

**DINÁMICA DEL CLÚSTER DE CONFECCIÓN PARA MEDELLÍN BASADO EN
EL MODELO DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

DIANA CAROLINA BARÓN ZAPATA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2019

**DINÁMICA DEL CLÚSTER DE CONFECCIÓN PARA MEDELLÍN BASADO EN
EL MODELO DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

DIANA CAROLINA BARÓN ZAPATA

Trabajo de grado presentado en cumplimiento de los requisitos para optar el título de

Negociador Internacional

Asesor

EDGAR DARÍO HOLGUIN GAVIRIA

Magister, docente titular.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2019

15 de noviembre de 2019

Diana Carolina Barón Zapata

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad” Art. 92, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

DIANA CAROLINA BARÓN

A la memoria de mi Mamita Flor, quien con su amor incondicional me impulso desde siempre para seguir mis sueños y quien estaría muy orgullosa de la mujer en que me he convertido.

CONTENIDO

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO 1. Generalidades.....	13
CAPITULO II: Marco Teórico	20
Estudio sobre la cadena de valor del sector textil-confección	25
Estudio sobre Competitividad de Porter y Competitividad Sistémica	27
2.3 Desarrollo del Marco Conceptual.....	36
2.4 Objetivos de la Investigación	37
2.5 Hipótesis de la investigación.....	37
CAPITULO III: Desarrollo Metodológico	38
3.1 Modelo de Competitividad Sistémica de Klauss Esser	39
Modelo de Competitividad Sistémica de Klauss Esser	45
V. CONCLUSIONES	48
V. BIBLIOGRAFÍA	51

LISTA DE FIGURAS

Imagen 1 Fuente DANE. Comportamiento de tasas de apertura exportadora y tasa de penetración importadora.....	9
Imagen 2. Fuente: Inexmoda Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda.....	14
Imagen 3. Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2018). Comunidad Clúster	16
Imagen 4. Fuente: Clúster de moda y fabricación avanzada. (2018). Periódico EL COLOMBIANO...	17
Imagen 5. Fuente INEXMODA Importaciones del sector textil/confección Medellín 2018	17
Imagen 6. Fuente INEXMODA Origen de importaciones de textil y materias primas	18
Imagen 7. Fuente INEXMODA Origen de importaciones confección de prendas de vestir	18
Imagen 8. Fuente INEXMODA Exportaciones del sector textil/confección Medellín 2018	18
Imagen 9. Fuente INEXMODA Destino de exportaciones textil y materias primas	19
Imagen 10. Fuente INEXMODA Destino de exportaciones confección de prendas de vestir	19
Imagen 11. Fuente: Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. (2009). Avances de la estrategia Clúster en Medellín y Antioquia	21
Imagen 12. Fuente: Klaus Esser, W. H.-S. (1996). Competitividad Sistémica. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.	35

DINÁMICA DEL CLÚSTER DE CONFECCIÓN PARA MEDELLÍN BASADO EN EL MODELO DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende analizar el grado de competitividad alcanzado por el clúster de moda y fabricación avanzada en la ciudad de Medellín, desde sus inicios, pero enfocado principalmente a los años más recientes en los cuales ha venido desarrollando su gestión que vendría siendo a partir del 2015.

Con lo planteado en el párrafo anterior se desarrollaron cuatro capítulos en esta investigación y tienen los siguientes componentes, en el primer capítulo encontraremos algunas generalidades como el inicio de la industria textil en Antioquia y la conformación del clúster en la ciudad además podremos ver un panorama detallado del comercio de textil/confección que ha presentado esta industria en los últimos años, en el segundo capítulo se presenta el estado del arte que corresponde al tema investigado, en el tercer capítulo se muestra el desarrollo metodológico tomando como referencia el modelo de competitividad sistémica de Klauss Esser, destacando cada uno de sus elementos y su relación con la construcción del modelo clúster, para la última parte encontramos los resultados obtenidos con la investigación, algunas recomendaciones y conclusiones finales.

Palabras clave: Competitividad, Competitividad sistémica, Clúster, Klauss Esser, Textil/Confección, Medellín.

DYNAMICS OF THE CLOTHING CLUSTER FOR MEDELLÍN BASED ON THE SYSTEMIC COMPETITIVENESS MODEL

SUMMARY

The present research work aims to analyze the degree of competitiveness achieved by the fashion and advanced manufacturing cluster in the city of Medellin, since its inception, but focused mainly on the most recent years in which it has been developing its management that would be from 2015.

In the first chapter we will find some generalities such as the beginning of the textile industry in Antioquia and the conformation of the cluster in the city. We will also be able to see a detailed panorama of the textile/confection trade that this industry has presented in the last years, The second chapter presents the state of the art that corresponds to the subject under investigation, the third chapter shows the methodological development taking as reference the model of systemic competitiveness of Klauss Esser, highlighting each of its elements and its relationship with the construction of the cluster model, for the last part we find the results obtained with the research, some recommendations and final conclusions.

Keywords: Competitiveness, Systemic Competitiveness, Cluster, Klauss Esser, Textile/Confection, Medellín

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Medellín ha sido por muchos años el centro de la moda del país, desde la creación de las primeras fabricas dedicadas a la elaboración de confecciones hasta las reconocidas ferias de moda que realiza año a año ha demostrado su posición en esta industria. Así mismo desde la apertura económica en el año noventa, la ciudad ha sido la principal encargada de surtir al mundo con las prendas elaboradas en grandes y pequeños talleres de la región.

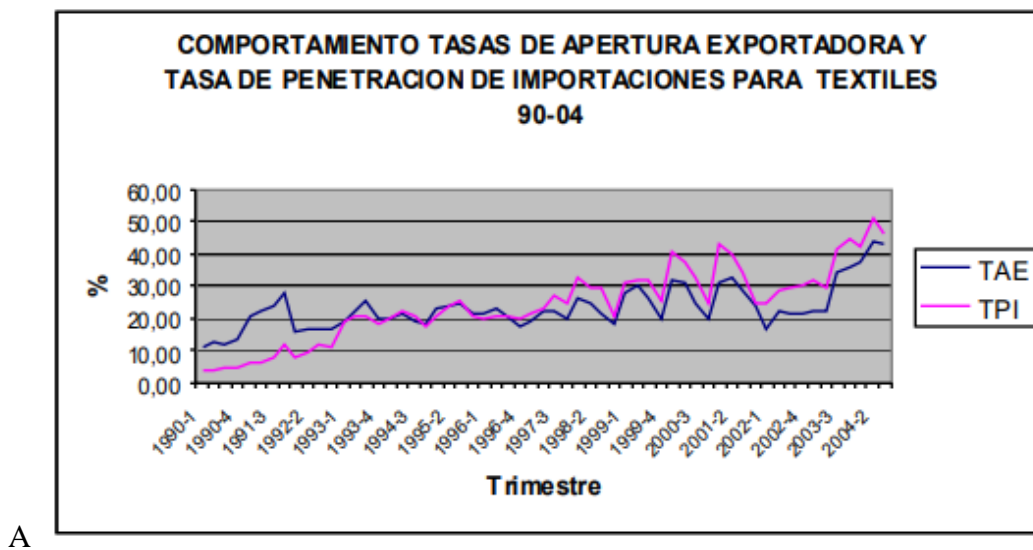


Imagen 1 Fuente DANE. Comportamiento de tasas de apertura exportadora y tasa de penetración importadora

Observando la gráfica 1 es notable que, hacía falta implementar una herramienta que permitiera mejorar el volumen y la calidad de las prendas enviadas para comercializar en el exterior, por lo que surgió la idea de crear un clúster textil, confección diseño y moda que

permitiera unificar a todas aquellas empresas relacionadas con dicha industria de tal manera que se aprovechara al 100% la capacidad de producción de cada una de ellas, hace un par de años se hicieron unas reformas al clúster por lo que su nombre paso a ser clúster de moda y fabricación y con este cambio de nombre, también surgieron nuevas ideas para su funcionamiento y cambios positivos para el mismo. De esta manera y con un análisis detallado de sus primeros años de gestión se determinó que la implementación del clúster en el sector empresarial antioqueño ha tenido resultados realmente positivos.

Las entidades de soporte vinculadas a el clúster han tomado mucho más protagonismo en los últimos años, al incluirse más centros de innovación como lo son las universidades y al recibir más apoyo del gobierno, estas organizaciones han gestionado de manera más eficaz todos los recursos disponibles para cumplir con el objetivo de la creación del clúster **volvernos más competitivos frente a mercados internacionales**, cuenta de esta excelente gestión se puede evidenciar en los miles de asistentes que logra albergar las ferias de moda más importantes del país como los son Colombiatex de las Américas y Colombiamoda que en ultimas se han convertido en las plataformas más seguras y eficientes para atraer inversión extranjera.

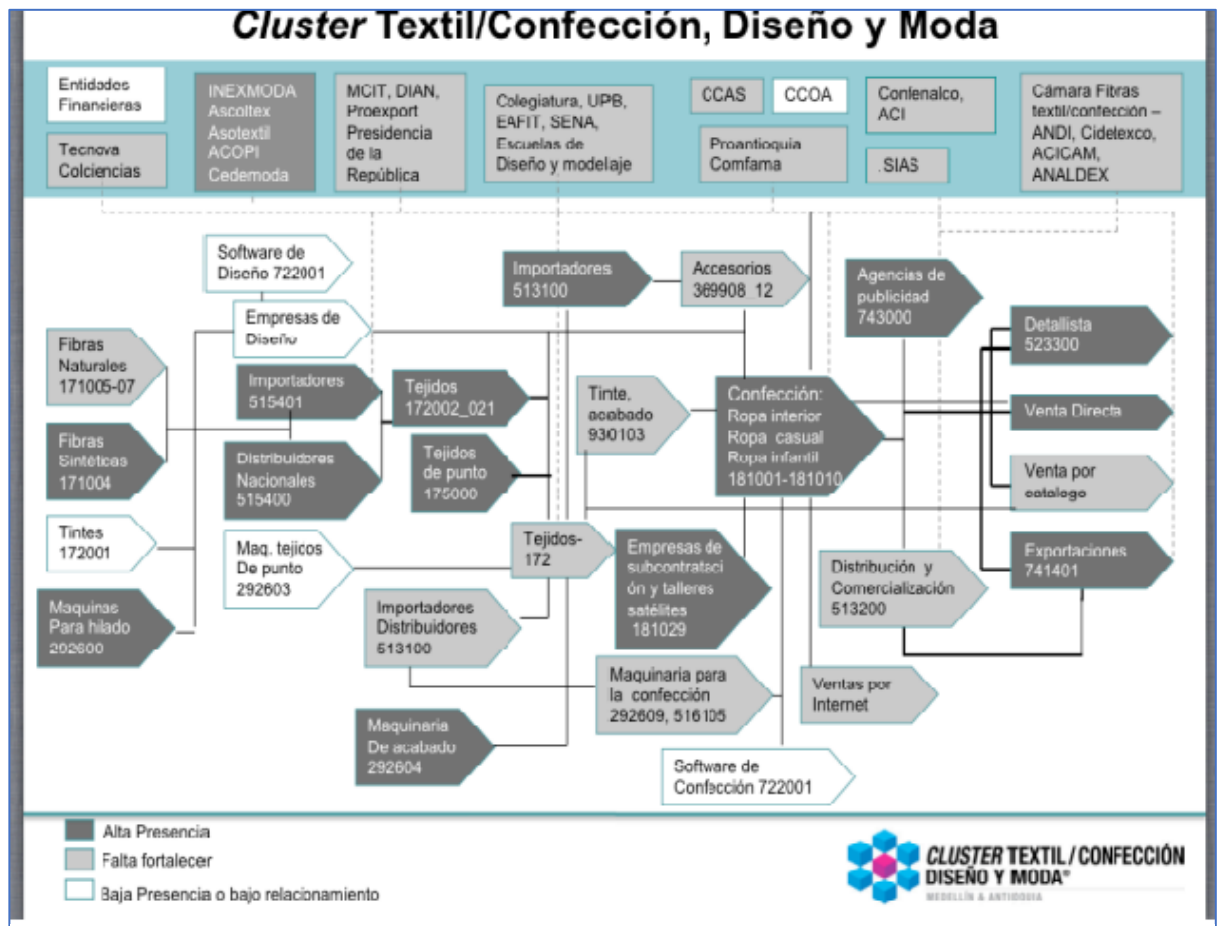


Imagen 2 Fuente: Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, dinámica de los clusters regionales, 2009

Es por esto que es importante analizar la administración de estos recursos para auditar si están siendo utilizados correctamente y a su máxima capacidad, todo este análisis se hará por medio del uso de la teoría de competitividad sistémica que desglosa uno a uno todos los componentes de un ambiente empresarial específico que en este caso será la industria de textil/confección de igual manera y tomando en cuenta los resultados obtenidos en estudios anteriores se puede hacer una verificación de resultados y compararlos con la gestión realizada por el clúster en los últimos años para reconocer un avance real con la experiencia dada por el tiempo y mencionando también al elemento más importante las empresas que

pertenecen al clúster que en su mayoría son PYMES y que han presentado un resultado positivo de manera individual y poco a poco han cumplido metas y se han abierto paso en este amplio mundo de la confección.

Aunque Medellín ha avanzado mucho gracias a la conformación de este tipo de redes porque contribuye a la generación de miles de puestos de trabajo y al crecimiento económico regional aún falta bastante para poder compararnos con otros modelos de clusterización en el mundo, lo importante aquí es que se reconoce que vamos por buen camino, esto conlleva a que lo planteado anteriormente sea un motivo de análisis y arroje unos resultados, unas apreciaciones argumentadas en hechos e investigaciones que puedan contribuir a mejorar la gestión del clúster y que dentro de muy poco se convierta en el ejemplo de clusterización textil y de confecciones más exitoso, primero en Latinoamérica y después en el mundo.

En la siguiente imagen se puede evidenciar un balance de ventas del sector en cuestión, como prueba de que algo se gestionó correctamente para alcanzar estos resultados pero que no ha sido suficiente para alcanzar la meta.



Ilustración 3 Fuente: Superintendencia de Sociedades e Informes anuales de Coltejer, Fabricato y Enka

CAPITULO 1. Generalidades

En la ciudad de Medellín con la intención de impulsar el sector textil-confección, se gestionó un clúster que diera paso a un desarrollo productivo en la zona, construyendo un tejido empresarial por medio de la conformación de cadenas productivas y la identificación de oportunidades de mercado. Cuando un clúster gana reconocimiento mundial, logra estimular positivamente el desarrollo económico de la región. Por consiguiente, el clúster textil antioqueño ha pretendido desde sus inicios, catalogar a la ciudad como un centro de negocios importante en Latinoamérica e ir alcanzando poco a poco mercados cada vez más lejanos. Medellín ha sido por mucho tiempo la ciudad de la moda en el país y es que el inicio de su industria se remonta al año 1907 con la creación de las primeras fábricas de tejidos como la fábrica de hilados y tejidos (Fabricato) y la compañía colombiana de tejidos (Coltejer) entre otras, dando lugar a la creación de marcas con productos ya elaborados como Leonisa, creada en 1956 la cual mantiene su vigencia hasta el día de hoy. En el año de 1987 se creó el instituto para la exportación y la moda (Inexmoda) que busca impulsar la internacionalización de esta industria. Para el año de 1989 nace Colombiamoda y Colombiatex de las Américas, (Sectorial, 2011) (...) convirtiéndose en las principales ferias de la región y en un foco central para atraer inversión extranjera.

En la gráfica se puede evidenciar el año en el cual se fundaron algunas de las empresas con más trayectoria de la industria textil en Antioquia

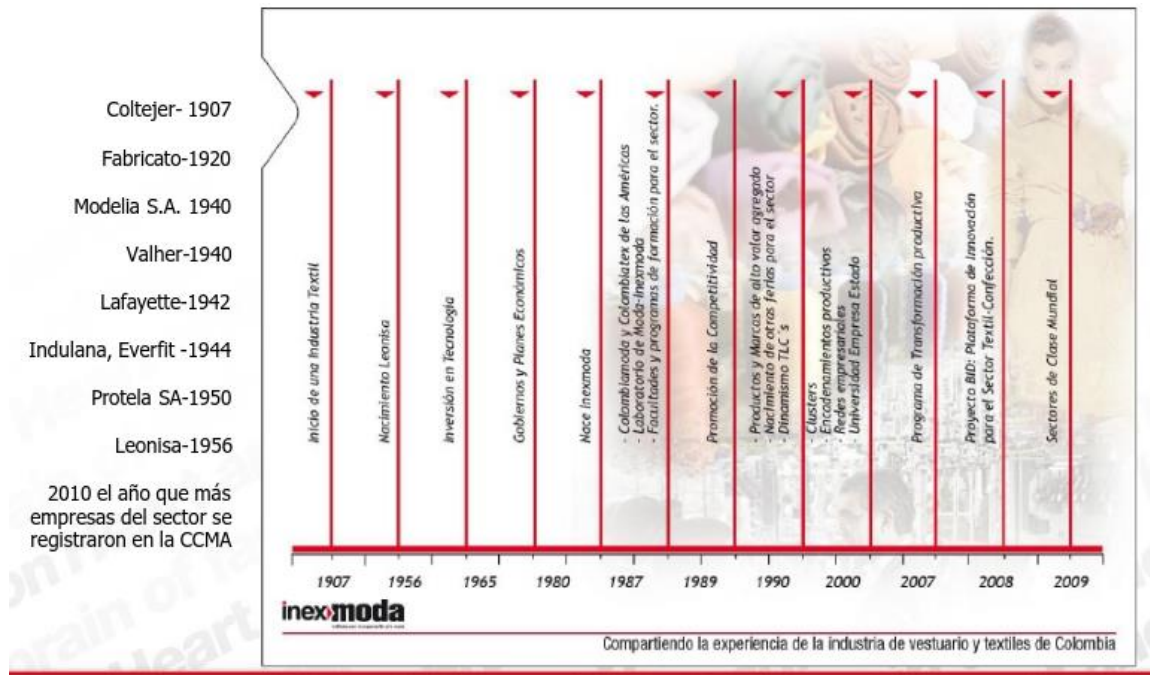


Imagen 2. Fuente: Inexmoda Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda

El sector textil-confección antioqueño es muy importante para la economía de la región ya que para inicios del año 2018 se estimó que le correspondía un 2,5% del PIB de la ciudad, aportando un 29% del valor agregado del total de las industrias antioqueñas y una participación del 5.4% del empleo en la ciudad (Gonzalez, 2018). Muchos de los actores responsables de estos porcentajes son pequeñas y medianas empresas (Pymes) quienes trabajan para alcanzar resultados colectivos e individuales, no se tiene la certeza de que todas estas Pymes hagan parte del clúster de moda y fabricación avanzada de la ciudad ya que se conocen datos de que existen al menos 10.344 empresas que dedican -su actividad económica al sector textil – confección, y de las cuales aproximadamente 9000 son micro empresas pero en los informes generados por la cámara de comercio de Medellín sobre la labor del clúster se evidencia que no se han logrado intervenir ni la mitad de estas.

Los principales resultados alcanzados por el clúster de moda y fabricación avanzada son los siguientes:

- Creación de confianza y networking.
- Fortalecimiento y mayor cobertura del programa Desarrollo de proveedores
- Encadenamientos productivos.
- Elaboración de Manuales de buenas prácticas de Gestión Humana, Textiles funcionales e inteligentes y Corte teñido y acabado
- Apuesta por la formación de alto liderazgo para garantizar el encadenamiento productivo del sector a través de la “Escuela de Liderazgo”
- Creer para Ver: Evento especializado del sector
- Creación del Laboratorio Textil de la UPB (en proceso de acreditación)
- Fortalecimiento exportador mediante el acceso a nuevos mercados
- Estructuración Misión Japón con la participación de empresarios para la acreditación de metodologías de productividad. Fuente (Camara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018)



Imagen 3. Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2018). Comunidad Clúster

Recursos Gestionados	2015 (\$)	2016 (\$)	2017 (\$)	TOTAL (\$)
Textil confección diseño y moda	1.276.510.000	1.947.137.798	3.493.545.859	6.717.193.657

Impacto empresarial	2015	2016	2017	TOTAL
Textil confección diseño y moda	999	1.545	1.600	

En la imagen 3 se ve el valor en pesos de la inversión realizada por el clúster y más abajo encontramos el número de empresas que logro impactar año a año, y adicional a esto el balance en ventas del clúster como tal.

Comercio Internacional del Clúster

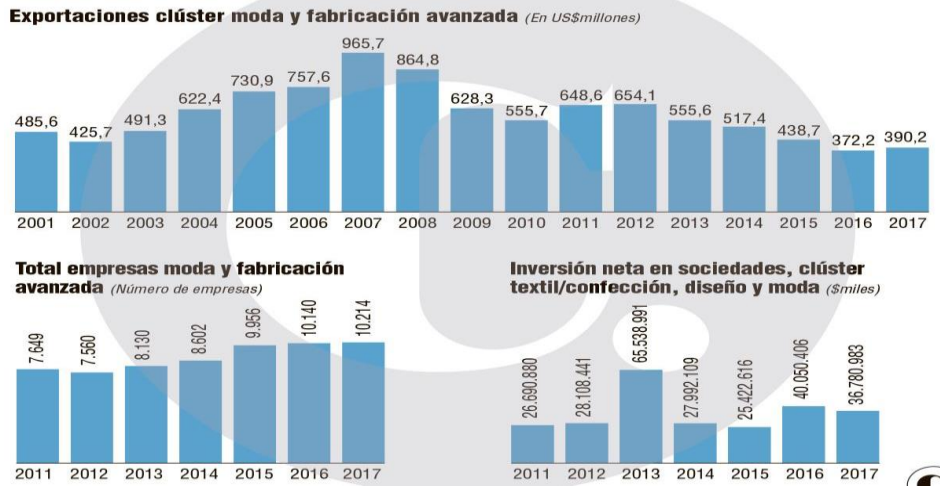


Imagen 4. Fuente: Clúster de moda y fabricación avanzada. (2018). Periódico EL COLOMBIANO

En la imagen 4 se puede evidenciar que para el clúster de moda y fabricación avanzada en cuanto a las exportaciones ha mantenido unos momentos estables a excepción de ciertos momentos de auge que se pueden apreciar para el año 2007-2008. En la actualidad podemos indicar que es la época con las cifras más bajas, y esto nos sirve para hacer un análisis de que fenómenos están ocasionando esta situación y así mismo que en cierto punto la implementación del clúster ha sido exitosa.

Importaciones del sector textil/confección de la ciudad de Medellín

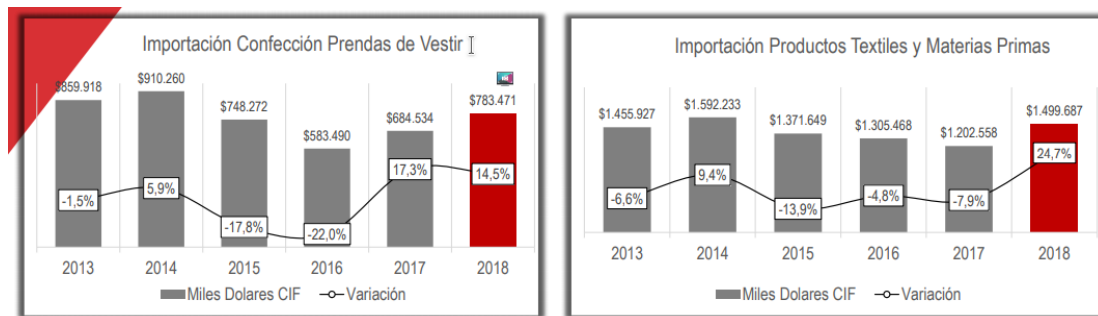


Imagen 5. Fuente INEXMODA Importaciones del sector textil/confección Medellín 2018

Origen de importación del sector textil/confección

Principales países origen de importaciones de textil y materias primas en junio 2018

País	Part.
China	41.60%
India	13.82%
EEUU	11.56%
Mexico	4.46%
Indonesia	2.88%
Perú	2.59%
Brasil	2.44%
Vietnam	2.23%
Pakistan	1.70%
Turquía	0.94%
Otros	15.79%

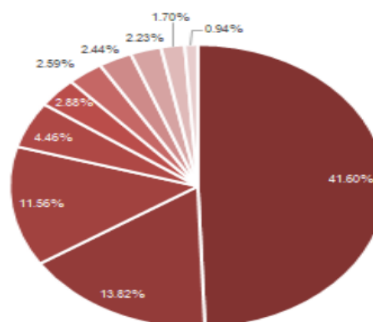


Imagen 6. Fuente INEXMODA Origen de importaciones de textil y materias primas

Principales países origen de importaciones de confección de prendas de vestir en junio 2018

País	Part.
China	46.46%
Bangladesh	8.28%
Turquía	4.57%
Vietnam	4.22%
India	2.47%
Indonesia	2.42%
EEUU	2.27%
Pakistan	2.07%
Ecuador	2.04%
Mexico	1.20%
Otros	24.00%

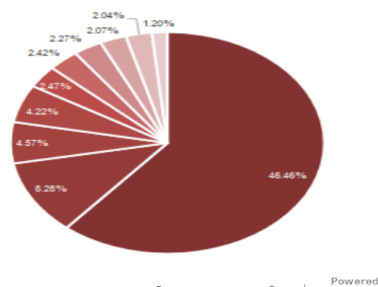


Imagen 7. Fuente INEXMODA Origen de importaciones confección de prendas de vestir

Exportaciones del sector textil/confección de la ciudad de Medellín

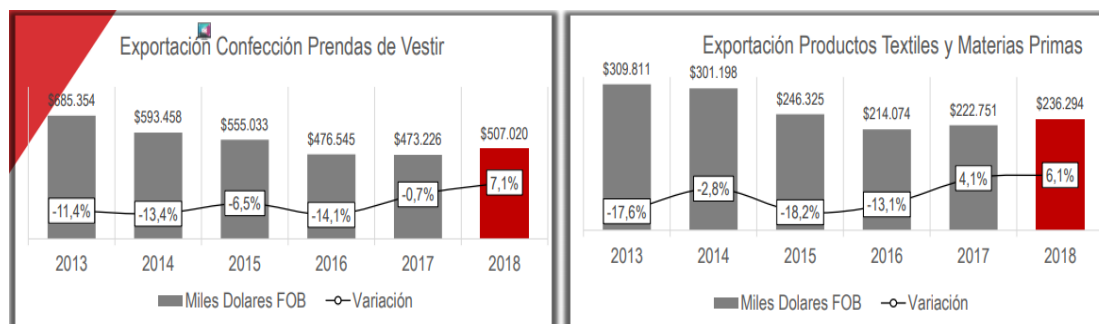


Imagen 8. Fuente INEXMODA Exportaciones del sector textil/confección Medellín 2018

Principales destinos de exportación del sector textil/confección

Países destino de exportaciones de textil y materias primas en junio 2018

País	Part.
Ecuador	31.6%
México	20.2%
Brasil	17.8%
Estados Unidos	6.5%
Perú	5.5%
Costa Rica	2.0%
Honduras	1.9%
El Salvador	0.1%
Otros	14.2%

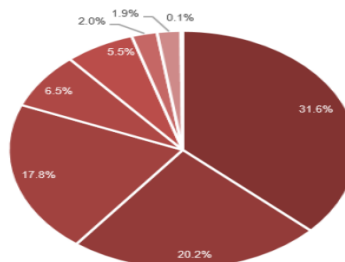


Imagen 9. Fuente INEXMODA Destino de exportaciones textil y materias primas

Países destino de exportaciones de confección de prendas de vestir en junio 2018

País	Part.
Estados Unidos	34.8%
Ecuador	7.9%
Perú	6.2%
México	5.4%
Costa Rica	5.0%
Brasil	1.5%
Honduras	0.3%
El Salvador	0.2%
Otros	38.8%

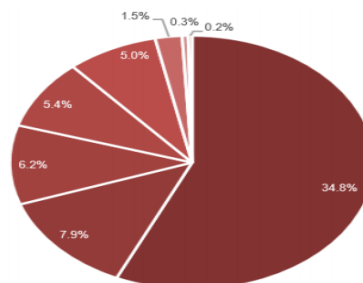


Imagen 10. Fuente INEXMODA Destino de exportaciones confección de prendas de vestir

En las imágenes 9 y 10 se puede evidenciar que el comercio internacional del sector textil-confección y moda del país tiene una amplia acogida en todo el mundo tanto en importaciones y aún más en las exportaciones realizadas, por lo que es lógico pensar que muchos de estas transacciones se han concretado gracias al clúster de moda y fabricación avanzada que potencializa a todas estas unidades de negocio dedicadas a esta industria.

CAPITULO II: Marco Teórico

❖ Avances de la estrategia Clúster en Medellín y Antioquia (2009)

En este estudio realizado ya hace 10 años, por la Cámara de Comercio de Medellín se analiza el estado de la estrategia Clúster para ese momento incluyendo los 6 clústeres que se habían implementado hasta esa fecha. La finalidad de este estudio fue en su momento, determinar cuáles deberían ser las estrategias que se implementarían para mejorar la competitividad de la región antioqueña, ya que con la apertura económica que se dio en el año 90, el país en general paso por un momento crítico en su economía debido a la baja competitividad que presentaba frente a la entrada de bienes del exterior. Las principales recomendaciones fueron diversificar la base exportadora y mejorar los procesos con la ayuda de herramientas más eficientes para la producción de los bienes, es decir hacer una inversión importante en cuanto al equipamiento tecnológico de las empresas.

Para el caso específico del sector textil, desde sus inicios un alto porcentaje de las empresas realizo mejoras en procesos internos con la ayuda de maquinaria adecuada para disminuir tiempo de fabricación sin dejar de lado la buena calidad de los productos, lo cual beneficio considerablemente la competitividad del sector, no obstante, la historia de las grandes empresas no es equivalente a la de empresas más pequeñas ya que estas no cuentan con el poder adquisitivo para obtener mejoras tecnológicas en los procesos y en esta parte es donde el clúster interviene positivamente en todo el desarrollo de la cadena productiva de dicho sector. De este informe solo se tomó la información relacionada con el clúster textil en

donde se destaca la importancia de los principales destinos exportadores que continúan siendo en la actualidad los mismos: La unión europea, Estados Unidos y China (Hong Kong). En el ámbito global Medellín es reconocida por poseer una industria de textil y confecciones bastante amplia por lo que se ha convertido en un referente de esta actividad económica en el país.

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2009)

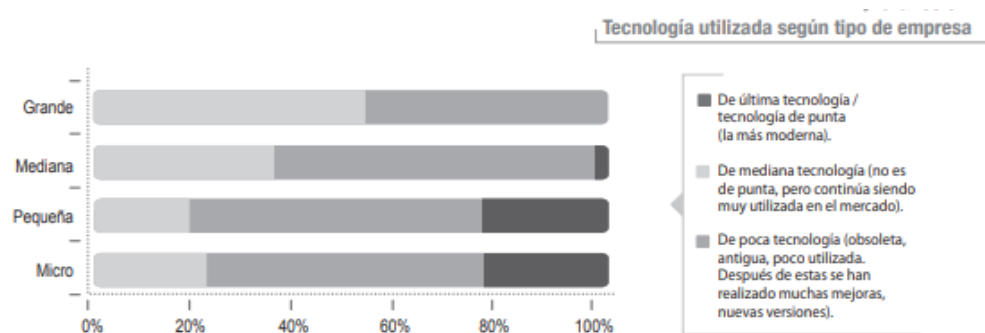


Imagen 11. Fuente: Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. (2009). Avances de la estrategia Clúster en Medellín y Antioquia

Apreciación

- Teniendo como referencia este estudio del año 2009, es notable que la base exportadora que promueve el clúster para las empresas que lo componen es uno de sus pilares más relevantes aún en la actualidad.
- El desarrollo tecnológico, la innovación y la capacidad para crear tendencia facilita todo el proceso de internacionalización para estas empresas, pero aun así estos esfuerzos no han alcanzado el nivel de competitividad necesarios para generar unas ganancias más altas.

❖ **Análisis del comportamiento y oportunidades del sector Sistema Moda (2014)**

En este documento encontramos algunos datos que dan cuenta de la transformación y el crecimiento que ha presentado el sector textil colombiano, siendo la región antioqueña el lugar con más presencia industrial de este tipo en el país tomando como año final el 2013. Allí se resalta la importancia de los recursos que posibilitan esta ventaja como lo son el fácil acceso a fuentes hídricas para todo el proceso de elaboración o el gran capital humano de la región, entre otras. Además la creciente demanda de textiles, generada por el rápido crecimiento de la ciudad contribuyo también a su desarrollo, para los años setenta se había convertido en la principal industria de la capital antioqueña representando un estimado del **3,5%** de la producción nacional, para los años noventa este panorama cambio puesto que con la apertura económica fue más notable la baja competitividad que presentaba este sector frente a el mercado extranjero, desde el año 2001 hasta el 2013 la industria textil colombiana especialmente la antioqueña ha pasado por diferentes etapas desde una maravillosa recuperación que conllevó a un auge hasta caer en una profunda crisis, esto se puede ejemplificar con los siguientes datos; para el periodo 2009-2011 el sector presento un decrecimiento de **-12.8%** hasta conseguir una tasa positiva de **7.5%**. El subsector que más jalono esta industria para estos años fue el relacionado con la fabricación de tejidos, pero esto se ha visto opacado por la necesidad que tiene el sector de confecciones por importar ciertos insumos que dependen de las variaciones de la moneda y que terminan afectando a toda una industria.

En cuanto al comercio internacional la tasa de crecimiento correspondió al **4.85%**, para las exportaciones tenemos un porcentaje de **4.3%** muy por debajo de las importaciones que representaron un **12.63%** los principales países importadores son China e India y como se indicó en el párrafo anterior las principales importaciones del sector textil se concentran en insumos, fibras e hilos. Para mejorar la actividad económica internacional se buscó aprovechar las garantías que ofrecen los diferentes tratados comerciales con los que cuenta Colombia tanto para beneficiar importaciones, pero aún más importante alcanzar una balanza comercial superavitaria en este aspecto. Para lograr este objetivo era necesario fortalecer las relaciones comerciales con los principales mercados para el sector textil/confección que para esta época resultaban ser países latinoamericanos como Ecuador, Venezuela y Perú con un porcentaje estimado del **49.53%** y de la misma manera con los países más alejados como por ejemplo Países bajos, Alemania y Francia con un **2.64%** de la participación que lograría aumentar con el TLC para la Unión Europea y así mismo un TLC con Estados Unidos en donde se encontraría un segmento de mercado bastante significativo.

(SURA, Septiembre, 2014)

- A través del tiempo este sector en específico ha tenido periodos de crecimiento muy altos y otros que por el contrario han sido muy bajos, esto debido a todas las dinámicas globales que han afectado directa e indirectamente a la industria en general.
- El sector textil/confección nacional debe mostrar más interés por tratar de abastecer su mercado interno, para disminuir las importaciones que necesita más aun cuando

los productos a importar son los primeros eslabones en la cadena de valor, la falta de un insumo puede afectar toda la producción de un lote de mercancía.

❖ **Informe del sector textil (2018) INEXMODA**

En este informe presentado por INEXMODA se da a conocer situación actual del sector textil/confección antioqueña tomando como año final el 2018, el balance en general es positivo después de sufrir los cuatro años anteriores una fuerte crisis causada por el ingreso masivo de productos de contrabando provenientes de China principalmente, en donde incluso se cerraron varias fábricas pioneras en la industria, esto se debe a los esfuerzos implementados en las ferias de moda principalmente Colombia moda que dejó muy buenos resultados cumpliendo con un **94%** de las metas propuestas, además de esto el índice de confianza al consumidor lo que se ve reflejado en un incremento porcentual en el gasto en los hogares que incrementó un **2.6%** con respecto al año anterior.

Para el sector internacional vemos que tanto en importaciones como en exportaciones aún no se logran alcanzar cifras similares a las de años anteriores, pero se logra apreciar una leve mejoría en cuanto a las cifras, los países con mayor presencia importadora continúan siendo China e India al igual que hace unos años atrás pero a esta lista se ha sumado Estados Unidos y un par de países europeos y los principales productos importados continúan siendo ciertos insumos como algunos tejidos e hilados. Para las exportaciones al igual que con las importaciones es notable una leve mejoría principalmente en los productos textiles y las materias primas más que en las confecciones ya terminadas con un nicho de mercado bastante sólido en países del continente americano como lo son Ecuador, México, Perú y

principalmente Estados Unidos con productos destacables como los que están hechos en Lana y algodón que son muy apetecidos por estos mercados (INEXMODA, Agosto 2018)

- La industria textil/confección nacional, no compite en precios ya que existen industrias extranjeras que ofrecen precios mucho más bajos que los locales y arrasan con todo el mercado disponible para ambos, por lo que se debe mejorar la calidad y usar otras estrategias que le generen valor a la industria local.

Estudio sobre la cadena de valor del sector textil-confección

La cadena de valor del Clúster de moda y fabricación avanzada está conformada por cuatro eslabones bastante grandes, vinculados a tres sectores económicos: el agrícola, el manufacturero y el comercio. Los eslabones son los siguientes:

- Fibras e insumos
- Textiles (hilatura y tejeduría e insumos para la confección)
- Confección y manufactura de indumentaria
- Comercialización y distribución del producto final.

En este documento del Departamento Nacional de Planeación (DNP) encontramos cada uno de los elementos que hacen parte de los diferentes eslabones que conforman la cadena de valor del sector textil/confección, de esta manera podemos clasificar de una forma más ordenada las actividades que se realizan, enmarcadas en el proceso productivo para definir a que eslabón pertenece cada una de estas. De igual manera se presentan los procesos que se deben tener en cuenta para la transformación del primer elemento de dicha cadena, haciendo

énfasis en la importancia de ciertos procesos físicos y químicos que deben ser tomados en cuenta para el correcto funcionamiento de los eslabones restantes, de este modo se fabrican los tejidos ya sean tejidos planos o de punto esto permite estandarizar estas técnicas y así mismo alcanzar un nivel de competitividad aceptable.

En cuanto a los eslabones responsables de los bienes finales de producción tenemos que, la clasificación es diversa por un lado tenemos prendas elaboradas con algodón y lana elementos extraídos del sector agrícola que se mencionó al inicio e incluso fibras sintéticas y artificiales, y con estos se fabrican abrigos, faldas, pantalones entre otros partiendo de la elaboración de este tipo de prendas ya listas para su comercialización pasamos a la última etapa en donde se incluyen productos necesarios para una revisión final de calidad y se encuentran productos muy particulares como por ejemplo copas para brasier, cremalleras y botones e incluso la elaboración de los desgastes en algunas prendas de jean (DNP, 2017).

- Las empresas que conforman los eslabones primarios en la cadena de valor en su gran mayoría son empresas del tipo Pymes y MiPymes por lo que el atraso tecnológico es la constante en las mismas, y esto genera que algunos procesos resulten obsoletos entorpeciendo el funcionamiento de la cadena de valor como tal.
- El mercado de bienes finales de este sector tiene como principal socio comercial a Estados Unidos, es importante que los empresarios busquen alianzas comerciales solidas con otros países para que de esta manera la producción de estas prendas no sea enviada a un solo país, hay muchos otros mercados que también deben ser explotados.

Estudio sobre Competitividad de Porter y Competitividad Sistémica

A través del diamante de competitividad de Michael Porter, en donde se concluye que el Clúster tiene dos grandes negocios: la producción textil y la transformación de productos terminados, en su mayoría las empresas que están inscritas al Clúster son MiPymes, por lo que muchas de ellas no tienen personal calificado en las plantas, además de esto las maquinas son viejas y los procesos obsoletos por lo que se pierde competitividad, aunque para el gobierno del momento mejorar dicha competitividad para este sector es prioridad esto es un proceso que se logra de a poco. La falta de créditos con tasas favorables para Pymes y la mano de obra poco competitiva son una debilidad notable para el sector, aun así, las fortalezas son más y tomando las medidas correctas se puede mejorar la situación del sector textil/confección de la ciudad. Para hacer un análisis apropiado se determinaron las variables para el desarrollo del diamante de Porter que se presentaran a continuación con sus respectivos resultados.

- **Condiciones de factores**

- Las medidas implementadas por el gobierno de la época para capacitar a la mano de obra fueron media-alta.
- No se tiene acceso a información más especializada.
- Alcanzar un alto nivel de innovación y desarrollo solo es posible a través de la participación en ferias y demás.
- Tendencia positiva a la migración de mano de obra calificada
- El acceso a tecnologías de información es de un nivel medio

- Desarrollo de textiles inteligentes y nanotecnologías.
- **Estrategia de firma y rivalidad**
 - Se requiere un acompañamiento por parte del gobierno para los cultivadores de materias.
 - La gestión realizada por PROEXPORT y el Min Comercio en la búsqueda de nuevos mercados ha sido eficaz.
 - Mejorar la infraestructura
 - INEXMODA como impulsador de la actividad comercial del sector
 - Regulación media para la certificación de las empresas en calidad ambiental y/o social por parte de la Cámara de comercio de Medellín.
 - Poca integración con las universidades
- **Condiciones de demanda**
 - La cámara de comercio de Medellín debe promocionar e informar a las empresas de la región sobre el Clúster para estimular su participación y recibir un apoyo mutuo.
 - Capacitación a las empresas pertenecientes al clúster sobre las tecnologías que pueden ser usadas en el proceso productivo para minimizar costos.
 - Aprovechar los TLC y acuerdos comerciales que Colombia tiene en el momento para incursionar en mercados internacionales.
- **Industrias relacionadas de soporte**
 - El gobierno debe garantizar y supervisar el cumplimiento de los acuerdos arancelarios.
 - Las estadísticas resultan desactualizadas, esto debe ser corregido por el DANE

- Las universidades deben estar más involucradas en las actividades relacionadas con el clúster y el emprendimiento
- La comunidad industrial debería estar más informada de las características del clúster y como pueden apoyar este proceso (Rodríguez, 2013).
- Analizando las variables que componen el diamante de competitividad que propone Porter, con la actividad del clúster es notable que los esfuerzos realizados por las entidades que están ligadas a la industria textil/confección, así como a todo el proceso de comercio internacional como INEXMODA o PROEXPORT, han sido los más indicados para alcanzar objetivos concretos desde la creación del clúster; pero sin la ayuda del gobierno nacional es imposible alcanzar el nivel de competitividad esperado puesto que la falta de inversión en infraestructura, hace muy difícil competir con países en donde este rubro es fundamental para el desarrollo, además la poca participación que han tenido las universidades como herramienta de innovación para el sector impide que se renueven ciertos procesos y se ralentice el crecimiento de las empresas que conforman el clúster. De esta manera se puede concluir que es importante llevar a cabo un trabajo conjunto entre agentes públicos y privados para potenciar esta estrategia clúster.

Una ventaja competitiva sistémica en las empresas del sector manufacturero por medio del capital social, los clústeres y el just in time.

El análisis que se puede hacer a un clúster enmarcado en los niveles de competitividad sistémica (ESSER): el nivel meso y el nivel macro que están directamente relacionados con el funcionamiento del clúster, así como el estudio de la influencia que tiene el nivel meta y

el nivel macro que involucra todo lo relacionado con las políticas externas gubernamentales.

Estos niveles están enmarcados en 12 pilares de competitividad que son:

- Entorno institucional
- Infraestructura
- Entorno macroeconómico
- Salud y educación
- Educación superior y capacitación
- Eficiencia del mercado de bienes
- Eficiencia del mercado laboral
- Desarrollo del mercado financiero
- Preparación tecnológica
- Tamaño del mercado
- Sofisticación del modelo de negocio
- Innovación

▪ **Nivel Macro**

En el nivel macro tenemos las variables que no pueden ser controladas por la empresa, como la política cambiaria, el control inflacionario, la reducción del gasto público, el presupuesto para salud y educación entre otras.

- **Nivel Meta**

Este nivel está definido como el grado de confianza entre los actores sociales de una sociedad, este nivel depende de aspectos como la educación, la economía, los valores, la cultura y las políticas gubernamentales. Si falla alguno de estos aspectos es probable que no se genere capital social en una sociedad. En cuanto al aspecto cultural es importante llevar el conocimiento a un estado más trascendental, ya que es común que se tomen decisiones erradas tomando como base suposiciones, esto también aplica para las creencias religiosas que tengan otras comunidades, pensar diferente está bien y debe ser aceptado y comprendido.

- **Nivel Meso**

En este nivel se hace referencia a las cadenas productivas, en donde se hacen alianzas estratégicas para alcanzar una meta, en este punto tenemos dos objetivos principales, en primer lugar, encontrar una localización geográfica adecuada que permita disminuir algunos tiempos en la cadena de suministro y, en segundo lugar, incluir a los pequeños productores en la cadena productiva. Es importante aplicar el modelo de manera eficiente, pero además desarrollar nuevos proyectos, modelos de negocio e innovar para que los miembros de dicha cadena logren un incremento en la productividad y así mismo potencien el sector al cual pertenecen. Adicional a lo mencionado anteriormente, la conformación de esta gran cadena llamada Clúster se busca alcanzar un desarrollo sostenible.

- **Nivel Micro**

En el nivel Micro, esta todo lo relacionado con el funcionamiento interno de la empresa, y se basa en premisas para optimizar ciertos procedimientos como la estandarización de

procesos de producción, manejo de inventarios evitar reprocesos entre otros, todo esto con el fin de incluir en el funcionamiento de la empresa el concepto de *Just in time* o justo a tiempo, a esto se le debe incluir algunos factores externos como lo son los proveedores y los clientes para tener cierto control en los plazos de entrega, cantidad de materia prima y por lo tanto reducción de costos de almacenaje y producción (Rojas, 2017).

- La actividad del clúster esta enmarcada en factores internos y externos que pueden afectar positiva o negativamente sus resultados surge gracias a alianzas estrategicas que hacen las empresas predominando entre ellas las Pymes y MiPymes lo que se define como PRODES (programa de desarrollo sectorial) en donde cada pequeña empresas por su cuenta no logra muchos avances en su tecnificacion y procesos pero si se unen pequeñas unidades de negocio y se conforma un bloque empresarial lo bastante grande para sobresalir en cierta economia pueden obtener un nivel de competitividad importante ya que la finalidad de un clúster es innovar, crear nuevos metodos de entrada a otros paises, investigar y compartir todo lo relacionado con nuevos mecanismo que posibiliten alcanzar dicho objetivo.
- Para el caso del clúster de moda y fabricacion avanzada, y tomando en cuenta las conclusiones de un documento anterior; el poco interes mostrado por parte del gobierno en el mismo, sirve de ejemplo para comparar el resultado obtenido en este informe ya que si en el nivel Macro que es el nivel correspondiente con la accion del estado si los demas niveles estan cumpliendo con sus compromisos es posible que las cosas marchen bien, ya que es mas sencillo preocuparnos y modificar aquello que podemos controlar que depender de un hecho que es incontrolable para las empresas

como lo es el factor Macro, no obstante, se deben evaluar las condiciones externas para tomar decisiones internas pero con la convicción de tomar lo mejor de este factor y hacerlo provechoso para nosotros.

La Competitividad Sistémica de Klaus Esser

La competitividad sistémica es una teoría aplicable a países industrializados y a países en vía de desarrollo, pues afirma que “Los países más competitivos no son aquellos que apuestan por la competencia entre empresas que operan aisladamente, por el libre comercio incondicional y por un Estado que se limita a reglamentar y monitorear, sino los que trabajan activamente para crear ventajas de localización y competitividad. (Esser, 1994)

Clúster: Es una concentración geográfica de empresas e instituciones asociadas en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias, que compiten, pero también cooperan entre sí” (Porter, 1991). Esta dinámica afecta la economía de una región de 3 maneras:

1. Incrementando la productividad de compañías establecidas en una localidad
2. Guiando y dando ritmo a la innovación que asegura la productividad de futuro
3. Estimulando la creación de nuevos negocios

Este concepto dado por Michael Porter en el año 90 se corresponde con lo planteado por Klaus Esser en su teoría de la competitividad sistémica.

Niveles ligados a la competitividad sistémica: Estos cuatro niveles son los enunciados por Esser en su teoría y todos ellos se corresponden entre si ya que si uno falla todo el sistema

se verá afectado, para el caso concreto del clúster habrá unos elementos que tengan más relevancia que otros por la complejidad de sus componentes.

- **Nivel Macro:** La intervención del gobierno es fundamental para que las empresas alcancen un nivel de competitividad que de paso a un incremento considerable en la competitividad de un sector económico determinado.
- **Nivel Meta:** Definir el grado de confianza (educación, cultura, economía) que presenta una sociedad es importante para conocer la capacidad que tendrá la misma para desempeñarse correctamente en el ámbito productivo.
- **Nivel Meso:** Las alianzas estratégicas son importantes para que el nivel de productividad incremente, todo esto se logra por medio de las cadenas productivas en donde participan pequeños y grandes productores.
- **Nivel Micro:** El funcionamiento interno de la empresa es clave para garantizar un proceso de clusterización exitoso. La optimización de los tiempos de entrega, el manejo de inventarios, la atención al cliente entre otras... le aporta al trabajo en conjunto mayor credibilidad y por ende mayores posibilidades de obtener resultados positivos.

La Competitividad Sistémica de Klaus Esser

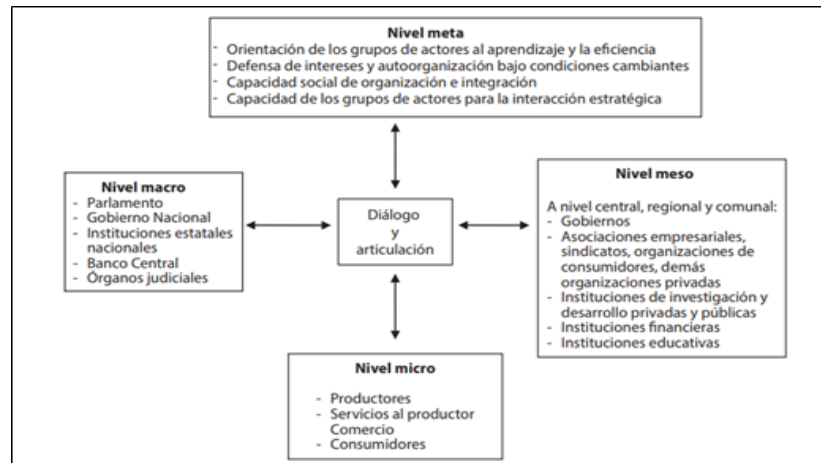


Imagen 12. Fuente: Klaus Esser, W. H.-S. (1996). *Competitividad Sistémica*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.

Los niveles planteados por Esser en su teoría de competitividad sistémica (imagen 12) demuestran que para obtener un buen nivel de competitividad es necesaria la participación de diferentes actores que contribuyan al mejoramiento de los diferentes mecanismos utilizados para alcanzar dicho fin.

Las empresas deben buscar la manera de reducir tiempo y costos en sus procesos, buscando así, un nivel óptimo de eficiencia esto se logra a través de alianzas estratégicas, que les da una ventaja en cuanto a la adquisición de materias primas e insumos y que finalmente termina estandarizando los procesos y reduciendo los costos.

Se debe analizar la competitividad desde un enfoque sistémico, para determinar si una empresa es competitiva o no, la ventaja principal de trabajar este modelo es que las cuatro variables que plantea esta teoría son ideales al tener un contenido endógeno que es la

parte controlable por las empresas y su respectiva parte exógena, en la cual las empresas no tienen control alguno. Lo anterior permite hacer un análisis más completo y detallado de los componentes del clúster.

2.3 Desarrollo del Marco Conceptual

Competitividad: Hace referencia a la capacidad de las empresas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), de tal manera que puedan competir y lograr mayores cuotas de mercado, tanto dentro como fuera del país. (Porter, 1991)

Cadena de Valor: En 1991 Porter definió la cadena de valor como una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

Clúster: Según Porter (1991), es un grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

Productividad: La productividad empresarial se define como el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa además de un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten y los resultados de estos.

(Drucker, 1986)

2.4 Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Identificar el grado de competitividad que ha alcanzado el clúster de moda y fabricación avanzada en la ciudad de Medellín.

Objetivos específicos

- Analizar de qué manera se ha visto influenciada la competitividad del clúster enmarcado en el modelo de competitividad sistémica a través de los niveles que el modelo plantea.
- Determinar el impacto que ha tenido la implementación del clúster en el sector textil/confección en la dinámica económica regional.

2.5 Hipótesis de la investigación

- El clúster de moda y fabricación avanzada ha influido muy poco en el incremento de la competitividad del sector textil/confección de la ciudad de Medellín

CAPITULO III: Desarrollo Metodológico

Tipo de Investigación: El tipo de investigación utilizada en este trabajo será de carácter analítico ya que es necesario analizar una por una las partes que conforman un clúster, en ella encontramos varios elementos que determinan el comportamiento que el clúster va a presentar en cierto sector económico, en nuestro caso el sector textil confección de la ciudad de Medellín de esta manera podremos entender cuál es la relación que muestra cada uno de estos elementos con el cumplimiento del principal propósito que tiene el clúster, mejorar la competitividad, será importante entender la relación **causa-efecto** entre las variables para hacer un análisis minucioso de dichos elementos y llegar a una conclusión acertada de los resultados obtenidos en la investigación.

Recolección de Información: La búsqueda de información se hace principalmente con la ayuda de fuentes primarias como lo son los informes que año a año publica la Cámara de Comercio de Medellín en donde es posible acceder a datos y cifras que ya ha recolectado esta entidad acerca de los resultados obtenidos por el clúster de moda y fabricación avanzada. Esta será la fuente principal de información y permitirá hacer un análisis detallado del grado de competitividad alcanzado por el clúster, así mismo se harán las recomendaciones que se consideren pertinentes para el caso trabajado y se espera que la información y el análisis realizado en esta monografía sirva en un futuro para nuevas investigaciones.

Método: Se obtendrán datos a partir de estudios realizados, a continuación, se hará un análisis posterior de los factores que determina la competitividad según el modelo

planteado por Klaus Esser. Para concluir se determinará qué relación tienen los resultados que se plantean en la hipótesis a través de un análisis interno para finalmente determinar si lo planteado en el modelo de competitividad sistémica reafirma la hipótesis propuesta para dar paso a las sugerencias requeridas y a las conclusiones.

3.1 Modelo de Competitividad Sistémica de Klaus Esser

Análisis del Nivel Macro

En el nivel macro podemos detectar que la intervención por parte del gobierno no ha sido la mejor, en este nivel la variable más importante y de la que se desprenden todas las demás es precisamente esta, es imposible que las empresas y más aún un sector en específico como lo es el sector textil/confección por ejemplo logre controlar la política cambiaria en el país, lo que afecta directamente la economía del sector mencionado ya que una de las razones principales para la creación de un clúster es contribuir al aumento de la productividad y competitividad del mismo, justamente para entrar en mercados internacionales. A pesar de que ciertamente en este nivel macro tenemos muchas variables incontrolables cabe destacar que de cierta manera y buscando siempre un beneficio mutuo el gobierno ha logrado ampliar el número de tratados comerciales con otros mercados logrando así una rebaja importante en cuanto al pago de aranceles lo que beneficia a los productores nacionales.

Debilidades

- Falta de regulación por parte del gobierno a algunos países con el ingreso de confecciones
- Alza en los impuestos a algunas empresas del sector textil/confección que no pueden cubrir con estos gastos y terminan quebrando ya que en su mayoría son PYMES
- El uso de los TLC con otros países no es aprovechado en un 100%, esto puede ser causado por falta de capacitación a los empresarios, desinformación.

Fortalezas

- Apertura de tratados de libre comercio con otros países para eliminar los aranceles en la exportación de productos elaborados por el sector textil/confección
- Apoyo al clúster de moda y fabricación avanzada por medio de campañas informativas que permiten el crecimiento de este a través de la adición de PYMES
- Promoción de las ferias de moda que se realizan en la ciudad de Medellín como Colombia Tex y Colombiamoda, esto con el fin de atraer inversión extranjera.

Análisis del Nivel Meta

Medellín es una ciudad que ha logrado fortalecer el sector textil/confección gracias a que esta industria es una tradición de la ciudad, desde la creación de las primeras textilerías

hasta el día de hoy con la conformación de un clúster especializado en dicha industria, se sabe que gran parte de la población es empleado de alguna empresa relacionada con este sector por lo que podemos decir que provee una cantidad considerable de empleos y contribuye al crecimiento económico de la región, adicional a esto en la actualidad las empresas pertenecientes a esta industria son conscientes de que la contaminación que la elaboración de los productos genera es bastante y por esto muchas de las empresas del clúster se ingenian campañas de apoyo para disminuir un poco el impacto ambiental que causan.

Debilidades

- Aunque gran parte de la población local trabaja para crear un bien relacionado con el sector de moda, muchas personas no cuentan con el nivel de capacitación necesario para mejorar la productividad.
- El producto nacional ha perdido clientes, gracias a la moda de adquirir algo por pertenecer a una marca en específico, esto a largo plazo puede llevar a la industria a pasar por una grave crisis.

Fortalezas

- Con la creación del clúster desde hace varios años, se ha logrado unificar a un gran número de empresas dedicadas a la elaboración de productos textiles, esto beneficia en gran parte a las empresas pequeñas PYMES

- Estandarización de procesos, con años y años de tradición se ha pretendido aumentar la producción para generar más ingresos.
- Mayor consciencia ambiental orientada a la responsabilidad social empresarial, búsqueda de métodos de producción sostenibles y rentables.

Análisis del Nivel Meso

La creación del clúster es el ejemplo más importante que podemos traer a colación en este nivel de la teoría, es clara la meta que se desea alcanzar con la implementación del clúster **ser más competitivos** y para lograrlo es importante cumplir con unos parámetros específicos. La ciudad de Medellín como localización geográfica tiene su razón en el hecho de que por tradición la ciudad ha sido la capital de la moda en Colombia, dentro del mismo lugar existen las industrias más grandes relacionadas con el mundo de la confección pero también contamos con pequeños productores que sumados como uno solo alcanzan un nivel de productividad más que aceptable, adicional a esto los grandes centros de desarrollo e innovación los tenemos aquí sin mencionar las alianzas recientes que se han pactado con Universidades prestigiosas de la zona y el apoyo que se ha recibido en los últimos años por parte del gobierno regional.

Debilidades

- Carece de solidez, le falta adquirir más firmeza frente a el material importado la idea es competir con marcas y calidad internacional, no quedar rezagados con la entrada de estas prendas al país.
- Convertir en tradición el marcar tendencia en el mundo de la moda y la confección.
- Aun hace falta tecnificar a la empresa dedicada a la confección con maquinaria moderna, en muchas empresas los equipos obsoletos impiden trabajar de manera eficiente.

Fortalezas

- Unificación de pequeñas empresas que por sí solas difícilmente podrían surgir y mantenerse vigentes en el mercado.
- Optimización de tiempos de entrega en la cadena de producción al ubicarse estratégicamente.
- Es un gran bloque comercial en el que las empresas se respaldan entre sí, por lo tanto, es más sencillo alcanzar mercados internacionales y mejorar la competitividad tanto individual como colectiva.

Análisis del Nivel Micro

Las empresas que hacen parte del clúster trabajan en conjunto pero no dejan de ser unidades de negocio independientes, cada una debe asegurarse de cumplir con ciertos parámetros que le permitan funcionar de manera individual ya que podemos comparar al clúster con un gran sistema en el que cada una de sus partes es fundamental para su correcto funcionamiento, por esto es importante que las empresas vinculadas directa e indirectamente al clúster se enfoquen en proveer bienes y servicios de calidad. Se tiene un estimado de que por lo menos 10.000 empresas dedican su actividad comercial a la industria textil era de la cuales mucho más de la mitad son PYMES por lo que es importante que cada una de estas gerencie de manera estratégica cada uno de sus recursos. Todas estas organizaciones son un pequeño engranaje de algo muy grande que en ultimas termina siendo el mecanismo de comercialización más importante de las mismas, además de la gran oportunidad que se puede presentar en un mercado extranjero para potencializar tanto individual como colectivamente esta industria.

Debilidades

- A pesar de que las empresas dedicadas a la industria son bastantes aún se importan productos para la elaboración de prendas, especialmente materia prima.
- Las marcas nacionales reconocidas a nivel mundial son muy pocas

- Bajo grado de especialización, maquinarias obsoletas y procesos anticuados bajan la productividad.

Fortalezas

- Estas empresas pequeñas y grandes generan un gran número de puestos de trabajo, lo que contribuye a mejorar la economía de la zona.
- El papel que desempeñan las PYMES es fundamental ya que son la mayoría de los actores que participan en el proceso de clusterización y que por sí solas no lograrían mantenerse a flote.
- La innovación y el desarrollo están presentes en todo el proceso, es más sencillo alcanzar metas en conjunto mejorando la calidad, la productividad y por ende la competitividad de estas empresas.

Modelo de Competitividad Sistémica de Klauss Esser

Nivel Macro

- Se necesita por parte del gobierno mayor acompañamiento especialmente para las PYMES
- Es necesaria una inversión en infraestructura, carreteras para transportar la mercancía con mayor rapidez
- Excelente gestión de entidades como INEXMODA o ruta N en el acompañamiento de emprendedores dedicados al sector moda

- Hacen falta crear más alianzas estratégicas con universidades ya que en estas son fuente de conocimiento e innovación
- Es importante crear estrategias que protejan más al productor nacional, especialmente a los cultivadores de materias primas.

Nivel Meta

- En cuanto al ámbito social el clúster genera un gran número de empleos directos e indirectos en la región
- Por tradición la ciudad se ha visto envuelta en el mundo del textil/confección desde hace mucho tiempo por lo que esta actividad comercial es parte fundamental en la economía local
- Se adelantan esfuerzos para producir de manera sostenible, contribuyendo al cuidado del medio ambiente. Esto podría significar un ejemplo reconocido a nivel mundial.

Nivel Meso

- La idea de crear un clúster dedicado a toda la industria textil/confección de la ciudad surge en el hecho que gran parte de la actividad comercial de la zona está relacionada con esta industria

- Al presentar una localización geográfica favorable para el clúster se genera una reducción en los tiempos de entrega, ya que la mayoría de textileras y proveedores se encuentran concentradas en una zona próxima.
- La inclusión es notable para las PYMES son muchas las empresas pequeñas que dedican su actividad comercial a la realización de materias incluidas en el proceso de producción del sector moda.
- En cuanto a la apertura de mercados internacionales, el éxito es visible ya que se cumple el objetivo aumentar la cantidad de productos de exportación, poco a poco el material hecho por empresas Antioqueñas se ganan un lugar de prestigio en el comercio internacional.

Nivel Micro

- Cada empresa perteneciente al clúster maneja su funcionamiento interno cumpliendo con un objetivo individual que va alineado con la razón de ser del clúster y esto facilita alcanzar la meta del mismo
- Las organizaciones se comparten métodos y procesos que son exitosos en cuanto a la optimización de tiempos por lo que constantemente hay una retroalimentación entre ellas y esto mejora la productividad.
- La estandarización de procesos de producción, la eliminación del exceso de inventarios han sido claves para el correcto funcionamiento del clúster ya que este es comparable con un sistema en el que cada una de sus partes es fundamental para que todo marche bien.

V. CONCLUSIONES

1. Desde la creación del clúster hasta la fecha se han visto resultados positivos, si tenemos en cuenta únicamente la gestión del clúster con las empresas del sector textil/confección local, ya que las alianzas realizadas con el apoyo del mismo han permitido que las confecciones colombianas principalmente las paisas sean reconocidas en el mercado mundial, la gran mayoría de las empresas que lo conforman son empresas pequeñas y medianas (Pymes) que han logrado surgir entre empresas más grandes.
2. La tecnificación es un proceso que se debe mejorar constantemente en el caso de las empresas pertenecientes al clúster la adaptación de maquinaria y equipo para la fabricación de las prendas ha tenido un resultado satisfactorio y todo esto ha influido en el gran crecimiento que ha presentado este sector en la industria nacional.
3. Por otro lado, tenemos que el mercado interno se ha descuidado, puesto que la preocupación más grande ha sido mostrar un producto de calidad en el exterior y la mercancía que se distribuye en el interior no cumple con los estándares de calidad más básicos, esto genera que nos invadan de mercancía proveniente de otro país lo que afecta la economía local.

4. Los productos de alta calidad se consiguen a un precio muy elevado en el mercado local, esto se debe a que los insumos son costosos porque deben importarse, además la gestión del gobierno para impulsar el comercio exterior no ha sido muy eficiente; no se invierte en infraestructura y no se regula apropiadamente la entrada de mercancía del exterior por lo que los esfuerzos del clúster son en vano sin la ayuda del ente gubernamental.

5. Se ha creado una nueva estrategia mediante una nueva feria de moda llamada Ciudad M que es una feria comercial, iniciativa de los empresarios del Clúster Moda y Fabricación Avanzada, que cuenta con el apoyo de la Alcaldía de Medellín y de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en este espacio se reunirán cerca de 160 marcas nacionales en un gran outlet efímero, que permitirá no solo la dinamización comercial de las empresas sino ofrecer una oportunidad para que los ciudadanos accedan a prendas de primera calidad a bajo costo, el principal objetivo es incentivar la venta de inventarios, así como de saldos de materia prima.

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia., 2018)

RECOMENDACIONES

- Se deben implementar estrategias de mejora tecnológica (maquinas, equipos, procesos) para las empresas pertenecientes al clúster de moda y fabricación avanzada especialmente en las PYMES.
- Las empresas que hacen parte del clúster de moda y fabricación avanzada deben generar valor mejorando la calidad de las prendas, desarrollando estrategias de producción sostenible y/o creando métodos de fabricación masiva que logre competir con mercados extranjeros.
- Es importante que el clúster busque alianzas sólidas con centros de innovación como las Universidades, y logre mantener dichas uniones puesto que estas organizaciones tienen un rol bastante significativo en la cadena de valor del clúster porque proveen conocimiento e innovación.
- Fortalecer los lazos comerciales con otros países diferentes a aquellos que tradicionalmente son destino de exportación permitirá diversificar nuestros socios comerciales y ampliar la lista de clientes lo que generará más ingresos y permitirá dar a conocer la marca Colombia de diseño y moda en el mundo.
-

V. BIBLIOGRAFÍA

- Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. (2009). *Avances de la estrategia Cluster en Medellín y Antioquia*. Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, Documentos comunidad cluster, Medellín. Obtenido de <file:///E:/avances-estrategia-cluster-medellin-antioquia.pdf>
- Camara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). *Comunidad Cluster*. Obtenido de <https://www.camaramedellin.com.co/comunidad-cluster/comunidad-cluster/cluster-moda-y-fabricacion-avanzada/cluster-moda-y-fabricacion-avanzada>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2018). *Feria Ciudad M*. Obtenido de <https://www.camaramedellin.com.co/ciudad-m>
- DNP. (2 de Mayo de 2017). *Cadena de Textil-Confecciones Estructura, Comercio internacional y protección*. DNP. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/460.pdf>
- Drucker, P. (1986). *Management-tasks-responsibilities-practices*.
- Economipedia*. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Esser, K. (1994). *Competitividad Sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Aleman de Desarrollo.
- Gonzalez, M. C. (23 de Enero de 2018). Textil y confección son el 2,5% del PIB de Antioquia. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/porcentaje-que-aportan-textil-y-confeccion-al-pib-de-antioquia-513556>
- INEXMODA. (Marzo de 2019). *Sala de prensa*. Obtenido de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/03/informe_textil_y_confecciones_feb_2019.pdf
- INEXMODA. (Agosto 2018). *Informe del Sector Textil*. Inexmoda, Medellín. Obtenido de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2018/08/Informe_Especial_Textil_y_Confecciones_-_Ago_2018.pdf
- Oyola, M., & Padilla, L. (2013). El clúster del azúcar, un ejemplo de competitividad sistémica. *Gestión y Desarrollo*, 153-164. Obtenido de <https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/gyd10-cap8.pdf>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires : Vergara.
- Rodriguez, G. (2013). *Competitividad del cluster textil/confección, diseño y moda en Medellín*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado el 2019, de

<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1397/completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rojas, D. (2017). Cómo generar una ventaja competitiva sistémica en las empresas del sector manufacturero por medio del capital social, los clústeres y el just in time. *Revista Gestión y Desarrollo*, 14, 65-72. Obtenido de <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/3682/2900>

Sectorial, A. e. (13 de Diciembre de 2011). Historia del negocio textil en Colombia. *Sectoriañ*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50352-historia-del-negocio-textil-en-colombia>

SURA. (Septiembre, 2014). *Análisis de Comportamiento y Oportunidades del sector Sistema Moda*. Medellín. Obtenido de <https://www.sura.com/estrategiasComerciales/documentos/pdf/informeSectorial-sistemaModa.pdf>