que deben tener las empresas pertenecientes al sector *Cluster* de Antioquia lo cual se aborda a continuación.



### **La empresa Textilera en Antioquia en el marco de su Responsabilidad Social Empresarial –R.S.E.**

La empresa textilera antioqueña, durante décadas ha comprendido el valor que representa el tener claro su Responsabilidad Social Empresarial –RSE-, lo cual se ha visto reflejado en su compromiso tanto con sus propietarios, como empleados y en la comunidad en general, en el interés de la generación no sólo de riqueza, sino en la contribución que éstas empresas han tenido en la sostenibilidad social y ambiental (Betancur, 2009). El grupo de interés –colaboradores, proveedores, clientes y sociedad- se han visto beneficiadas con los diferentes programas que han desarrollado este tipo de organización en los últimos años, como, por ejemplo, la fidelización que mejora la cultura y el clima laboral, siendo ello un elemento fundamental para sentir satisfacción de hacer parte de una corporación caracterizada por ser socialmente responsable, lo cual se verá reflejado en la elección o deseo de sus colaboradores de pertenecer a una organización que no sólo compite por los precios que pueda tener o por la calidad de sus telas, sino también por la manera como contribuyen en ese componente social y ambiental, lo cual es esencial en un mercado cada vez más competitivo, ello fundamentado en que para poder acceder a ciertos mercados, es necesario contar con un buen balance de responsabilidad social como estrategia comercial de todo tipo de organización, incluidas las del sector textil (Valenzuela, 2005).



Según lo anterior, se podría preguntar entonces ¿existe algún valor en ser una organización responsable social y ambientalmente en un sector como el sector textil?, indudablemente la respuesta a este interrogante es afirmativa, ello

teniendo presente que el ser socialmente responsable no debe ser visto sólo como un deseo particular o una moda, sino una tendencia mundial y un compromiso que debe estar presente en cualquier agenda empresarial. Un ejemplo de lo anterior, puede vislumbrarse en el deseo que tiene Fabricato por “generar el mejor impacto sobre el medio ambiente y las comunidades vecinas, y trabajar los recursos naturales, dándole mucha relevancia a la gestión responsable del agua, emisiones y residuos generados” (Fabricato , 2016), lo cual se evidencia en el interés de la compañía en desarrollar acciones de sostenibilidad ambiental desde su departamento de gestión ambiental cuyo objetivo esencial es coordinar todo el tema relacionado con el impacto medioambiental de la compañía, fortaleciendo todas las áreas de la organización por medio de capacitación y apoyo en los procesos de planificación para la construcción de estrategias encaminadas al fortalecimiento de este tipo de responsabilidad a fin de dar respuesta a su compromiso ambiental (Fabricato , 2016).

Las empresas textiles antioqueñas, deben trabajar de manera responsable como cualquier tipo de organización con la sociedad, para así lograr un desarrollo sostenible gracias a la armonía que debe existir con los diversos grupos de interés, logrando con ello la creación de valor tanto económico, como social y ambiental. En la ilustración que se presenta a continuación se relacionan los grupos de interés existentes que deben ser prioridad de igual manera para las empresas textiles:

**Ilustración 2**  
**Grupos de interés de las empresas Socialmente Responsables**



**Fuente: Elaboración propia**

La RSE, debe estar fundamentada esencialmente desde tres elementos esenciales como son el desarrollo y crecimiento de la organización, el impacto social y ambiental que debe tener la empresa, tanto en mediano como largo plazo (Martínez, 2010). Es importante tener presente que el crecimiento y



desarrollo organizacional en el sector textil, no debe estar supeditado únicamente a la aplicación de las políticas de RSE y mucho menos tener estas políticas como trampolín para contar con una imagen positiva ante el entorno en el que se mueven, sino que dicho crecimiento debe ser una conjugación entre los buenos procesos de gestión administrativo-financiero y el compromiso que se tiene con la sociedad (Montoya, 2013).

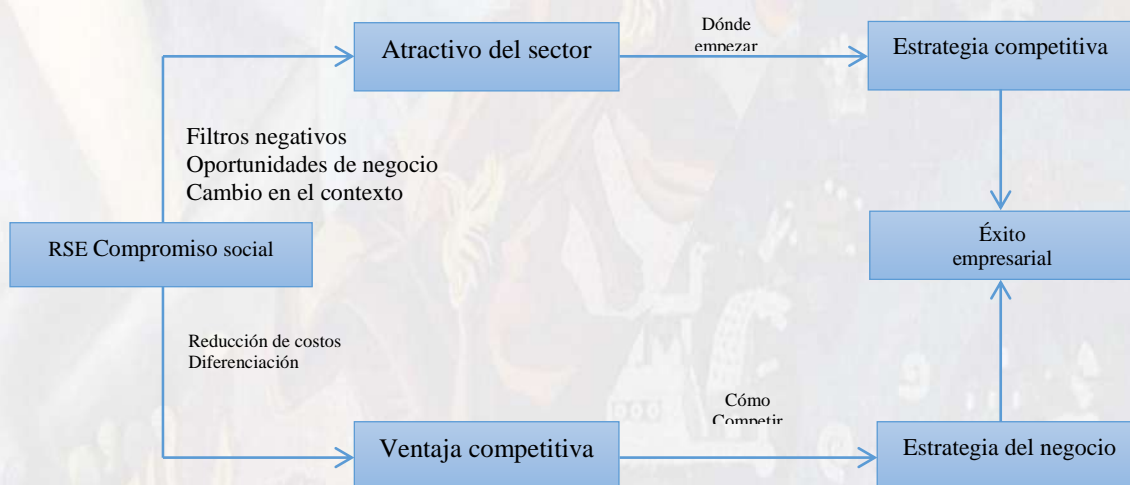
La comprensión de la RSE, como un compromiso con los grupos de interés, le ha de permitir al sector textilero antioqueño entender las implicaciones estratégicas derivadas en la definición de metas y objetivos corporativos, al igual que una filosofía organizacional orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes e impacto con la sociedad. En concordancia con lo anterior, Martínez-Campillo, Cabeza-García & Marbella-Sánchez (2013), formularon que la R.S.E. debe ser comprendida como un elemento esencial para la formulación de la estrategia empresarial y así poder lograr en un largo plazo tanto el éxito como el desarrollo organizacional gracias a la declaración de los compromisos sociales que deben tener claros las organizaciones. Para una mayor comprensión de lo formulado anteriormente, se presenta gráficamente los elementos estratégicos que debe tenerse en cuenta en la RSE.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración



### Ilustración 3 Estrategia de la RSE



*Fuente: (Fernández & Martínez, 2008)*

Sin duda alguna, aquello que se está buscando de manera constante con la responsabilidad social, es la generación de un equilibrio entre lo social, lo ambiental y lo económico. En el mismo sentido, se pretende acabar con el paradigma de ganar-perder el cual ha existido durante década en las organizaciones, situación dada por el desinterés por identificar la afectación que ella podría realizar al entorno donde actúa, ya que las ganancias era lo que la competencia perdía. Frente a lo anterior, Omar Aktouf argumenta que las organizaciones deben dejar a un lado la simbología militarista para que puedan dedicarse a la formulación de estrategias, lo cual se fundamenta desde la

perspectiva que la R.S.E. debería permitir abrir paso al uso de otras metáforas que puedan ser representativos del papel que deben tener las organizaciones con relación a la visión que deben tener frente a sus grupos de interés, los cuáles deben ser vistos desde la óptica de mutuo beneficio y cooperación, en vez de mirarlos desde los retos que suponen los campos de batalla (Aktouf, 2011).



Al estudiarse la RSE, es necesario también relacionarla con la calidad de vida laboral, por lo tanto, no tendría sentido hablar de la responsabilidad que tienen las organizaciones con su grupo de interés sin vincularlo con el valor que representa el capital humano como ese eje articulador entre lo planeado en la empresa desde su aspecto estratégico, con lo alcanzado. Por lo anterior, no debe dejarse de lado que la competitividad, la globalización y la transformación constante que ha sufrido el entorno, han obligado a las organizaciones a reformular sus principios, puesto que la tendencia que tiene la gestión humana hoy en día, está orientada a romper con el paradigma de verle únicamente como un instrumento para el logro de la producción, puesto que hoy debe mirarse como la fuente más importante para el logro del éxito y objetivos corporativos (Montoya, Boyero, & Guzmán, 2016).



Finalmente, es necesario destacar que la RSE puede sonar como algo reservado a grandes multinacionales –de hecho, el concepto nació asociado a ellas- pero básicamente consiste en integrar de forma voluntaria en función de los recursos y valores de cada empresa la preocupación por temas sociales y medioambientales y aplicarlo en toda la cadena de valor y sus interacciones con todos los grupos de interés, ya sean clientes, proveedores, trabajadores o simplemente la comunidad. La RSE pues se etiqueta o no así, puede ir ligada tanto a grandes empresas, medianas o microempresas. Ello no es una práctica nueva, la mayoría de las Pymes del sector textilero saben de manera instintiva, que el ser un buen miembro de la comunidad, repercute de manera positiva, pero no basta con acciones de vez en cuando, se trata de incluir en la estrategia una gestión responsable y comunicarla para ser competitivos a largo plazo, y esto es especialmente importante en Medellín y Colombia, ya que las Pymes son las que más contribuyen al empleo y a la economía. Las pequeñas empresas suelen cuestionar rentabilidad de integrar la R.S.E. en su gestión, pero la verdad es que son precisamente las pymes las que juegan con ventaja gracias a sus características, por un lado, por la proximidad con la comunidad local donde desarrollan su actividad y con los trabajadores. Basan su dinámica en relaciones personales, que son mucho más duraderas que las multinacionales. Otro factor positivo es su flexibilidad, por sus estructuras pequeñas y más receptivas a los cambios, que permiten una menor burocracia y una comunicación más directa y eficaz. Por último, la dimensión ética y social de la empresa, es más clara al impulso personal y la convicción de sus directivos. Los efectos positivos de integrar la R.S.E. en una pyme como las del sector textil, pueden visualizarse en el mejoramiento de su imagen ante sus proveedores, clientes, y la sociedad. Ello puede traducirse en un aumento de las ventas, gracias al marketing social, lo que también permite diferenciar el producto y subir así los precios. Por otro lado, le ayuda a reducir los riesgos de litigios de accidentes laborales,



medioambientales y la publicidad negativa, además, de ser buenos ciudadanos contribuyendo así a corregir desigualdades sociales (Montoya, Boyero, & Guzmán, 2016).

### **El proceso de Innovación como herramienta de crecimiento en el sector textilero**



Pareciera que tratar de dar una definición del concepto de innovación es algo complejo, si se tiene en cuenta todo lo que ello implica, puesto que dicho concepto puede relacionarse con el proceso de creación de valor por medio la investigación, la adaptación y generación de nuevo conocimiento, sin dejar de lado de igual por la capacidad de lograr hacer una inserción de esta dinámica creadora a la generar de bienes y servicios de calidad.

No puede pensarse la innovación como mero proceso de imaginación, es decir, hacer cosas nuevas, puesto que ello deriva a la imperiosa necesidad de recurrir a la creatividad como obligación para el desarrollo de los procesos que sin lugar a dudas, las empresas y la misma sociedad requiere en términos de aprovechar las diversas formas de hacer uso de los recursos de una forma diferente a fin de lograr resultados no vistos antes y de aquellos procesos con capacidad de romper lo que puede identificarse como normal.

Por lo tanto, al hablarse de innovación es esencial hablar de inversión e investigación puesto que “avanzar 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). Para las pequeñas y medianas empresa, la innovación en ocasiones se ha convertido en una de sus principales dificultades por los elevados costos que muchas veces ello tiene y que en ocasiones debe ser asumida por los mismos empleados debido a la necesidad de hacer un recorte de personal. En concordancia con lo anterior, para la estrategia Clúster textil se ha constituido en menester desarrollar estrategias o alternativas reales para el proceso de innovación, las cuales se han fundamentados desde la perspectiva de desarrollar el proceso de innovación por medio de la cooperación y frente a ello, Pallares (2004) argumenta que

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 (pág. 177).

No se debe olvidar que en la competitividad juega un papel fundamental tanto el producto como servicio, al igual que la manera como estos son un factor diferenciador perdurable y permanente ya sea en el corto, mediano o largo plazo



según el sector para el cual se está desempeñando, los competidores y la intensión de crecimiento y desarrollo en los mercados globales que se tenga y el deseo de innovación, por lo cual Navarro (2003) afirma que “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” (pág. 16).



El sector Clúster textil tiene en su carga una gran rivalidad, lo cual se ha derivado de la alta competencia, la misma que excedió la temporalidad y que está representada por grandes compañías en países desarrollados con alto nivel adquisitivo y con alta productividad. Dicha rivalidad no debería ser vista como un aspecto negativo, sino por el contrario como algo positiva puesto que obliga a que se lleve a cabo un proceso de innovación, el cual debe ir de la mano de un capital intelectual sin centrar toda su preocupación por los altos costos que desde un inicio por desconocimiento esto generaba. Una de las principales virtudes que se presenta en el Clúster Textil es la dedicación al estudio del valor que representa el producto, de los competidores y la manera como pueden desarrollar nueva tecnología que facilite la confianza y satisfacción de sus grupos de interés, buscando con ello un mayor desarrollo o crecimiento económico.



Con la incorporación de nueva tecnología y proyectos de innovación, se buscó tener una disminución de los costos en la producción ya que las máquinas de alto costo, equipos modernos o un software potente se constituirían en el apoyo a la mano de obra y, por lo tanto, dicha inversión en un mediano plazo se vería reflejada en una ganancia representada en una mayor productividad en bajos costos y con alta calidad.



A pesar de lo anterior, las organizaciones pertenecientes a la estrategia Clúster deben desarrollar estrategias tanto de aprendizaje, como de investigación e innovación, ello con el firme propósito de contribuir al desarrollo local y nacional, teniendo presente que

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 (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, p. 20).



El Clúster se configura en una estrategia capaz de hacer una difusión de nuevas tecnologías al igual que de incorporarla en sus procesos productivos, de tal manera que, las organizaciones puedan visualizar el incremento en su competitividad y se conviertan en instituciones atractivas para la inversión nacional e internacional. Por lo anterior, es menester tener presente que la iniciativa Clúster antioqueña debe tener como principio el involucrar la academia a fin de buscar el mejoramiento del proceso de innovación y desarrollo tecnológico, logrando así que

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 creación 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 sociedad del siglo XXI, pueden facilitar dichos procesos de transformación social en Antioquia (Cámara de Comercio de Medellín, 2015, p. 51).



### La tecnología y la innovación como insumo para el desarrollo de la estrategia Cluster

Tanto la tecnología como la innovación, se han convertido en el eje central para el plan de Ciencia, Tecnología e Innovación para Medellín, teniendo como visión

Medellín para el 2021 es la de 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. 58).

Visión que pretende convertir a Medellín en una región innovadora, lo cual de una u otra manera permite que dicha innovación y desarrollo permee los Cluster de la ciudad, donde el eje central es la investigación, puesto que gracias a ella se pueden generar nuevo conocimiento y una nueva manera de hacer las cosas.

Lo anterior es resultado del interés que actualmente tiene Medellín, para proponer estrategias de desarrollo tecnológico para las Mipyme, donde juega un papel fundamental el fortalecimiento de la tecnología, lo cual dejó como resultado el programa “MiPyme vive Digital”, cuyo objetivo no está solamente en el ofrecimiento de herramientas que faciliten el acceso a la internet, sino que haya una mayor apropiación en Colombia de este tipo de organización a las redes de comunicación, buscando con ello pueda lograrse una mayor competitividad y productividad en un mercado cada vez más globalizado. Por ello, se busca que con

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 MiPyme ya están conectada 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 Mipyme 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 Mipyme? 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 Mipyme 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 (Ministerio de las Tecnologías y Comunicaciones de Colombia, 2016)



Nótese que el interés del Ministerio de las TIC, está en fortalecer tecnológicamente tanto a las pequeñas como las medianas empresas a nivel nacional y para ello, se ha propuesto como estrategia la formulación de una acción compuesta por cinco componentes que se encuentran relacionados entre sí, con el objetivo que se pueda contar en las Mipymes con una ruta digital hasta el 2018, que permita el fortalecimiento de las unidades de negocio (Ministerio de las Tecnologías y Comunicaciones de Colombia, 2016).

#### **Ilustración 4** **Líneas de Acción - Ruta Digital**



**Fuente: (Ministerio de las Tecnologías y Comunicaciones de Colombia, 2016)**

Como se mencionó anteriormente, las anteriores líneas de acción propuestas por el Ministerio de las Tecnologías y Comunicaciones de Colombia, tienen un propósito particular para lograr un mayor acercamiento de las Mipymes a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, es por ello que:

- Con la estrategia de formación, se busca por medio del Programa "Empresario Digital" mediante el cual se ofrecerá capacitación virtual a empresarios Mipyme. Mediante una plataforma virtual los empresarios podrán tomar cursos virtuales con contenidos aplicados sobre temas específicos (2 a 5 horas) y luego tomarán la decisión de hacer un curso más largo. Para el desarrollo de esta estrategia se ha





realizado convenios con diversas instituciones del país, quienes serán las encargadas del proceso de formación.

- Centro de desarrollo empresarial digital, este programa de acompañamiento de desarrollo empresarial brindará una suerte de acompañamiento y mentoría a las Mipyme para su digitalización a través de centros físicos de atención a los empresarios. Cada Mipyme cuenta con diferentes tipos de necesidades, por lo que este acompañamiento debe hacerse a la medida. Las instituciones encargadas del desarrollo de esta estrategia son las Cámaras de Comercio.
- Con la estrategia de soluciones TIC: comercio electrónico se busca realizar una convocatoria mediante la cual se apoyará la implementación de comercio electrónico por parte de empresarios Mipyme en las líneas B2B y B2C.  
B2B: Busca promover la transacción en línea entre las empresas Grandes y las Mipyme de su cadena productiva. La empresa ancla deberá generar estrategias para lograrlo. B2C: Busca promover las ventas en línea de los productos o servicios ofrecidos por las Mipyme. Los proyectos pueden incluir uso de plataforma de e-commerce ya existentes o nuevas y nuevos modelos de e-commerce. Las instituciones encargadas del desarrollo de esta estrategia son las empresas proveedoras de TIC.
- Incentivos al desarrollo de aplicaciones a la medida: Sector y tamaño. Este programa de articulación con programas del Ministerio y proveedores TIC, mediante los cuales se incentive el desarrollo de aplicaciones para las Mipyme a la medida de su sector o tamaño. Las aplicaciones serán usadas por los asesores de los CDED en el proceso de digitalización de las Mipyme. Asimismo, se generarán espacios que conecten a las Mipyme con los desarrolladores y sus servicios. El principal proveedor es APPs.co y los proveedores de TIC.
- Finalmente, la con la estrategia Mentalidad y Cultura como corazón de la estrategia, se busca que desde esta línea de acción se dinamice toda la estrategia a partir del trabajo que se hará para transformar las percepciones de los actores respecto a la tecnología. La cultura digital en las empresas y de pago en línea por parte de usuarios deberán ser elemento de un trabajo fuerte con componentes de apropiación y comunicaciones (Ministerio de las Tecnologías y Comunicaciones de Colombia, 2016).

Los desarrollos relacionados con las TIC, han llevado a que se presenten importantes y notables transformaciones en la economía mundial, lo cual de alguna manera ha impactado los programas Cluster, debido a la exigencia de mejora en los procesos, mejores servicios y métodos de comercialización y mercadeo acordes a la era global que ha caracterizado el siglo XX y XXI.

Por su parte, los procesos de investigación en las TIC no han cesado, tanto es así que se ha desarrollado procesos investigativos que han pretendido tener un impacto en el sector textilero que de alguna manera han impactado al sector antioqueño, lo cual da cuenta el grupo de investigación AITEX<sup>1</sup> quienes han venido trabajando en las últimas décadas en propuesta investigativas relacionadas con la mejora de los procesos que se llevan a cabo en este sector particular, es por ello que

<sup>1</sup> Grupo de investigación español, de carácter privado y sin ánimo de lucro cuya conformación está compuesta por empresas del sector textil. El objetivo principal de este grupo 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 textiles. Otro de los objetivos de este grupo de investigación, es llevar al sector productivo todos los resultados investigativos que desarrollen (AITEX, 2016).

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 (Fernández, Piquer, Recio, & Torres, 2008, pág. 14).



La innovación según lo expone López, Montes y Vásquez (2007), es algo que ha existido desde Adam Smith (1776), quien nunca pudo explicar la manera como el conocimiento científico era posible aplicarlo en los procesos de producción. Por su parte, Schumpeter (1934) estableció que la comprensión de la innovación y su valor, era esencial para aportar al crecimiento económico y, por lo tanto, la innovación se convertiría en esa fuente esencial para el desarrollo, la generación de riqueza y la evolución económica tanto de empresarios como de las naciones, situación que ha sido aprovechada por un sector tan particular como el textil antioqueño. Finalmente, es necesario destacar que el proceso de innovación tiene una relación directa con la transformación o el cambio, lo cual si se transpolara ello a la estrategia Cluster textil, la innovación debe comprenderse como esa capacidad que deben tener este tipo de organizaciones en la generación de nuevos métodos el desarrollo de nuevos productos o mejoramiento de ellos, al igual que la generación de nuevas estrategias de comercialización, logrando así una verdadera ventaja competitiva, implementando de igual manera en sus procesos el desarrollo de las nuevas tecnologías a fin de que puedan presentarse una interacción entre sus grupos de interés –clientes, proveedores, socios y empleados-.



### Conclusiones

Se tiene que hasta el año 2016, en Medellín, habían registradas 5010 (Cámara de Comercio de Medellín, 2016) empresas del sector textil. Adicionalmente, las empresas pertenecientes a la Comunidad Clúster en Medellín contribuyen al (0.33%) del PIB según (Camara de Comercio de Medellín, 2016), cifra que con seguridad cada año aumenta.

Debido al incremento continuo de Pymes y sus variadas actividades en las dos últimas décadas desde 1990, han contribuido con el crecimiento de la economía del departamento y la ciudad, haciendo aportes significativos al PIB como ya se había mencionado. Aportando de esta manera a la visión de la (Comisión Nacional de Competitividad e Innovación; Presidencia de Colombia, 2014) la cual dice que:

En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y con un elevado nivel de ingreso por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza.



La estrategia Cluster del sector textil de la ciudad de Medellín, tiene como propósito el disminuir los altos índices de desempleo que actualmente tiene la ciudad, a partir de la formalización y fortalecimiento empresarial, además de incentivar la innovación y el desarrollo tecnológico de este tipo de organización tan particular, lo cual se ha venido trabajando de manera clara con el fortalecimiento de la llamada Comunidad Clúster, donde se agrupan empresas por sectores económicos y cadenas productivas, en este momento ya son seis 6 sectores de la economía entre ellas el sector textil, el cual ha venido mostrando grandes fortalezas relacionadas con RSE, la innovación y el desarrollo tecnológico.



Por otro lado, se tiene que entre los aspectos más importantes que han permitido el crecimiento o desarrollo de las micro empresas del sector textil, se debe a la claridad que han tenidos sus directivas en aspectos como: la necesidad de buscar constantemente nuevos clientes y mercados, la facilidad al acceso de microcréditos, la claridad de información frente a proveedores y distribuidores, la cualificación de los colaboradores y la disminución de los costos laborales. Aunque lo expuesto anteriormente es un elemento fundamental para el desarrollo empresarial, es necesario que para “fortalecer la base empresarial de Antioquia, los esfuerzos tanto del sector público como de las instituciones de apoyo, deberán orientarse cada vez más en tres frentes: emprendimiento, formalización empresarial y fortalecimiento” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013, pág. 46).



Hoy puede decirse que el sector textil, ocupa un lugar importante en el departamento de Antioquia y en su capital, ello se debe a su trayectoria de más de cien años, donde se destaca la producción buscando con ello una ventaja competitiva. En Medellín y en Antioquia, la tradición de la industria textilera sigue predominando en la pyme y, por lo tanto, dicho sector debe fortalecer su capacidad para reaccionar de una manera rápida y de manera eficaz a los requerimientos tanto de los ajustes económicos, políticos y sociales, para enfrentar a los grandes desafíos que hoy impera en el ámbito mundial.



Las pymes del sector textil pertenecientes a la estrategia Cluster, han venido avanzando en el uso de las TICs, aprovechando con ello el desarrollo de productos con altos estándares de calidad, teniendo como resultados crecimiento sostenido y la conquista de nuevos mercados. Las pymes del sector textil han venido afrontando grandes retos que les han exigido permanecer, lograr reconocimiento y posicionamiento frente a sus competidores externos. Pero es necesario tener presente que para lograr lo anterior, es esencial que dicho sector empresarial incorpore en sus estrategias, innovación tecnológica que va desde la dotación de sus recursos como la acumulación de conocimiento, sin dejar de lado el valor que tiene la interacción de estas tecnologías para generar crecimiento y desarrollo económico.



## Referencias bibliográficas

- AITEX. (2016). *Sobre AITEX*. Obtenido de Fundamento: <http://aitex.es/es/inicio/aitex/sobre-aitex>
- Aktouf, O. (2011). *Administración: tradición, revisión y renovación*. Bogotá: Pearson.
- Arbeláez, A. (2011). Inicios de la producción industrial en Antioquia. *Semestre económico*, 3(6), 105-111.
- 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.
- Bonilla, E., & Molano, L. (2014). *La dinámica de la productividad en la industria textil de Colombia 2000-2010*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana No 199: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/14/industria-textil.html>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2009). *Avance de la estrategia Cluster en Medellín y Antioquia*. Medellín : Cámara de Comercio de Medellín.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2015). *Estudio económicos*. Obtenido de Estrategia para la internacionalización de Medellín, Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Antioquia: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Biblioteca-virtual/Estudios-economicos/Desarrollo-y-competitividad-regional/Estrategia-para-la-internacionalizacion.aspx>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2015). *Profundización de la estrategia Cluste: consolidación de una plataforma de negocios*. Obtenido de Documento comunidad Cluster 9: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2015/LIBRO%20CLUSTER%209.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (Octubre de 2013). *READ: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*. Recuperado el 13 de Febrero de 2014, de [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/Revista\\_RAED\\_7.pdf?utm\\_source=RAED6\\_home&utm\\_medium=web&utm\\_campaign=RAED6](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/Revista_RAED_7.pdf?utm_source=RAED6_home&utm_medium=web&utm_campaign=RAED6)
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). *Cluster y competitividad*. Recuperado el 29 de mayo de 2017, de ¿Qué es un cluster?: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster.aspx>



Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). *Estadísticas cámara. Recuperado el 12 de junio de 2017, de Estructura empresarial 2016*: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>



Comisión Nacional de Competitividad e Innovación; Presidencia de Colombia. (2014). *Vision 2032. Política de competitividad*. Retrieved junio 12, 2016, from <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Paginas/vision-2032.aspx>

Dinero. (14 de Abril de 2016). *Mipyme generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. *Dinero*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Dirven, M. (2001). El cluster: un análisis indispensable. Una visión pesimista. *Revista de la Procuraduría Agraria*(17), 31-59. Obtenido de [http://www.pa.gob.mx/publica/cd\\_estudios/Paginas/autores/dirven%20martine%20el%20Cluster%20un%20 analisis.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/cd_estudios/Paginas/autores/dirven%20martine%20el%20Cluster%20un%20 analisis.pdf)



Fabricato . (2016). *Responsabilidad Social Empresarial* . Obtenido de Nuestro compromiso ambiental : <http://www.fabricato.com/es/rse/ambiental>

Fernández, A., Piquer, J., Recio, R., & Torres, M. (2008). *Presente y Futuro de la IDi en el sector textil/confección*. Toledo - España: Asociación de Incorporación de Nuevas Tecnologías a la Empresa - ASINTEC-. Obtenido de [https://issuu.com/jkdestudio/docs/libro\\_asintec\\_ok](https://issuu.com/jkdestudio/docs/libro_asintec_ok)



Garbarino, P., Jung, A., & Plottier, C. (2008). *Kas*. Obtenido de La región desde una lógica de clusters: aportes para las construcciones estratégicas en Uruguay: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_16065-544-4-30.pdf](http://www.kas.de/wf/doc/kas_16065-544-4-30.pdf)

López, N., Montes, J., & Vásquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. España: Netbiblo.

Martínez, C. (2010). *Responsabilidad social empresarial: una reflexión desde la gestión social, lo social y ambiental*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.



Martínez-Campillo, A., Cabeza-García, L., & Marbella-Sánchez, F. (enero-marzo de 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.

Ministerio de las Tecnologías y Comunicaciones de Colombia. (25 de Octubre de 2016). *Ecosistema Digital*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de MiPyme Digital: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-7235.html>

Montenegro, S. (2002). *El arduo tránsito hacia la modernidad: historia de la industria textil colombiana durante la primera mitad del siglo XX*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Montoya, C., Boyero, M., & Guzmán, V. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista científica visión de futuro*, 20(1), 168-188.

Navarro , F. (2013). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.

Navarro, M. (2003). Análisis y políticas de clusters: teoría y realidad. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*(53), 14-49. Obtenido de Análisis y políticas de Clusters: teoría y realidad.

Pallares, Z., Carrillo, J., & Ortíz, F. (2004). *Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad*. Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa.

Porter, M. (2008). *On competition* . United States of America: The Harvard Business Review Book Series.

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.

Revista Dinero. (17 de Septiembre de 2004). Coltejer: el primer nombre en textiles. *Revista Dinero*. doi:<http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/coltejer-primer-nombre-textiles/24808>

Valenzuela, L. (2005). *Perspectiva de la responsabilidad social empresarial*. Manizales: Gráficas Jes.

