



**Articulación del clúster textil, confección, diseño y moda de
Medellín, de cara al desarrollo de mercados.**

Jessica Andrea Ochoa Salazar

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia

Año

2015

Articulación del clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, de cara al desarrollo de mercados.

Jessica Andrea Ochoa Salazar

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:

Profesional en Negocios Internacionales

Director (a):

Mg. Lizbeth K. Duarte Herrera

Línea de Investigación:

Comercio internacional

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia

2015

“Las personas más exitosas en la vida son las que hacen preguntas. Siempre están aprendiendo. Siempre están creciendo. Siempre se están esforzando”

Robert Kyosaki

Agradecimientos

A Dios el dador de todas las cosas.

A mi familia por su apoyo y entrega incondicional.

A mi asesora de grado por su guía.

Resumen

La asociatividad empresarial es una cultura que se ha venido imponiendo como estrategia para la consecución de metas entre las Pymes y Mipymes, debido a los múltiples beneficios que les trae a las empresas unir sus recursos en pro del trabajo en conjunto para fortalecer la competitividad y productividad de los negocios; es por ello que esta política está implícita en los clústers, ya que ayuda a que la red empresarial que se gestiona alrededor del tejido empresarial de los clústers se aproveche para la mejora del desarrollo productivo e internacionalización de los asociados.

Palabras clave: clúster, asociatividad empresarial, mercados internacionales

Abstract

The business association, is a culture that has been imposed as a strategy for achieving goals between SMES and MSMES, due to the multiple benefits that brings companies combining their resources for the benefit of working together to strengthen the competitiveness and productivity of the business; Therefore, that this policy is implicit in the clusters, since this helps to take, advantage of the corporate network is managed around the business fabric of the clusters for the their improvement of the productive development and internationalization .

Keywords: cluster, business association, international markets

Contenido

Pág.

Contenido	7
Lista de tablas	8
Introducción	9
1. Formulación de proyecto	10
1.1 Antecedentes	10
1.2 Estado del arte	18
1.3 Planteamiento del problema	21
1.4 Problema	21
1.5 Justificación	21
1.6 Objetivos	22
1.7 Objetivo general	23
1.8 Objetivos específicos	23
1.9 Marco metodológico	23
1.10 Método	24
1.11 Metodología	24
1.12 Alcances	25
2. Ejecución del proyecto	25
2.1 Teorías	25
2.2 Redes empresariales	26
2.3 Asociatividad empresarial; clúster y su relación	30
2.4 Clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín	33
2.5 Composición del tejido empresarial del clúster textil confección, diseño y moda	34
2.6 Comercio exterior	39
3. Hallazgos	46
4. Conclusiones y recomendaciones	58
4.1 Conclusiones	58
4.2 Recomendaciones	59
5. Referencias bibliográficas	60
6. Cibergrafía	62
7. Anexos	63

Lista de tablas

	<u>Pág</u>
<u>Tabla 1: Proceso para crear una red</u>	<u>29</u>
<u>Tabla 2: Composición empresarial desde el 2008 hasta el 2015</u>	<u>35</u>
<u>Tabla 3: Objetivos del clúster tetil confección, diseño y moda</u>	<u>36</u>
<u>Tabla 4: Promotores del clúster textil, confección, diseño y moda</u>	<u>37</u>
<u>Tabla 5: Programas y proyectos que lidera el clúster textil, confección, diseño y moda</u>	<u>38</u>
<u>-</u>	<u>38</u>
<u>Tabla 6: Exportaciones del clúster textil confección diseño y moda de Medellín</u>	<u>41</u>
<u>-</u>	<u>41</u>
<u>Tabla 7: Productos, más exportados por el clúster textil, confección, diseño y moda</u>	<u>42</u>
<u>-</u>	<u>42</u>
<u>Tabla 8: Importaciones desde Enero-abril, del clúster textil confección diseño y moda</u>	<u>44</u>
<u>-</u>	<u>44</u>
<u>Tabla 9: Principales productos importados</u>	<u>45</u>
<u>Tabla 10: Mecanismos que brinda el sector público y privado para incentivar las empresas del clúster textil, confección, diseño y moda y de esa formar volverlo más atractivo hacia los mercados internacionales</u>	<u>46</u>
<u>Tabla 11: Exigencias de los mercados internacionales en cuanto a confección, diseño y moda</u>	<u>48</u>
<u>Tabla 12: Análisis DOFA del Clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín</u>	<u>-</u>
<u>-</u>	<u>51</u>
<u>Tabla 13 Matriz de variables; asociatividad y mercados externos, basada en entrevistas al sector eal</u>	<u>54</u>

Introducción

El presente trabajo tiene como objeto, determinar si la articulación empresarial que conforma el clúster textil, confección diseño y moda de Medellín, ha sido efectiva para el desarrollo de mercados internacionales; es por ello, que se desea comprobar si la asociatividad del tejido empresarial de dicho clúster de Medellín ha contribuido al desarrollo de mercados externos; siendo este el principal planteamiento que se pretende responder a lo largo de este trabajo de grado. Ya que la asociatividad permite que los empresarios pongan sus recursos empresariales, para optimizarlos y alcanzar objetivos en común que son de difícil alcance.

La justificación del presente trabajo de grado se sustenta principalmente en la importancia que ha tenido la articulación empresarial, que se gestiona alrededor del clúster textil, confección diseño y moda de Medellín en el desarrollo e innovación de la oferta de productos, para acceder a los mercados externos, los cuales son más exigentes y competidos.

En el capítulo 1 se configura la estructura del trabajo de grado y la hipótesis del mismo. En el capítulo 2 se estudian las teorías, que fomentan la asociatividad entre las empresas desde perspectivas como: a) integración empresarial, b) cooperación empresarial y c) redes empresariales, siendo la teoría de redes empresariales, indicada por (Rodríguez, 2008), la seleccionada para desarrollar el objeto de estudio. Asimismo se estudió y analizó la importancia de la asociatividad en las empresas, así como los beneficios de trabajar bajo la estrategia clúster para los empresarios. Por último se consultaron las generalidades del clúster textil confección y moda de Medellín; teniendo en cuenta aspectos como: año en que se conformó, objeto, empresas públicas, privadas y educativas que lo apoyan, empresas jurídicas que lo conforman y productos más exportados e importados por este clúster.

En el capítulo 3 se abordaron los objetivos específicos planteados en el primer capítulo, el primero indica los incentivos que brindan las instituciones públicas, privadas y educativas, al clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín para volverlo más competitivo hacia

los mercados internacionales, tales incentivos fueron presentados a través de una tabla donde se aprecian las esferas a) económica, b) cadena productiva y c) capacitación empresarial. También se presentan las exigencias de los mercados internacionales en cuanto a confección diseño y moda y las oportunidades que tiene el clúster para el ingreso a mercados como el europeo. Finalmente, se describe mediante un análisis DOFA las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene el clúster de Medellín para exportar sus productos e ingresar a mercados internacionales. Por último se presenta una matriz con el análisis de las variables relevantes de la investigación como asociatividad y mercados externos en donde se presenta hallazgos frente al objeto de estudio con base en las respuestas brindadas por los entrevistados.

Finalmente, en el apartado final se describen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó al concluir la presente investigación; en lo que refiere a conclusiones se adelanta que el clúster textil confección, diseño y moda de Medellín debe trabajar más en la asociatividad de su proceso productivo para el ingreso a mercados internacionales y en lo que respecta a recomendaciones se señala que se debe trabajar más en equipo utilizando la asociatividad empresarial como medio.

1. Formulación del Proyecto

1.1 Antecedentes

Desde los años 90's la ciudad de Medellín viene construyendo competitividad y productividad empresarial, a través de iniciativas abanderadas para fortalecer la industria, así como; tejido empresarial, con el fin de dinamizar la economía de la región de Antioquia.

En el documento *Antioquia Avanza hacia nuevos esquemas de desarrollo empresarial 2001*, se menciona la importancia de implementar un ambiente colectivo en donde surja

conocimiento especializado que ayude a generar valor en la cadena de suministro, además de una mejor respuesta, de cara a la globalización por parte de los empresarios e instituciones públicas y privadas, con base en un trabajo colectivo cuyo propósito no sea otro que crear un sistema de competitividad y desarrollo que de soporte competitivo a la actividad empresarial actual y futura, a través de esquemas novedosos como los son los clústers. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2001).

En consonancia con lo anterior, la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Antioquia, iniciaron la estrategia “Medellín Ciudad Clúster”, que consiste en asociar tejido empresarial de sectores claves, actores públicos (gobierno e instituciones educativas) y actores privados (agremiaciones, institutos especializados, instituciones educativas, entre otros) para conformar clústers estratégicos, con el objetivo de propiciar conocimiento innovador y especializado, encaminado a fortalecer la productividad empresarial, que construya una cadena de valor innovadora, para producir bienes y servicios manufacturados de alto valor agregado y así impulsar el desarrollo económico de la industria, no solo a nivel local y nacional, sino también internacional.

Dicha estrategia se ha apoyado en los siguientes programas de acompañamiento empresarial, entre los que se destacan: a) Transferencias de conocimiento, b) Fortalecimiento de proveedores, c) Redes colaborativas, d) Acceso a mercados, e) Acceso a Tic, f) Gestión financiera, g) Iniciación y fortalecimiento empresarial, h) Convocatoria ingenio, i) Formalización empresarial, j) Desarrollo comercial, k) Apoyo a mujeres, emprendedoras, empresarias y empleadas, l) Comercio exterior y m) Redes productivas.

Adicionalmente, agremiaciones como ACOPI Antioquia vienen apoyando desde los años 90’s a los empresarios regionales, a través de programas empresariales, como: los PRODES (programas de desarrollo empresarial) los cuales son un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las pequeñas y medianas empresas para orientarlas al

mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

Los PRODES buscan ayudar a los empresarios a hacer la transición del pensamiento y trabajo individual al colectivo, en aras de alcanzar objetivos en común de una manera más efectiva y especializada, lo anterior es importante para los empresarios que están vinculados al clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, ya que, fortalecerán sus operaciones administrativas, para ponerlas en función de un proceso productivo más eficiente; es así como en el año 2011 Acopi intervino cerca de 500 Mipymes, 132 del clúster textil, confección, diseño y moda, el resto de intervenciones se realizaron en los otros clústers de la ciudad, además de sectores transversales.

De igual manera para lograr que empresas tanto públicas y privadas trabajaran en conjunto con el clúster, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con el apoyo de la Alcaldía de Medellín realizó una encuesta a 270 empresas pertenecientes al clúster textil. La encuesta se plasmó en el estudio “Comunidad clúster número cinco, avances de la estrategia clúster de Medellín para Antioquia año 2008” y se realizó a empresas pertenecientes a los eslabones del clúster ubicadas principalmente en Medellín e Itagüí, (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2008).

Los factores que se midieron en la encuesta son: mano de obra, innovación y desarrollo tecnológico, aprovechamiento de las tecnologías de la información, acceso a crédito y financiación, competencia, mercado y asociatividad. Las conclusiones más relevantes fueron: recurso humano poco capacitado, nulo uso de las Tic's para procesos especializados y comercialización de productos y poca innovación, en las empresas dedicadas a la confección, maquila, la comercialización de textiles y prendas de vestir. De igual manera, entre los resultados se evidenció mejor acompañamiento de las empresas públicas y privadas en procesos de innovación, desarrollo, actualización de tecnologías usadas, mayor apertura de

mercados externos, y a su vez mayor voluntad en el desarrollo de éstos. Uno de los esfuerzos más notorios es la certificación de los productos para el ingreso de los mercados internacionales. De igual manera las empresas están enfocadas en promover negocios, que les ayuden a obtener insumos que no se consiguen fácilmente en el mercado local, de manera suficiente y eficiente. Por último la encuesta indicó que las empresas encontraron fácil acceso a fuentes alternativas de financiación, como Bancoldex.

Por otra parte en el estudio *Competitividad del clúster textil, confección, diseño y moda en Medellín año 2013* se menciona que en términos de innovación y especialización del producto este clúster ofrece una oferta de producto estandarizado y con poco valor agregado. Además señala el esfuerzo de instituciones educativas como el SENA, y la Universidad Pontificia Bolivariana, en generar mano de obra calificada para el proceso productivo y creativo, así como para la elaboración de confecciones y textiles, de alta calidad e innovadores. Sin embargo, el talento humano del clúster textil confección diseño y moda de Medellín rota constantemente, lo que genera obstrucción del conocimiento. Por otra parte, las altas esferas como; la gerencia, los comerciantes entre otros, presentan deficiencias en la toma de decisiones y en el poder de negociación propiciando una desarticulación empresarial entre lo administrativo y productivo (Rodríguez Ruiz, 2013).

Por ello, en el 2009 se inició el Programa Plataforma de Innovación para el sector textil confección, diseño y moda; este programa se generó con el fin de mejorar la competitividad del sector y del clúster en mención, impactando en el nivel de asociatividad, productividad e innovación de las empresas. Para lograrlo Inexmoda se propuso trabajar arduamente con los empresarios y otros actores del clúster en la promoción de la cultura asociativa-colaborativa, también hizo hincapié en el fomento de la investigación, la innovación y la capacitación constante en la generación de valor agregado en sus procesos, productos y servicios, así como en el desarrollo de un sistema permanente de inteligencia de mercados. El programa inició en septiembre del 2009 y a la fecha, ha capacitado a 8.005 personas en temas que contribuyen a la competitividad del sector como acceso a mercados, comunicación de marca,

funcionalidad, retail y cadena de suministro (Inexmoda, Instituto para la exportación y la moda, 2009). Además ha constituido 12 grupos asociativos en torno a acceso a mercados más exigentes de los cuales se han beneficiado 238 empresas. Por otra parte Inexmoda seleccionó 10 becarios para capacitarse en Milán con el fin de transferir conocimientos a los empresarios del sector textil y por ende del clúster.

De igual forma, en el 2010 se creó el Programa Transformación productiva del Sistema de Moda liderado por Comfama en asociatividad con Inexmoda y el Clúster textil, confección y moda de Antioquia, dicho programa busca la capacitación y acompañamiento empresarial para el desarrollo de colecciones de alto valor agregado y la construcción de marcas, pero sobre todo el establecimiento de identidad en el sistema de moda a través de la innovación; elemento necesario en el negocio de la moda si se quiere competir en los mercados internacionales. El programa en cuestión, cuenta con dos módulos en torno a la capacitación e intervención empresarial con consultores de alto nivel en formación y asesoría personalizada, habilidades gerenciales, diseño de producto, procesos productivos, comunicación, mercadeo y comercialización. En el 2012 el programa capacitó a 22 empresas, ratificando su compromiso en la mejora de la competitividad empresarial del clúster. (Comfama, 2012)

El estudio, *Análisis de oportunidades de mejora para el clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, de acuerdo a las tendencias de la moda en el ámbito local año 2013*, recalca que el clúster debe poseer talento humano a lo largo de su cadena de valor con el propósito de asegurar la competitividad y calidad de los procesos administrativos y productivos, que en últimas, se verán reflejado en la oferta de productos. De acuerdo con el estudio, lo anterior sólo se consigue con la articulación y educación de empresarios. (Vargas Álvarez, 2013)

(Rodríguez Ruiz, 2013) También indica que las iniciativas y programas que han ofrecido la Alcaldía de Medellín, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Inexmoda y Acopi

Antioquia, al tejido empresarial que conforman el clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, han permitido que éste mejore su oferta de productos, favoreciendo el ingreso de éstos, a mercados, como el de Estados Unidos, México, Venezuela, Ecuador y Perú. Además señala que la ayuda de Proexport (hoy Procolombia) ha sido vital para realizar negociaciones y acceder a nuevos mercados, gracias a las ruedas de negocios en las diferentes ferias del país y alrededor de mundo. Sin embargo, se menciona que el producto ofertado por el clúster textil confección diseño y moda de Medellín, es estandarizado y poco especializado como consecuencia de la poca innovación, técnica y tecnológica de los procesos productivos del clúster. No obstante, se destaca que en diseño de productos es fuerte, de allí que las prendas sean apetecibles en los mercados externos.

Ahora bien, se valora la apuesta del clúster por ofrecer un servicio “Full Pakege” dejando de un lado la maquila. Lo anterior es un reto ya que el clúster, al ofrecer este tipo de servicios, debe mantener e innovar en los diseños de las prendas los cuales deben ir acompañado de calidad y servicio.

En el estudio *Caracterización económica de la cadena productiva hacia un sistema de moda de Medellín y el Valle de Aburra año 2011*, se indica que el clúster objeto de estudio, debe mejorar la innovación de la cadena de valor para obtener productos de valor agregado, optimizar el autoabastecimiento de materias primas e insumos y aprovechar los beneficios que ofrece las tecnologías de la información para promocionar y exhibir productos. Además el estudio sugiere que el clúster debe adaptarse a tendencias globales como lo son “moda rápida”, “productos ecológicos”, “productos Premium”, pero sobre todo debe generar marca propia, para crear auto-identidad. Llama la atención la alerta que lanza el estudio sobre la importancia de desarrollar más mercados a parte del estadounidense, aprovechando los tratados de libre comercio y acuerdos comerciales que Colombia tiene suscritos con otros países ya que apenas el 28% de lo producido por el clúster textil de Medellín, se comercializa en el mercado internacional.

De acuerdo con el estudio citado, el panorama de la exportaciones del clúster en el año 2009 fue de 628.3 millones de dólares, en el 2010 de 555.7 millones de dólares, por consiguiente se aprecia que hubo un descenso en las exportaciones debido a la crisis hipotecaria que sufrió Estados Unidos, y por la cual, se incrementaron los costos de insumos, materia prima y transporte internacional. Aunque en el 2011 se empezó a recuperar (648,6 millones de US) y en el 2012 (654,1 millones de US), sin embargo, en el 2013 las exportaciones cayeron un 12%, con respecto al año anterior (555,6 millones de US). En cuanto al mercado nacional, el 72% de lo producido por el clúster va dirigido a este mercado (Cortes Granados, y otros, 2011)

En lo referente a jurisprudencia, el sector textil-confección, diseño y moda tiene una normatividad especial. Son cuatro mecanismos de control que se han venido desarrollando desde el año 2009 y fueron constituidos desde la gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín en conjunto con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, dicho marco referencial se compone de:

- ✓ El acuerdo 087 del 2009: el cual establece la institucionalización de Medellín Ciudad Clúster, y tiene como objetivo el desarrollo del entorno empresarial y la competitividad, con base en la articulación del tejido empresarial y el trabajo en equipo. Para ello el programa trabaja arduamente en el desarrollo tecnológico, promoción de la inversión y el desarrollo del talento humano.
- ✓ El decreto 2015 del 2010: el cual reglamenta la disponibilidad de recursos financieros, para la continuidad de los programas de “Medellín Ciudad Clúster”.
- ✓ El acuerdo 067 de 2010: hace referencia a la obtención de benéficos tributarios, a las empresas pertenecientes a la cadena productiva de los clúster, para los impuestos de industria y comercio y predial en el municipio de Medellín. El beneficio se estableció para los seis clúster pero tiene algunas limitaciones; en el

caso del clúster textil confección, diseño y moda, el benéfico aplica para las empresas que innoven en productos textiles, confecciones, acabados, marroquinería, accesorios de piel y sintéticos, así como para las empresas que ofrezcan el servicio de diseño tanto en el mercado nacional como internacional.

- ✓ Por último, está el acuerdo 288 del 2010, que al igual que el anterior acuerdo, concede benéficos tributarios en los impuestos de industria y comercio y predial a las empresas pertenecientes a la cadena productiva del clúster textil, confección, diseño y moda. En esta ocasión, el benéfico aplica para las empresas que innoven en sus procesos y productos.

En síntesis son varios los estudios que se han realizado sobre el clúster textil confección, diseño y moda de Medellín, los cuales indican que este clúster ha venido trabajando con instituciones públicas, privadas y de educación sobre la productividad, competitividad, innovación, mercados (nacionales y externos), productos, marcas, pero sobre todo asociatividad empresarial entre el tejido empresarial y demás actores, la cual es clave, no solo para la transformación del clúster hacia la competitividad, también lo es para alcanzar objetivos que normalmente son difíciles de obtener en solitario, pero que en conjunto son más fáciles de lograr.

También dichos estudios indican que el impacto del clúster en los mercados internacionales es apenas del 28%, es decir, solo este porcentaje de productos va hacia los mercados externos, los cuales son Estados Unidos, Venezuela, México, Ecuador y Perú destacándose al primero como el mayor socio comercial de este clúster, gracias al Tratado de Libre Comercio con este país. De igual manera se menciona que los mercados externos prefieren los productos antioqueños por la tradición textil y por el diseño de las prendas lo cual es un aspecto que ciertamente se debería potencializar a una escala mayor.

Se subraya que los retos del clúster objeto de estudio, de cara a los próximos años son: cultura asociativa, generación de marca, autoabastecimiento de materias primas e innovación en sus productos.

1.2 Estado del Arte

De acuerdo con la revisión de la literatura sobre la materia se puede establecer que actualmente el clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín es apoyado, tanto por empresas públicas como privadas, estas empresas son la Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, la Alcaldía de Medellín, Inexmoda, Comfama, Acopi Antioquia, Ruta N, Procolombia, Bancoldex, Sena, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Eafit, Institución Universitaria Esumer y Universidad de Antioquia, las cuales han venido trabajando desde 2008 con dicho clúster en temas como: la innovación de productos, la generación de una marca propia, las técnicas de negociación para desarrollar nuevos mercados, el liderazgo, el trabajo en equipo alrededor de la cadena productiva y/o administrativa, la mano de obra calificada, la investigación e innovación y el desarrollo de la cadena productiva.

En cuanto al estado actual de la articulación empresarial del clúster objeto de estudio para ingresar a los mercados externos, se puede decir que de cierta manera el clúster va por buen camino, ya que el tejido empresarial y los sectores; público, privado así como la educación, vienen trabajando temas como competitividad, productividad e innovación de sus productos.

Sin embargo en asociatividad empresarial y acceso del clúster hacia otros mercados, existen retos a superar ya que los empresarios no adoptan la cultura asociativa la cual es importante para la consecución de sus negocios en el ámbito global. De acuerdo con la

Directora del clúster, Luz Eugenia Botero, en el documento *Cultura E-Medellín, de la cultura del emprendimiento a la cultura de la innovación año 2010*, existe una tendencia individualista en la cultura empresarial que impide que se anteponga el bien común sobre el bien particular. Se señala adicionalmente, que uno de los principales retos que tienen los clústers es crear una cultura que no se logra de la noche a la mañana; es por esta razón que se han ideado estrategias a través del -Programa de Medellín Ciudad Clúster- para ir allanando el camino de la integración y especialmente la consecución de confianza entre los empresarios (La Alcaldía de medellín, 2010).

El proyecto “Medellín mi ciudad mi empresa”, iniciativa que lideró la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, ACOPI Antioquia y la institución universitaria Esumer tiene como objetivo ayudar a las empresas de este clúster para que fortalezcan, a través de la asociatividad, su productividad y competitividad empresarial. Dichas instituciones trazaron un plan de competitividad empresarial para modernizar la productividad del clúster textil, confección, diseño y moda, con el propósito de fortalecer la masa empresarial, sus relaciones productivas, comerciales y tecnológicas. Como resultado se sensibilizaron y conformaron más de 44 PRODES, los cuales beneficiaron a más de 598 empresas del año 2005 al 2009.

Adicionalmente el Programa “Medellín Ciudad Clúster” realiza entrenamientos, coaching para fortalecer el liderazgo y ayudar a cambiar la mentalidad individualista en torno al interés común. El programa reúne a los empresarios de los niveles más altos de las organizaciones alrededor de un tema de transferencia de conocimiento y con la ayuda de un investigador o consultor se comparten las experiencias y hallazgos de las investigaciones de utilidad para los empresarios; este clima de compañerismo facilita que los empresarios se atrevan a hacer negocios con mayor confianza.

Otra táctica que se desprende de la estrategia Medellín Ciudad clúster encaminada a fortalecer la confianza e integración es el Padrinazgo; figura que consiste en que una empresa grande brinde apoyo a empresas de menor tamaño. Frente a esta táctica, la Directora Luz Eugenia Botero del clúster textil y moda sostiene, “apenas está comenzando la transformación, todavía hay empresarios que aseguran que trabajar solos es mejor”. A pesar de ello, la Directora reconoce que este modelo de clúster en la ciudad ha traído una serie de resultados positivos: una mayor mentalidad asociativa, incremento de la innovación y de la productividad y la identificación de otros mercados máxime después de la crisis con Venezuela (La Alcaldía de medellín, 2010).

En cuanto a mercados internacionales el clúster ha venido trabajando con la cámara de comercio de Medellín, la Alcaldía de Medellín y Procolombia, en la búsqueda de compradores internacionales, a través de ferias internacionales y ruedas de negocios. Actualmente el clúster ingresa a mercados como el de Estados Unidos, Ecuador, México, Perú y Venezuela, aunque a este último mercado las exportaciones del clúster han bajado debido a la crisis política y a la inseguridad financiera con el país vecino. Según Botero la directora del clúster, no fue fácil comenzar a buscar nuevos mercados, fue una tarea titánica, porque abrir un mercado no ocurre por espontaneidad, se hicieron visitas a muchos países, se llevaron muestras, se participó en ferias y eventos y hoy se respira mejor (Gallo Machado, 2010).

Pese a los esfuerzos este clúster solo exporta el 28% de sus prendas textiles, y según la investigación *Caracterización económica de la cadena productiva hacia un sistema de moda de Medellín y el Valle de Aburra (2011)*, se señala que el clúster debe ser más agresivo a la hora de generar innovación en sus productos para competir en los mercados internacionales y propiciar nuevas marcas. Además se sugiere aprovechar los acuerdos comerciales que Colombia tiene suscritos con otros mercados con el fin de expandir su participación en los mercados externos.

1.3 Planteamiento del problema

1.4 Problema

Se desea comprobar si la articulación empresarial, que conforma el clúster textil, confección diseño y moda de Medellín ha sido efectiva para el desarrollo de mercados externos, en este sentido ¿De qué manera el grado de asociatividad del clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín ha contribuido a desarrollar mercados externos?

A continuación se presentan algunas subpreguntas que se derivan del problema y problematizan el objeto de estudio

¿Qué tanto el sector público, privado y educación ha ayudado al clúster textil, confección y moda a ingresar a los mercados internacionales?

¿Cuáles son las exigencias del sector textil, confección, diseño y moda en relación con los mercados internacionales?

1.5 Justificación

Con esta investigación se pretende establecer si el grado de articulación de la empresas y actores que conforman el clúster textil confección, diseño y moda, ha contribuido de

manera exitosa a la competitividad, desarrollo e innovación de la oferta de productos, con miras al ingreso a mercados externos, los cuales son más globalizados y exigentes.

- **Justificación Teórica**

Desde el componente teórico, esta investigación brindará conocimiento a las empresas del clúster textil, confección diseño y moda en tanto podrán obtener información que les ayuden a vislumbrar, si la articulación empresarial de dicho clúster ayuda de manera competitiva, al desarrollo económico y por ende a crear oferta exportable innovadora para el ingreso a nuevos mercados, además de recomendaciones para el mejoramiento del colectivo.

- **Justificación Social**

Por medio de esta investigación y análisis las empresas medianas y pequeñas textiles podrán conocer los avances de la estrategia clúster, para que sus negocios se apropien de esta estrategia y obtenga fortalezas y beneficios que redunden en torno al sector.

- **Justificación personal**

Debido a que el objeto de estudio es identificar el nivel de articulación del clúster en mención para potencializar las exportaciones, es enriquecedor para la formación académica y profesional de un negociador internacional, revisar la dinámica de un tejido empresarial en pro de su desarrollo internacional y brindar aportes desde el conocimiento académico e investigativo que redunden en la mejora y prosperidad del mismo.

1.6 Objetivos

1.7 Objetivo general

Identificar si el grado de asociatividad del clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, ha contribuido a desarrollar mercados externos.

1.8 Objetivos específicos

- Examinar los mecanismos que brinda el sector público, privado y educación para incentivar el sector textil, confección, diseño y moda para volverlo más atractivo en los mercados internacionales.
- Conocer las exigencias de los mercados internacionales en cuanto a confección, diseño y moda.
- Indagar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que el clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín tiene para exportar sus productos e ingresar a mercados internacionales.

1.9 Marco metodológico

1.10 Método

El método que se utilizó para desarrollar la investigación es el deductivo, ya que permitió analizar la información desde lo general, para así de esta manera llegar a conclusiones particulares propias de la especificidad del objeto de estudio.

1.11 Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se recurrió a la búsqueda de recolección de información primaria y secundaria. Primaria, ya que se recopiló información directamente relacionada con el objeto de estudio, esta búsqueda permitió la triangulación de la información a partir de la recolección de diversas fuentes.

En lo que respecta a recolección de información primaria: se diseñó y aplicó una entrevista a actores del sector objeto de estudio, quienes solicitaron reserva de sus nombres. La primera entrevista fue realizada en 04 de octubre del 2014 y la segunda del 04 de Noviembre del 2014 (ver anexo A), en la cual se obtuvo información relevante sobre el estado de articulación del clúster y qué tanto este aspecto ha incidido en el ingreso a mercados internacionales. Los resultados de las entrevistas se presentaron en una matriz que facilitó el análisis.

Recolección de información secundaria y primaria: se indagó en internet y en investigaciones relacionadas con el objeto de estudio, en bases de datos bibliográficas de sitios académicos de las siguientes instituciones, Universidad Eafit, Universidad de Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana, Esumer y Universidad de Palermo; además se consultó información en sitios web como los son Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Cultura E Medellín, Medellín ciudad clúster, Inexmoda, Acopi Antioquia y Procolombia. La literatura e información indagada permitió conocer el estado de la oferta del sector público y privado así como los mecanismos que brindan. De igual manera, permitió determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene el clúster para exportar sus productos.

Después de la fase heurística, se describieron los incentivos que otorgan las empresas públicas y privadas para que el clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín se vuelva atractivo respecto a los mercados internacionales. De igual manera se mencionaron las tendencias en cuanto a diseño y moda en los mercados internacionales. Asimismo se realizó una matriz DOFA del clúster.

1.12 Alcances

El alcance de la presente investigación se limita a estudiar la estrategia del clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, el cual data en la ciudad desde el año 2008. Es importante destacar que en esta investigación, no se trata de dar a conocer toda la oferta programática institucional de la estrategia clúster, sólo se tendrá en cuenta la que atañe al sector objeto de estudio y que por supuesto, guarde relación con la apertura de mercados externos.

2. Ejecución del Proyecto

2.1 Teorías

Para comprender y brindar un marco referencial frente al objeto de estudio de la investigación, se analizaron las siguientes teorías: a) integración empresarial expuesta por (Casas Jimenez, 2015), b) cooperación empresarial presentada por (Gobierno de Canarias, 2008) y c) redes empresariales señalada por (Rodríguez, 2008).

Después de analizar las diversas teorías mencionadas se encontró que la teoría de redes empresariales indicada por (Rodríguez, 2008), es la que servirá para comprender y analizar el objeto de estudio.

2.2 Redes empresariales

Según (Rodríguez, 2008), las redes son mecanismos de cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. En este mecanismo, cada participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, aunque los participantes acuerdan cooperar, usando los ambientes y métodos adecuados. Asimismo (Rodríguez, 2008) señala que las características de una red de empresarios, son: colaboración, trabajo en equipo, interdependencia y coordinación.

En una entrevista realizada a empresarios de la ciudad de Bogotá-Colombia, por (Rodríguez, 2008), los empresarios coincidieron en que a través de una red empresarial se pueden compartir muchos recursos, como maquinas, materias primas, procesos productivos, habilidades, conocimientos especializados, experiencias, centro de compras de insumos y servicios, comercializadoras de productos y servicios así como grupos de promoción y servicios especializados para los asociados.

Por otra parte (Rodríguez, 2008), menciona quiénes son los actores que pueden participar en una red empresarial y los tipos de redes que existen. La red empresarial se puede convocar alrededor de un producto o servicio común como la producción de prendas de vestir o la prestación de servicios profesionales, también se pueden crear redes empresariales por la proximidad en la ubicación de las empresas, como ocurre con los joyeros en el barrio la candelaria en la ciudad de Bogotá. En las redes pueden participar diversos empresarios, se trata de firmas pequeñas y medianas empresas (PYMES), desarrollando actividades relacionadas o complementarias, alrededor de un interés en común.

En cuanto a los tipos de redes figuran las horizontales y las verticales; las horizontales las integran empresas que se ubican relativamente en el mismo punto de la cadena de valor, es decir, hacen algo similar, como cuando tienen un producto en común. Incluso hay casos en los cuales estas redes agrupan competidores directos; este tipo de red, es beneficiosa para alcanzar economías de escala, además también se destaca el poder de negociación de las empresas, aunque los expertos consideran que es más fácil construir redes con empresas que se complementan, y que no compiten entre sí. En cuanto a las verticales, las empresas se encuentran en puntos consecutivos de la cadena, lo que significa que sostiene relaciones de proveedor-comprador, en esa medida se complementan, es decir, uno hace algo que el otro puede necesitar o demandar; en esta modalidad, tiende a existir un grupo significativo de empresas que por su capacidad individual no pueden acceder a un gran comprador del nivel de una ensambladora automotriz o hipermercado. Esto los incentiva a unirse de modo que se pueda iniciar un programa de proveedores.

Con respecto a la importancia, los beneficios y los obstáculos de trabajar en redes empresariales, (Rodríguez, 2008), plantea, que la red empresarial coacciona la colaboración entre los integrantes; ya que los empresarios de empresas pequeñas y medianas se dan cuenta, que sus empresas están relacionadas con factores externos, los cuales no controlan, esto es, dependen de los vínculos entre empresas y del entorno productivo institucional, es por ello que comprenden la necesidad del trabajo en colaboración con otros.

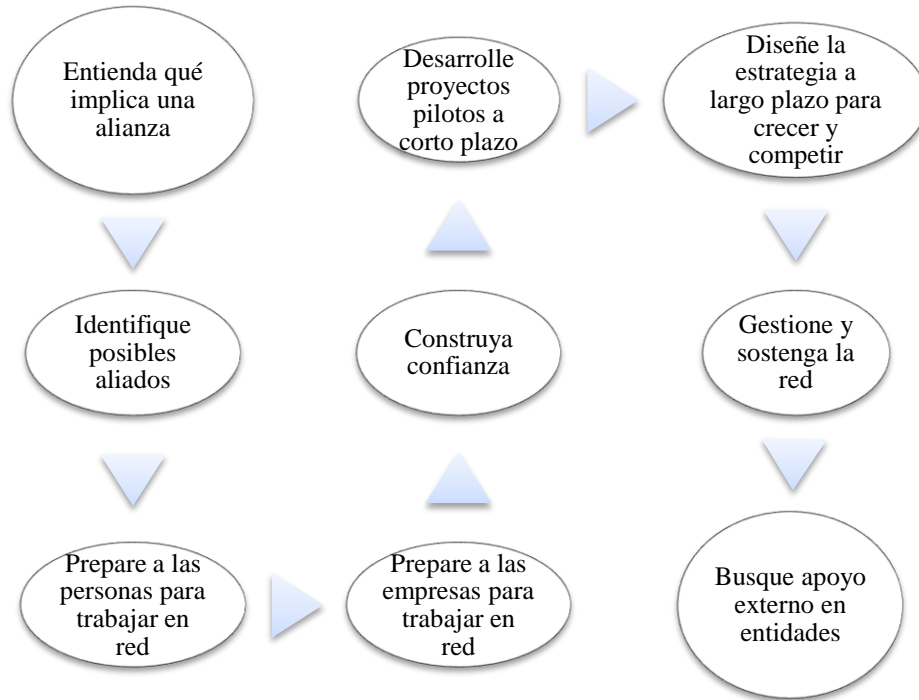
Por lo anterior entre los beneficios de la organización en red se destacan que permite mejorar aspectos como las ventas, ampliar la presencia comercial y los canales de distribución; lo cual conlleva a ampliar las oportunidades comerciales, reducir los costos en cuanto a compras conjuntas, asimismo acceder a tecnología que es costosa y aumentar la capacidad de producción en volúmenes o economías de escala debido a la creación conjunta de procesos, productos y servicios. La asociación también gesta aumentar el poder de negociación con otras empresas y entidades, distribuir riesgos compartidos y beneficios,

ampliar el conocimiento por las experiencias e información que se comparten y conseguir el apoyo de las entidades que promueven procesos colectivos y financiación.

Sin embargo, la creación de una red empresarial acarrea una serie de obstáculos los cuales en su mayoría están concentrados en la incertidumbre del proceso, la desconfianza, la diferencia entre los participantes, la coordinación de procesos y las dificultades con los aprendizajes necesarios para adaptarse al proceso en conjunto y compartir información. Rodríguez (2008) plantea que los empresarios son reacios a compartir información y coordinarse en pro de lograr un objetivo en común, lo cual produce desconfianza e incertidumbre frente al riesgo de formar parte de una red; adicionalmente hay resistencia al cambio, lo que genera adaptación y organización.

Igualmente el autor expone los diversos elementos que debe tener una red exitosa, entre los que se cuenta: la confianza y la actitud frente al cambio. La confianza de los integrantes a lo largo del tiempo, es relevante ya que este elemento facilita la distribución de información para encaminar acciones hacia el objetivo en común. Paralelamente los empresarios deben trabajar y aceptar el cambio, ya que de esta manera se da una transformación organizacional y tecnológica. Rodríguez (2008) presenta la serie de pasos para que la red empresarial pueda operar de manera productiva (ver tabla 1),

Tabla 1. Proceso para crear una red.



Fuente: construcción propia con base en (Rodríguez, 2008).

En conclusión las redes empresariales, pueden ser útiles para aumentar la capacidad productiva, la innovación, el desarrollo de productos y el ingreso a nuevos mercados. En la medida en que los empresarios pertenecientes a este tipo de alianzas sean conscientes del trabajo en equipo que conlleva este tipo de esquema, en tanto no sólo deben liderar a sus compañías para que proporcionen confianza, información, habilidades y sobre todo mucha colaboración, este tipo de cooperación podrá perdurar en el tiempo y lograr el objetivo en común de sus integrantes.

Algo importante de la red empresarial es que los empresarios no están solos, las instituciones privadas y públicas cada día muestran interés y apoyo a asociaciones entre empresarios de beneficios y trabajo compartido.

2.3 Asociatividad empresarial, clúster y su relación

Un concepto transversal para esta investigación es la asociatividad empresarial, según un estudio del Centro de exportaciones e inversiones de Nicaragua sobre la asociatividad empresarial realizado en el año 2010, la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre PYMES, las cuales comparten necesidades y objetivos en común; donde cada empresa mantiene su interdependencia jurídica y gerencial, además decide trabajar en conjunto con los otros participantes para el beneficio en común. Lo anterior lleva a pensar, que el objetivo principal de este esquema organizacional es poner a disposición de la asociación todas las habilidades, conocimientos, procesos y tecnología para buscar objetivos en común; estos objetivos pueden ser ingreso a mercados internacionales, creación de marcas, de productos, innovación, también mejorar las ventas, la cadena de producción y la reducción de los costos.

En cuanto a las ventajas, la asociatividad permite que los integrantes incrementen la producción y productividad, asimismo mantienen su autonomía, es decir, que las empresas solo pondrán a disposición de esta alianza los recursos para que la asociatividad funcione en pro de los objetivos trazados; y adquieran mayor poder de negociación. Por otro lado la mayor limitante, es la falta de cultura de cooperación entre empresas, así como la construcción de confianza entre los empresarios y la ausencia de un entorno institucional que apoye y de soporte a la existencia de mecanismos de cooperación.

Existen diversos modelos de asociatividad, a continuación se presentan:

-Redes de cooperación: conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a su funcionamiento de manera independiente. No existe

una relación de subordinación y mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas de manera coordinada.

-Articulación comercial: relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada por un agente intermediario.

-Alianza en cadenas productivas: se forma con base en acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división del trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

-Alianza en clústers: Los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular; abarca no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

-Joint Venture: constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

-Consortio: un contrato de consorcio es aquél donde dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los consorcios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica pero con una gerencia común (Centro de exportaciones y de inversiones de Nicaragua, 2010).

Cabe concluir que la asociatividad es un esquema organizacional que ayuda las empresas medianas y pequeñas a alcanzar metas que son difíciles de lograr de manera individual, es una estrategia, que si bien implica mucha cooperación y cambio de cultura de lo individual a lo grupal de parte de los empresarios; es una buena opción para las empresas a la hora de incrementar su productividad y competitividad.

Otro concepto transversal para el objeto de estudio es el clúster. Según Michael Porter, los clúster son una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para hacer más competitivos (Food + i clúster, 2015). Dado lo anterior, podemos decir que el clúster es una estrategia empresarial de cooperación entre empresas, (empresarios, instituciones públicas y privadas) que se relacionan para incrementar la productividad y competitividad de empresas de un sector.

Cabe resaltar que la conformación de un clúster implica, la creación de redes empresariales que fomenten la cooperación y la asociación empresarial entre el tejido empresarial y las instituciones públicas y privadas, con el ánimo de poner al servicio del clúster: conocimientos, experiencias y habilidades para aumentar la productividad y competitividad de los empresarios para así de esa forma alcanzar metas en común. Debido a que el clúster permite, como se dijo anteriormente elevar la competitividad, gracias al acceso a insumos y servicios especializados, empleados tecnificados, información, apoyo institucional; esto permite la creación de mercados más eficientes y reducir los costos. De igual manera estimula la transferencia de información especializada, lo cual genera espacios para la innovación, tanto de bienes, servicios y procesos.

El gran limitante del clúster es la falta de cultura asociativa por parte del tejido empresarial, ya que los empresarios deben hacer la transición, de trabajar individual a hacerlo de manera colectiva, y esa transformación se dificulta debido a que las empresas son reacias a compartir información y experiencias; lo que lleva, a que no exista una correcta difusión

de buenas prácticas de procesos e innovación y dificultades a la hora de alcanzar los objetivos propuestos.

Con respecto a la relación entre asociatividad y clúster, a partir de lo anterior se puede decir que la asociatividad está implícita en el clúster, ya que las empresas deben trabajar en equipo para fortalecer sus procesos productivos y administrativos, en pro de alcanzar objetivos de manera grupal, lo cual es posible si las empresas implementan la cultura asociativa a lo largo de la cadena de valor. Por consiguiente, existe una relación de conexidad entre ambos conceptos ya que el primero es una condición para la existencia del segundo.

2.4 Clúster textil confección diseño y moda de Medellín

El clúster es una iniciativa creada por la Alcaldía de Medellín y la Cámara de comercio, y surge a partir del año 2008 con el fin de asociar geográficamente el tejido empresarial textil, confección, diseño y moda, con entidades gubernamentales, privadas y el sector educativo, cuyo propósito es generar conocimiento empresarial. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013)

El clúster textil, diseño y moda promueve la cultura de integración para fomentar la innovación y el desarrollo empresarial de las instituciones que interactúan en la cadena de valor, con el fin de lograr su acceso y reconocimiento en los mercados internacionales, a través de la diferenciación en diseño y moda. Hacen parte de dicho clúster empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de confección de ropa interior y vestidos de baño, ropa infantil, ropa casual, jeanswear y ropa deportiva; las cuales interactúan entre sí, creando un clima de negocios para mejorar su desempeño,

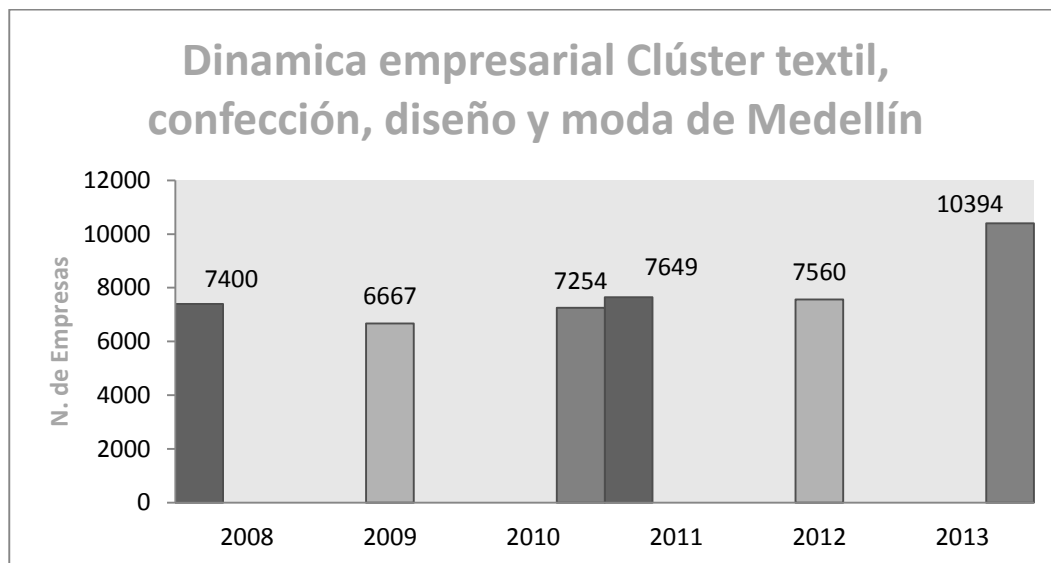
competitividad y rentabilidad. Además éstas también pueden interactuar con proveedores de materia prima, maquinaria y equipo, instituciones financieras (Bancoldex y Bancos de primer piso), instituciones gubernamentales (Alcaldía de Medellín, Dian) e Instituciones investigativas de capacitación e investigación (ACOPI, Inexmoda, Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, Medellín ciudad Clúster, SENA, Ruta N).

Por otra parte, la misión del clúster está enfocada en la promoción de la cultura de integración para fomentar la innovación y el desarrollo de las empresas e instituciones que interactúan en la cadena de valor, con el fin de lograr el acceso y reconocimiento en los mercados internacionales, a través de la diferenciación de moda (Inexmoda, Observatorio económico, 2009). Por tal razón la visión del clúster para el 2015 alude a que busca incrementar la competitividad con el fin de lograr y enfrentar los mercados internacionales, contribuyendo de esta forma, al desarrollo económico y social de Antioquia, a través del crecimiento sostenible de las empresas integrantes de la cadena de valor (Inexmoda, Observatorio económico, 2009).

2.5 Composición del tejido empresarial del clúster textil, confección, diseño y moda

A diciembre 31 de 2013 existían en Medellín **10.344 empresas** en actividades relacionadas con el *Clúster* Textil /Confección Diseño y Moda, con activos, según el Registro Público Mercantil de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, por cerca de USD 3.661 millones. De ese número de empresas, 87,1 % son micro, 10 % son pequeñas, 2,3 % son medianas y 0,7 % son grandes. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013)

Tabla 2 Composición empresarial desde el 2008 hasta el 2013



Fuente: Construcción propia- con datos de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013)

En la tabla 2 se puede observar, que la composición del tejido empresarial ha venido ciertamente aumentando desde que se inició el clúster en mención (salvo en los años 2009 y 2012); lo que indica, que los actores que interactúan en esta iniciativa, han estado haciendo las cosas de manera coordinada, puesto que año, tras año, más empresas se han ido adhiriendo a esta iniciativa que en últimas propende por el aprovechamiento del conocimiento y la innovación que surge gracias a la interacción de las empresas e instituciones. Un aspecto importante a destacar, es que en el 2013 la inversión privada realizada a empresas del mencionado clúster, fue de \$96.000 millones, lo que demuestra, que esta iniciativa tiene un futuro prometedor, tanto en la economía nacional, como internacional.

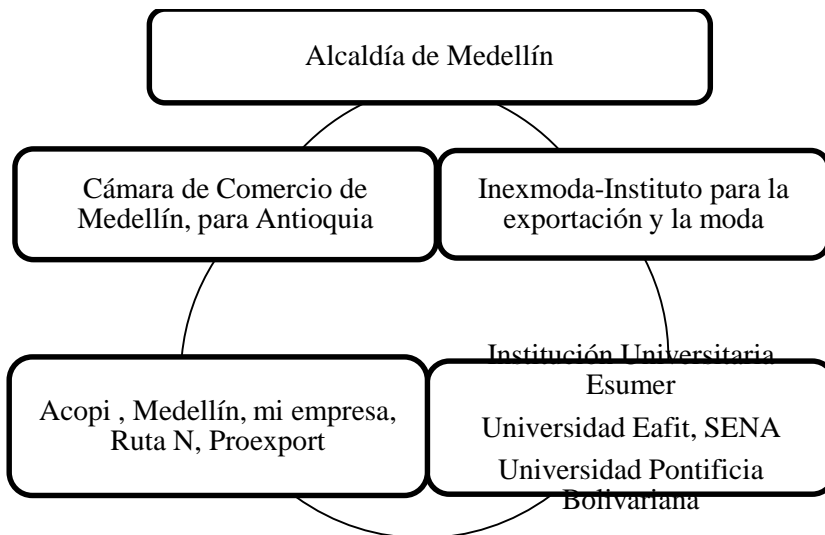
Tabla 3 Objetivos del clúster textil confección diseño y moda

Instaurar como cultura la asociatividad y el trabajo de equipo entre los empresarios.
Beneficiar el acceso a nuevos mercados
Suministrar tecnología y servicios empresariales para fortalecer la cadena productiva.

Fuente: Construcción propia

Desde el año 2008 la interacción de empresas del sector textil, confección, diseño y moda con empresas privadas, públicas y educativas, permitió la creación de objetivos, para fomentar el avance de la industria textil y de confecciones hacia un entorno competitivo. Por ello los objetivos propuestos por el clúster y descritos anteriormente en la tabla 3, hacen referencia en mejorar la asociatividad entre empresas, el ingreso a mercados externos y la innovación; con el ánimo de convertir al mencionado clúster en estratégico, de talla internacional que permita dinamizar la economía, tanto regional, como nacional.

Tabla 4 Promotores del clúster textil, confección, diseño y moda



Fuente: Construcción Propia

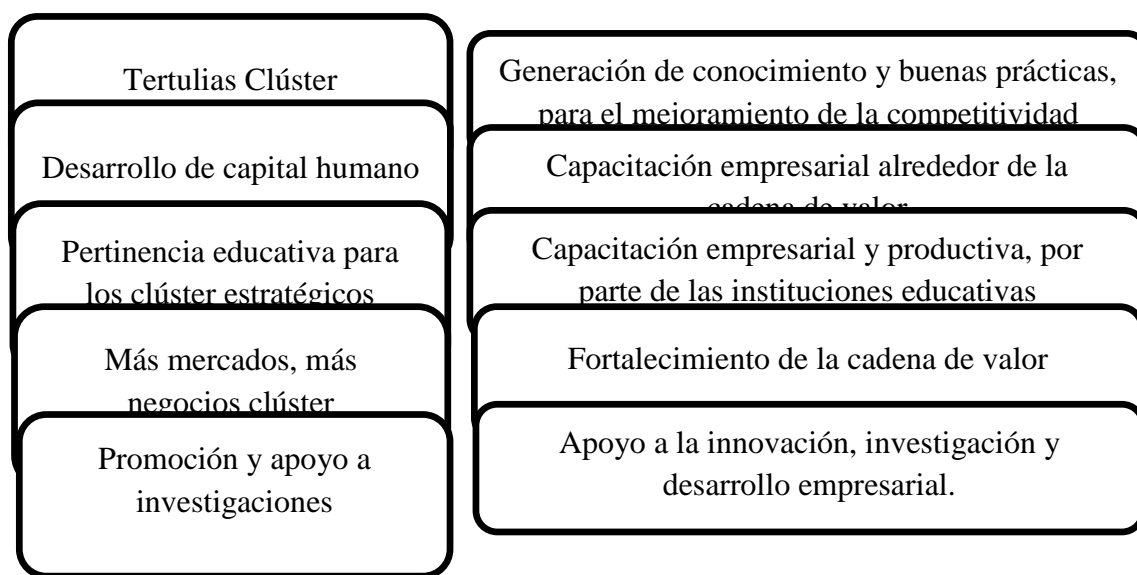
En la tabla 4 se exponen las entidades públicas y privadas, las cuales promueven el clúster textil, confección diseño y moda, cada uno de ellas tiene un rol importante y específico para que la iniciativa sea competitiva. Inicialmente la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia se encargan de liderar la propuesta de Medellín ciudad clúster, para que el tejido empresarial que abarca los cinco clústers estratégicos de la ciudad de Medellín se consoliden.

Básicamente estas instituciones pretenden mostrar los beneficios y la fortalezas de la estrategia clúster a los empresarios pequeños y medianos, para que se encaminen en el trabajo articulado entre el estado-empresa-educación para lograr una mayor competitividad empresarial. Por otra parte, Inexmoda, SENA y la Universidad Pontificia Bolivariana se encargan de fortalecer la cadena de valor de los empresarios, a través de capacitación del personal para el mejoramiento de productos y servicios hacia una oferta exportadora competitiva; asimismo, Ruta N se encarga de acompañar a los empresarios del clúster, en el mejoramiento de la innovación de productos y procesos, para el fortalecimiento de los

procesos productivos. También instituciones educativas como Esumer y Eafit, así como agremiaciones como ACOPI se encargan de aportar conocimiento empresarial con el fin de mejorar la cultura organizacional y la gestión administrativa de las empresas que conforman el clúster; las primeras, a través de investigaciones que generen conocimiento empresarial especializado y las segundas mediante programas, que coaccionen el cambio de pensamiento administrativo individual, hacia el colectivo. De igual manera se concientiza de la importancia de invertir en TICS, innovación, investigaciones de mercados, entre otros aspectos con el fin de incrementar las oportunidades en los diferentes mercados.

Adicionalmente el clúster cuenta con un consejo asesor, el cual se compone de las siguientes instituciones: ACOPI, Alternativa de moda s.a., C.I Confecciones Balalaika S.A., C.I Creditex S.A., C.I Hermeco S.A., C.I Racketball S.A., Coltex S.S., Inexmoda y Línea directa S.A. El papel que juega el consejo asesor en primera instancia, Acopi Antioquia, se encarga de brindar ayuda al tejido empresarial en temas relacionados con administración empresarial y trabajo en red. Las demás empresas proporcionan a los empresarios información técnica; sobre tecnologías y exigencias del mercado textil, con el fin, de que el clúster mejore su productividad.

Tabla 5 Programas y proyectos que lidera el clúster textil, confección, diseño y moda



Fuente: Construcción propia

En la tabla 5 se exponen los programas y proyectos que se han implementado para la competitividad del mencionado clúster. Dichos programas son:

- **Tertulias clúster:** es un espacio implementado para enriquecer las prácticas empresariales del clúster, a través de la transferencia de buenas prácticas de empresas con mucha experiencia que aportan su conocimiento a las demás que componen el clúster.
- **Desarrollo de capital humano:** son talleres, seminarios y socializaciones, con expertos nacionales e internacionales los cuales exponen prácticas empresariales, productivas y técnicas así como tecnologías para todas las áreas de la organización; con el fin de incrementar la productividad y competitividad del clúster textil, y así acceder más fácil a mercados nacionales e internacionales.
- **Pertinencia educativa para los clústers estratégicos:** es un programa empresarial ofrecido por las instituciones educativas que va acorde con la realidad del sistema de moda, no solo a nivel regional y nacional, también internacional. Con este programa se busca sensibilizar a los empresarios frente a la adopción de una educación más técnica para afrontar los desafíos que imponen los mercados.
- **Más mercados, más negocios clúster:** es el otorgamiento de dinero para el desarrollo de ideas que fortalezcan aspectos productivos, comerciales del tejido empresarial así como la promoción y apoyo a investigaciones, a través de un claro conocimiento de los mercados nacionales e internacionales, para generar líneas de acción en pro de las empresas.

2.6 Comercio exterior

Desde el 2008 la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, vienen desarrollando un ambiente competitivo alrededor del clúster textil, confección, diseño y moda, para incrementar la competitividad, la productividad y así

alcanzar la internacionalización del clúster; en ese ambiente también están involucradas las empresas privadas e instituciones educativas, las cuales aportan sus conocimientos técnicos, tecnológicos y empresariales para que el clúster fortalezca su oferta de productos y pueda lograr incursionar a los mercados internacionales. Es por ello que a la par con el trabajo en conjunto que viene desarrollando el clúster textil confección, diseño y moda de Medellín con las empresas privadas-estado-educación desde el año 2008, dicho clúster también viene trabajando su política exterior con el apoyo del gobierno nacional, empresas públicas, privadas y empresarios a través del programa transformación productiva; una estrategia que conjuga trabajo en equipo y está enfocada en la especialización de sectores, productos y diversificación de mercados tanto internos como externos. El trabajo en conjunto que hace alusión esta estrategia fomenta la innovación, diferenciación, generación de valor agregado y comercialización con el propósito de lograr el posicionamiento mundial.

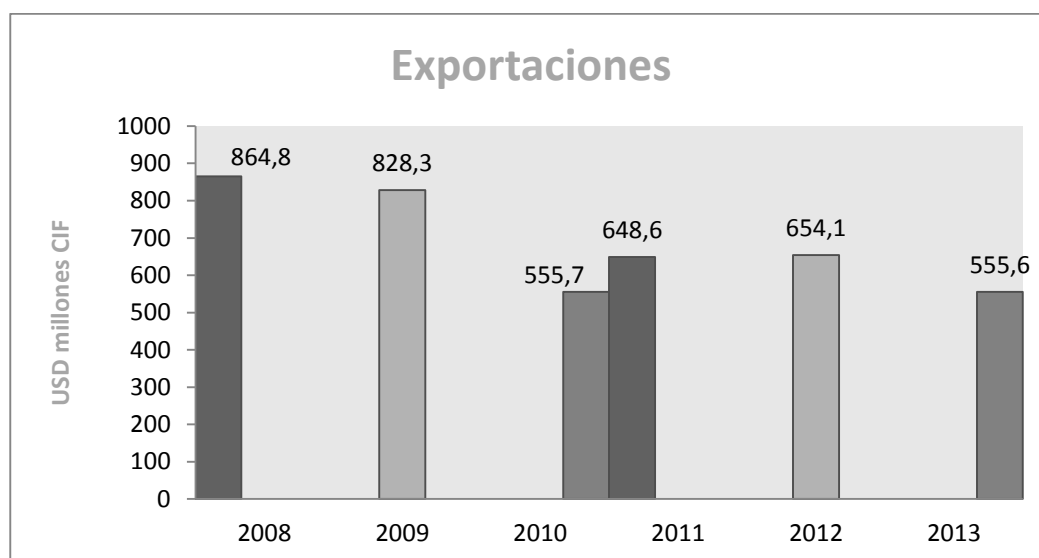
Es por ello que la articulación interinstitucional que fomenta la estrategia clúster se ha fortalecido gracias al programa de transformación productiva, no solo por lo que fomenta este programa, también ha permitido que mencionado clúster establezca parámetros, dentro de los cuales le han consentido fijar objetivos de calidad, costos y entrega de productos para mejorar la participación del clúster en mercados nacionales y posicionar los productos en mercados internacionales.

Por otro lado, la industria colombiana de textiles y confecciones es una de las más grandes, experimentadas y reconocidas de América latina, es por ello que es el escenario de ferias como colombiatex (sector textil), colombiamoda (confección y moda), Cali exposhow, plataforma K; son el escenario ideal para mostrar los avances del clúster textil confección diseño y moda y de la industria textil a los empresarios que se reúnen de diferentes países del mundo, estos avances son la mejora de la calidad, diseño y moda de los productos; específicamente algunos de esos avances son el paquete completo, el cual consiste en que un solo proveedor (empresa) se encargue de la elaboración de insumos y materia prima, el diseño, la confección de las piezas, con el propósito de ofrecer un producto 100% colombiano; asimismo los empresarios han optimizado sus recursos para transformar su

producción, y así poder entregar al mercado colecciones cada tres meses; gracias es esto y a la importante capacidad institucional que reúne el mencionado clúster y al programa de transformación productiva; este clúster ha podido acceder a mercados como el estadounidense, el chileno y el brasilero.

A continuación se detallara el comportamiento en cifras de las exportaciones e importaciones, así como los diferentes productos, tanto exportados como importados.

Tabla 6 Exportaciones del clúster textil confección diseño y moda de Medellín.



Fuente: Construcción propia con datos de (*Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013*)

En la tabla 6, se puede apreciar cómo las exportaciones desde el año 2009 hasta el año 2010 se comportaron a la baja, debido a la recesión económica del 2008-2009; la cual incrementó los precios de las materias primas y el costo del combustible. A partir de 2011 las exportaciones empezaron a tener un comportamiento positivo debido a la reactivación de la economía y a la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos. No obstante, en el año 2013 se notó una reducción del 12% frente al año 2012. Adicionalmente, según (Cámara de

Comercio de Medellín para Antioquia, 2013) el principal producto que exportó el clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, en el año 2013 fue trajes, chaquetas, pantalones largos y shorts para hombres y niños el cual alcanzó un valor de USD 82.000 millones.

El clúster también exporta los siguientes productos:

Tabla 7 Productos, más exportados por el clúster textil, confección, diseño y moda.

Confecciones	Textiles
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bragas de punto, de fibras sintéticas o artificiales (bombachas, calzones) (incluso las que no llegan hasta la cintura), para mujeres o niñas. ✓ Calcetines y artículos similares de punto, de fibras sintéticas. ✓ Calzoncillos y slips de punto, de algodón, de fibras sintéticas o artificiales, para hombres o niños. ✓ Cierres, monturas-cierre, hebillas, hebillas-cierres, cuentas y lentejuelas, incluidas las partes de metal común. ✓ Fajas y fajas-braga (fajas bombacha), incluso de punto. ✓ Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts, de tejidos llamados mezclilla o denim, para hombres o niños. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encajes fabricados a máquina, de fibras sintéticas o artificiales. ✓ Guata (cilindros de telas textiles o telas) de fibras sintéticas o artificiales. ✓ Hilados de fibras discontinuas de poliéster mezclados exclusiva o principalmente con algodón sin acondicionar para la venta al por menor. ✓ Tejidos de algodón con hilados de distintos colores, mezclados con fibras sintéticas o artificiales, con un contenido de algodón inferior a 85porc en peso, de gramaje superior a 200 g/m2. ✓ Tejidos de punto de fibras sintéticas y estampados. ✓ Tejidos de punto de fibras sintéticas

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts de algodón, para mujeres o niñas, excepto los de punto. ✓ Ropa de tocador o de cocina, de tejido con bucles, de tipo para toalla, de algodón. ✓ Sostenes (corpiños), incluso de punto. ✓ Suéteres (jerséis), pullovers, cardigán, chalecos y artículos similares, incluidos los Sweaters de punto de las demás fibras sintéticas. ✓ T-shirts y camisetas interiores de punto, de algodón. ✓ T-shirts y camisetas interiores de punto, de las demás materias textiles. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tejidos crudos de algodón de ligamento sarga, incluido el cruzado de curso inferior o igual a 4, con un contenido de algodón, superior o igual a 85porc en peso, de gramaje superior a 200 g/m2. ✓ Tejidos de mezclilla (denim) de algodón, con hilados de distintos colores, con un contenido de algodón, superior o igual a 85porc en peso, de gramaje superior a 200 g/m2. ✓ Tejidos de mezclilla ("denim") de algodón, con hilados de distintos colores, con un contenido de algodón, superior o igual a 85% en peso, de gramaje superior a 200 g/m2. ✓ Tejidos de punto de anchura superior a 30 cm, con un contenido de hilados de elastómeros superior o igual a 5% en peso, sin hilos de caucho, excepto los de la partida 60.01. ✓ Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas con poliuretano, excepto los de la partida 5902
--	---

En la tabla 7 se puede observar que por el lado de las confecciones, los productos más exportados son la ropa interior femenina, los pantalones tanto para hombres y niños y las t-shirts; tanto en algodón, como de otros textiles. En cambio, por el lado de los productos textiles, los más destacados son, los tejidos y fibras sintéticas estampados, tejidos de punto y algodón, de distintos colores, en conclusión insumos o materias primas de algodón o de fibras sintéticas. Los principales destinos de las exportaciones de las empresas del sector como se ha mencionado son: Estados Unidos, Ecuador, Venezuela, México, Perú, Brasil, Costa Rica y Chile.

Tabla 8 Importaciones desde Enero-abril, del clúster textil confección diseño y moda.



Fuente: Construcción propia-con datos de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013)

En la tabla 8, se puede apreciar que las importaciones de confecciones y textiles se han comportado de manera estable desde el 2008 aunque a partir del 2012 empezaron a disminuir y en el 2013 la reducción fue de un 5%.

Tabla 9. Principales productos importados

Confecciones/textiles	
✓	Hilados e hilos; tejidos de fibras textiles incluso afelpados:
	○ Hilados e hilos de fibras textiles naturales.
	○ Tejidos de algodón (excepto tejidos especiales)
	○ Tejidos (excepto tejidos especiales) de filamentos continuos y fibras discontinuas manufacturadas (artificiales o sintéticas)
✓	Artículos textiles (excepto prendas de vestir).
✓	Tejido de punto y ganchillo; o prendas de vestir.
✓	Cuero y productos de cuero; calzado.

Fuente: construcción propia- con datos de (Inexmoda, instituto para el exportación y la moda, 2009).

En la tabla 9, se puede visualizar, que los principales productos importados son: insumos (hilados de algodón, fibras sintéticas o artificiales), cuero y prendas de vestir de tejido de punto y cuero.

Por otro lado, dicho clúster es muy importante para la economía regional y nacional ya que representa el 2,8% del PIB departamental y el 17,5% del valor agregado de la industria de Antioquia (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013); la participación de la región dentro del valor agregado de las industrias relacionadas con el clúster en el total nacional es de 45,2 %; por otra parte, las industrias relacionadas con el clúster textil, confección, diseño y moda representan 32,8 % del empleo industrial del departamento. En el Área Metropolitana, las actividades relacionadas con el clúster generan aproximadamente 113.000 ocupados (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013)

3. Hallazgos

En este apartado se desarrollará el análisis en relación con el problema objeto de estudio de esta investigación. A continuación se presentan unas tablas donde se presentan los mecanismos que ofrece el sector público y privado.

Tabla 10. Mecanismos que brindan el sector público y privado para incentivar al clúster textil, confección, diseño y moda de cara a los mercados internacionales

ECONÓMICAS

- Créditos blandos, para empresas que deseen exportar; otorgados por Bancoldex.
- Beneficios tributarios, debido a los decretos 067 y 288 del 2010, brindados por la Cámara de comercio de Medellín.

FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA

- Programa transformación productiva liderado por Comfama.
- Plataforma de innovación implementado por Inexmoda.
- Programas, talleres y seminarios, para incrementar la productividad de las aéreas de la compañía; desarrollado por la Cámara de comercio de Medellín.
- Workshop en fabricación digital; brindado por Ruta N y la Universidad Pontificia Bolivariana.

CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y PROGRAMAS PARA GENERAR NUEVOS NEGOCIOS

- Prodes, otorgado por ACOPI Antioquia.
- Formación en asociatividad empresarial, comercial y mercadeo; desarrollado por Medellín Ciudad Clúster.
- Conversatorio sobre buenas prácticas empresariales, para incrementar la competitividad de las empresas; implementado a través del Programa Tertulias clúster.
- Formación en conocimiento empresarial; implementado por las instituciones educativas.
- Apoyo a la generación de negocios a través de ferias para el aprovechamiento de acuerdos comerciales, que tiene suscritos Colombia; desarrollado por el Gobierno nacional y Proexport.
- Asesoramiento para ingresar a nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional. Mediante el programa Más mercados, más negocios clúster; dictado por la Cámara de Comercio.

Fuente: construcción propia

Se puede observar, en la tabla 10, los benéficos que aportan las instituciones públicas y privadas al clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, con el fin de que éste sea más competitivo y así ingresar a mercados internacionales, también se vislumbra, que los incentivos están agrupados en tres esferas, la primera económica, la segunda fortalecimiento de la cadena productiva y la tercera capacitación empresarial y programas para generar nuevos negocios, las cuales se componen de programas que se vienen desarrollando desde el año 2008 hasta la fecha.

Teniendo en cuenta lo anterior, se detallará más a fondo los estímulos que cada una de las esferas y sus respectivos programas le aportan al mencionado clúster. En primer lugar la esfera económica le otorga benéficos como la disminución de los impuestos de industria y comercio, el pago del impuesto predial otorgado gracias a los decretos 067 y 288 del 2010 a las empresas que ofrezcan servicios de diseño en los diferentes mercados externos e innoven en sus procesos y productos. Además bancos como Bancoldex, otorgan créditos a las Mipymes, para que éstas puedan acceder a mercados internacionales.

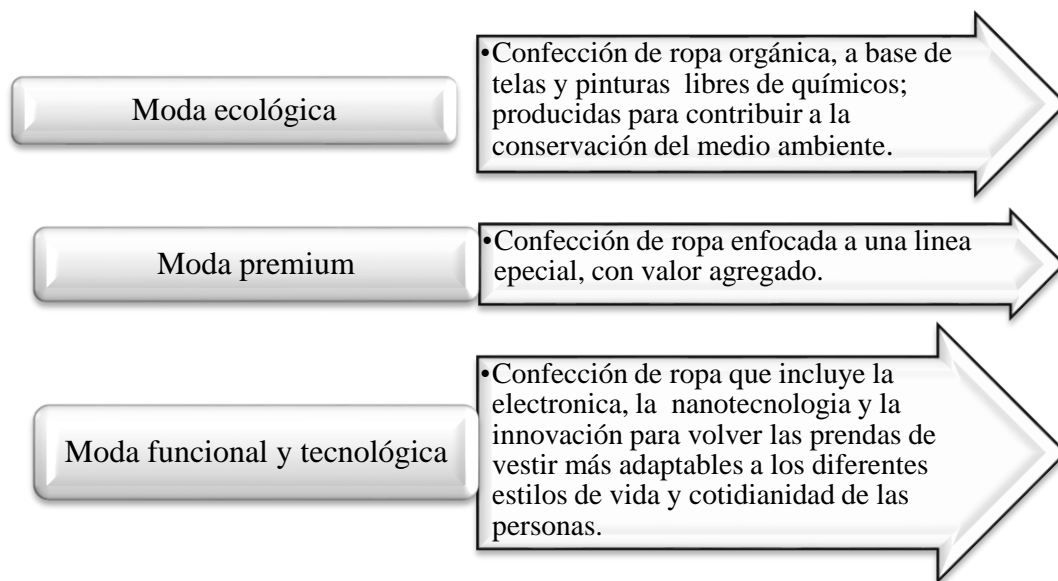
En segundo lugar, están los benéficos de la esfera “ fortalecimiento de la cadena productiva”, la cual se compone por programas de formación técnica y tecnológica, que otorgan instituciones como Comfama, Inexmoda, Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, Ruta N y Universidad Pontificia Bolivariana; con el fin de capacitar recurso humano con conocimiento eficaz y eficiente, que genere procesos productivos innovadores, para que de esa forma, dicho clúster pueda crear productos con alto valor agregado (calidad y diseño) acorde a las tendencias globales del sistema de moda.

Y por último, está la tercera esfera Capacitación empresarial y generación de nuevos negocios, la cual le aporta al mencionado clúster conocimiento empresarial oportuno, para que los empresarios adopten técnicas y tecnologías de negociación, comercialización, mercadeo, gestión empresarial, productiva y sobre todo de asociatividad. Todo con el fin de

generar esquemas empresariales vanguardistas, que permitan construir una cadena de valor competitiva que propicie el acceso de la oferta de productos a mercados internacionales. Al respecto se destaca el acompañamiento que Proexport ha venido desarrollando a los empresarios en la búsqueda de negocios en mercados externos.

En conclusión, se muestra que, tanto las instituciones públicas, privadas y educativas, están comprometidas con el clúster textil, confección, diseño y moda, ya que desde su inicio se han implementado programas que ayudan al mencionado clúster a ser competitivo, desde su gestión empresarial, productividad, hasta la creación de productos y servicios innovadores; con el fin de que éste conquiste mercados globales que permitan dinamizar no solo la economía nacional, sino también la internacional.

Tabla 11 Exigencias de los mercados internacionales en cuanto a confección, diseño y moda.



Fuente: Construcción propia

En la tabla 11 se evidencia que las tendencias globales de los mercados internacionales, en cuanto a moda, diseño y confección se mueven en tres esferas la ecológica, la Premium y la tecnológica; en primer lugar está la moda ecológica, la cual incluye en su confección y diseño materiales orgánicos, libres de pesticidas, fertilizantes y químicos; algunos de estos materiales son el algodón, la ortiga (planta, con ella se fabrica fibra textil) y el bambú (se utiliza para producir fibra textil resistente que absorbe la humedad); este estilo de moda no solo respeta y cuida el medio ambiente, también reduce los costos del agua y la energía, optimizando el recurso, lo que hace que las empresas incrementen su productividad. Cabe resaltar que esta moda es muy valorada en mercados como el canadiense, el europeo y el asiático. Según el artículo de Procolombia “*Consumidores Alemanes buscan moda ecológica*” (2015). En este artículo se señala que el mercado alemán busca materiales ecológicos, debido a que esta tendencia busca que las producciones sean más sostenibles, además proporcionan buenas condiciones laborales. Aunque no solo es contar con materiales amigables con el medio ambiente; va más allá, es buscar que los productos que se elaboren con este tipo de insumos y materia prima cuenten con procesos amigables con el medio ambiente y con sellos de comercio justo (Procolombia, 2015).

En segundo lugar está la moda Premium, la cual consiste en la especialización y fabricación de prendas de lujo como los jeans, lencería y vestidos de baño, entre otros productos; la fabricación de esta moda consiste en utilizar el diseño como el principal factor diferenciador, también se debe establecer una identidad de marca, que permita llevar al consumidor hacia una experiencia de compra más directa, utilizando la internet para ello. Este tipo de estilo tiene una mayor importancia en mercados como el europeo y el norteamericano. En la investigación “*El concepto Premium en la industria de la moda*” (2012,) se indica que el concepto Premium se convierte en una oportunidad de crecimiento para las industrias del sector textil, confección, diseño y moda, el cual debe responder a los cambios de la sociedad y sus actitudes, necesidades y deseos, para inscribirse en las dinámicas y las prácticas económicas y sociales de la globalización y la aceleración de la información y el intercambio cultural (Luna Mora & Giraldo Ospina, 2012).

Por último está la moda funcional, este tipo de ropa incluye la electrónica y la nanotecnológica, que propende por la innovación en telas y fibras que adsorben la transpiración, repelan los mosquitos y hasta protegen de los rayos UV (ultra violeta), asimismo aplica en las prendas paneles solares que ayudan a cargar dispositivos electrónicos. Mercados como el europeo y el canadiense tienen una tendencia alta por productos textiles de esta categoría, debido a que esta ropa se adapta al estilo de vida de las personas; y eso es precisamente lo que las empresas deben tener en cuenta a la hora de decidir confeccionar ropa o textiles para este segmento, en tanto no es solo la conjugación de innovación, tecnología y diseño, también, las empresas deben analizar al consumidor final para poder ofrecer productos de acuerdo a sus necesidades.

Según la investigación “*Moda funcional de la universidad de Palermo 2013*”, se indica que la potencialidad de la moda como medio de expresión se ve incrementada por las posibilidades que generan las nuevas tecnologías. Los avances tecnológicos que se han producido, tanto en este campo como en otros, han sido, en gran parte, los impulsados por la necesidad de disminuir el impacto provocado por las industrias sobre el medio ambiente y la calidad de vida de la población. Se habla tanto de impacto en el medio ambiente, como de calidad de vida, porque ambas se encuentran relacionadas en el contexto de lo humano. Una tecnología más humana, con un trato más sensible hacia las necesidades de los trabajadores, tanto en los aspectos económicos como sociales, va a tener una influencia en la calidad de vida de éstos. A su vez, una tecnología “limpia” favorece la salud y el bienestar de la población en su conjunto. Pero no sólo en el aspecto industrial es importante esta actitud. También en el diseño de indumentaria, que las prendas sean más accesibles para personas con problemas específicos de salud, que permita su reutilización, e incluso que sea biodegradable, lo cual incide de forma directa en el bienestar de los individuos (Ferreira, 2013)

Tabla 12. Análisis DOFA del Clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de asociatividad empresarial, entre las Mipymes que componen el clúster. • Falta de técnicas de negociación para cerrar negocios. • Poco análisis de mercados externos. • Producto homogéneo y estandarizado; es decir, sin valor agregado. • Poca inversión en investigación, desarrollo e innovación de procesos productivos, productos y servicios. • Ausencia de marcas propias • Falta de mano de obra calificada alrededor de toda la cadena productiva. • No hay autoabastecimiento de materias primas e insumos. • Negocios con mercados poco estables, como lo son, el venezolano y el ecuatoriano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los acuerdos comerciales para ingresar a nuevos mercados. • Aprovechar la necesidad de mercados como el de España, sur de Francia, Italia y Grecia para llevar productos como: vestidos de baño, ropa interior y jeans Premium. • Oportunidad de negocio en el mercado canadiense. En prendas como vestidos de baño, ropa interior, jeans, ropa de control, uniformes. • Aprovechar las tecnologías de la información para comercialización y exhibición de productos y/o servicios. • Aprovechar las tendencias ecológicas, Premium y tecnológicas para crear una oferta de productos competitiva.

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia por más de 50 años en la producción de productos textiles y confecciones. • Alta calidad en diseño de producto. • Servicio de paquete completo (consiste en que un solo proveedor (empresa) se encarga de la elaboración de insumos y materia prima, el diseño, la confección de las piezas, con el propósito de ofrecer un producto 100% colombiano) • Cambio de colección de productos cada tres meses. • Apoyo por parte de instituciones públicas, privadas y educativas a través de programas, que ayudan a fortalecer la cadena productiva para de esa manera generar una oferta competitiva para exportar. • Participación en el mercado estadounidense y chileno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco apoyo por parte de las entidades financieras, en cuanto al otorgamiento de créditos con bajas tasas de interés. • Costos elevados de materias primas e insumos. • Falta más compromiso por parte de las instituciones educativas. En cuanto a entregar mano de obra cualificada. • Infraestructura vial y portuaria deficiente. • La innovación en mercados competencia en detrimento del mercado nacional.

Fuente: construcción propia.

En la tabla 12, se muestran las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del clúster objeto de investigación. Se puede visualizar que dicho clúster presenta debilidades en cuanto a la asociatividad empresarial y a la gestión empresarial, lo cual afecta, el engranaje de la cadena de suministro para producir productos competitivos. Adicionalmente, se refleja,

poco interés en generar productos y/o servicios innovadores, que reflejen estilo e identidad propia los cuales son necesarios, para ingresar a los mercados internacionales, también, se observa, que el mercado internacional del clúster, va dirigido a mercados inestables, en cuanto a su política y economía como Venezuela y Ecuador, lo que puede representar en un futuro un gran riesgo para el clúster.

En contraste, se observa, que las oportunidades del mencionado clúster son muchas, tiene un sin número de mercados potenciales, a los cuales ingresar con sus productos, no solo por las necesidades que tienen esos mercados como España, Francia, Grecia e Italia, y, que sin duda alguna, el clúster puede suplir; también porque, el clúster puede gozar de benéficos arancelarios a partir de los acuerdos comerciales que hay con la Unión Europea, Canadá y Colombia.

Además, si el clúster adopta la fabricación de productos con tendencias ecológicas y Premium, tendría, una alta posibilidad de competir en los mercados internacionales, los cuales son muy exigentes debido a la variedad de productos y certificaciones. De igual manera si los empresarios aprovechan las tecnologías de la información, para comercializar y exhibir sus productos estarían fidelizando nuevos consumidores.

Asimismo las fortalezas que el clúster objeto de estudio posee son considerables, debido a que muestra los avances que esta iniciativa ha tenido a lo largo de estos cinco años, gracias al apoyo institucional y al compromiso de los empresarios a lo largo de la cadena valor de volverlo, más competitivo día tras día. Lo anterior ha llevado al mencionado clúster a destacarse por la alta calidad en diseño en sus productos y en la rápida adaptación de sus servicios en relación con las exigencias del mercado; una muestra fehaciente de esto es la entrega de producto en paquete completo y el cambio de colecciones cada trimestre; lo que ha servido para que el clúster conquiste mercados tan representativos, como el

estadounidense, chileno y brasilero. Además, de sentar precedentes, con los demás mercados internacionales.

Por último las amenazas que dicho clúster enfrenta limitan la competitividad productiva e innovadora, de los empresarios a la hora de ofertar productos y/o servicios con valor agregado en los mercados internacionales, ya que existe dificultad de acceso a tecnologías, que propicien procesos innovadores. De igual manera constituye una amenaza, la falta de personal cualificado que proponga acciones de mejora en los procesos de la compañía y por ende en la elaboración del producto. Adicionalmente, los costos de materias primas e insumos, así como, los de infraestructura vial y portuaria hacen que el producto quede en desventaja frente a los mercados internacionales.

En conclusión, el análisis DOFA evidenció que el clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, ha trabajado por mejorar su oferta de producto y/o servicios en compañía de instituciones públicas, privadas y educativas logrando crear bienes atractivos para mercados como los de Estados Unidos, Chile y Brasil, ofreciendo prendas, con alto valor en diseño y servicio aunque todavía hay grandes falencias como la asociatividad, mano de obra deficiente, poca innovación en procesos, productos e insumos y materias primas costosas, lo cual ha limitado a que el clúster sea más competitivo de cara a los mercados internacionales.

Tabla 13. Matriz de variables; asociatividad y mercados externos, basada en entrevistas al sector real.

Preguntas	Entrevistado 01	Entrevistado 02
<u>Asociatividad</u>		
1. ¿Cómo considera usted, el grado de participación de los	El grado de participación de las empresas frente a los diversos programas que	El grado de participación de los empresarios que forman parte del clúster es alto, ya

<p>empresarios que conforman el clúster, textil, confección, diseño y moda de Medellín, frente a los diversos programas que se ofrecen desde la estrategia clúster?</p>	<p>ofrece la estrategia clúster es alto, debido a que las empresas son conscientes de los beneficios en materia de administración, innovación de procesos, tecnología y acceso a más mercados, para fortalecer su competitividad</p>	<p>que aprovechan los programas que ofrece la estrategia clúster, ya que han mejorado su productividad impactando principalmente su participación en el mercado.</p>
<p>2. ¿Usted considera, que la asociatividad de los empresarios del clúster textil, confección, diseño y moda, con instituciones gubernamentales, educativas y financieras, han ayudado a crear conocimiento especializado e innovador, para dicho clúster? Si o No, y ¿Por qué?</p>	<p>Si, los empresarios consideran que la articulación empresarial que se gesta alrededor del clúster los ha ayudado a innovar la cadena de valor de sus negocios.</p>	<p>Si, los empresarios cada vez están trabajando de la mano con estas instituciones para mejorar su competitividad y productividad, y así poder acceder a otros nichos de mercados.</p>
<p>3. ¿Cómo considera usted, el nivel de asociatividad, del clúster textil, confección diseño y moda de Medellín, para ingresar a los diferentes mercados internacionales? Bajo, Medio o alto. Y ¿Por qué?</p>	<p>Media, ya que los empresarios comprenden que la asociatividad permite acceder a mercados de difícil acceso, aunque llevar este trabajo es complejo, ya que cambiar el trabajo individual, por uno colectivo se les dificulta.</p>	<p>Media, los empresarios vienen trabajando desde que empezó la estrategia clúster sobre este tema, saben que es más fácil acceder en conjunto, a aspectos como la innovación y hacer más viable la comercialización de productos; sin embargo</p>

		los empresarios son reacios a cambiar su cultura por una más asociativa.
<p><u>Mercados externos</u></p> <p>1. ¿Considera usted, que la oferta exportable del clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, es competitiva? Si o No y ¿Por qué?</p>	No, la oferta exportable le falta ser más competitiva en cuanto a costos, aunque los productos del clúster son muy fuertes en diseño.	Si, la oferta exportable ha mejorado bastante los empresarios, debido a que han producido productos innovadores en cuanto a diseño.
<p>2. ¿Usted considera, que el clúster textil aprovecha los tratados y acuerdos comerciales, para ingresar a mercados internacionales?</p>	No, frente a este el tema el clúster ha avanzado poco se ha concentrado más en el mercado nacional que en el internacional.	Si, los empresarios han aprovechado los diferentes tratados comerciales que tiene Colombia con otros país; prueba de ello es el ingreso de confesiones al mercado de Estados Unidos y al de Canadá (ver anexo B para ampliar información)

Fuente: Construcción propia

De acuerdo con la tabla 13 la asociatividad del clúster es mediana el 50% de los entrevistados lo considera así. Lo anterior, debido a que el tejido empresarial aprovecha los

diferentes programas que ofrece la estrategia clúster así como la oferta de las empresas públicas, privadas y de educación, los cuales buscan aumentar la competitividad y productividad. Uno de los entrevistados señaló “los empresarios han estado juiciosos participando de los programas que las instituciones mencionadas ofertan, ya que reconocen, que es para el beneficio y desarrollo de sus negocios” (Entrevistado 01, el día 24 de octubre del 2014); aun así, falta que los empresarios se concienticen de la importancia de adoptar una cultura asociativa entre sí, que permita compartir los conocimientos y experiencias, para fortalecer y volver más competitiva la cadena de valor y así poder generar productos competitivos que permitan ingresar nuevos nichos de mercados a nivel internacional. Al respecto en otra de las entrevista se subrayan los aspectos a trabajar por parte del capital empresarial “la asociatividad es un tema netamente cultural los empresarios han venido trabajando este aspecto mucho antes de que se gestara la estrategia clúster y han avanzado, trabajando conjuntamente con proveedores, instituciones públicas y privadas, sin embargo es un proceso gradual, todavía no hay confianza entre los empresarios para compartir información y experiencias” (Entrevistado 02, el día 04 de Noviembre del 2014).

En cuanto a mercados externos, el clúster está en un 60%, ya que, si bien los productos ofertados por el clúster son fuertes en diseño y son reconocidos a nivel internacional, falta mejorar aspectos de costos, relaciones comerciales y homogenización de productos. Uno de los entrevistados mencionó que el clúster “Tiene muchos problemas. Lo que se ha visto en Medellín, es que el sector es muy fuerte en diseño, a pesar de todas las crisis, económicas, políticas con Venezuela, el contrabando, el costo de la mano de obra, la educación, los proveedores, las maquilas. En fin tiene todas las dificultades del mundo, sin embargo la industria textil de Antioquia es reconocida a nivel internacional” (Entrevistado 01, el día 24 de octubre del 2014). Asimismo se observa que el clúster aprovecha muy poco los acuerdos comerciales que Colombia tiene con otros países, a pesar de que ofrece diseño innovador en sus prendas textiles “el tejido empresarial está en mora con los acuerdos comerciales, ya que, la mayoría de los empresarios no tiene información clara sobre los beneficios de los acuerdos” (Entrevistado 01, el día 24 de octubre del 2014). Aunque el clúster ha ingresado a mercados importantes como el de Estados Unidos, Canadá y a otros como Perú, Ecuador y

Centro América “Muchas empresas exportaron por primera vez a Canadá gracias al TLC con este país. Adicionalmente los productos colombianos están permeando en diferentes mercados y países gracias a los TLC’s” (Entrevistado 02, el día 04 de Noviembre del 2014), todavía hay camino que recorrer en el sentido de aprovechar al máximo la diversidad de mercados.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Se concluye que el clúster textil confección, diseño y moda de Medellín aprovecha la articulación y oferta pública, privada e institucional para mejorar y fortalecer sus negocios, sin embargo, los beneficios que otorga esta articulación se ven afectados ya que el tejido empresarial es reacio en adoptar la cultura asociativa; entorpeciendo de esa manera el trabajo en equipo, y el aprovechamiento de conocimientos técnicos y experiencias empresariales en favor del mejoramiento de su oferta de productos.

Por lo tanto, la carencia de asociatividad lleva a que haya poca consecución de mercados internacionales, ya que no hay disposición por parte de los empresarios para trabajar en conjunto en pro del acceso a mercados externos. Si bien el clúster ha ingresado a mercados como el de Estados Unidos, Canadá, México, Chile y Brasil con productos de alto diseño, solo el 28% de la oferta del clúster ingresa a estos mercados, lo cual muestra, el desinterés del clúster por aprovechar los tratados de libre comercio y el poco esfuerzo que el clúster hace en asociarse productivamente para ingresar a los mercados internacionales; por lo tanto el grado de asociatividad del mencionado clúster de cara a los mercados externos es bajo.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda al clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, trabajar en la confianza de sus integrantes para que surja la asociatividad empresarial ya que esta política ayudará a que sus estrategias comerciales mejoren, permitiendo una mejor consecución de negocios internacionales. Ingresar a mercados externos para Pymes o Mipymes de manera individual es complicado, pero si hace de manera conjunta se pueden obtener resultados positivos, este cambio se puede lograr con la ayuda de instituciones como Acopi Antioquia; la cual brinda apoyo en gestión empresarial y asociatividad a empresas. Adicionalmente se pueden apoyar a las instituciones educativas y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia para informarse de los tratados de libre comercio que tiene Colombia con otros países, para que de esa forma se aprovechen los beneficios que estos acuerdos les brindan a los negocios textiles.

Por otra parte, se aconseja, al tejido empresarial de dicho clúster, revisar las tendencias internacionales en cuanto a moda y diseño, las cuales son moda ecológica y tecnología (funcional), que incorpora telas inteligentes y dispositivos electrónicos amigables con el medio ambiente, en donde prima el diseño, lo cual es una oportunidad ya que el clúster es muy fuerte en diseño.

5. Referencias bibliográficas

- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2001). *Cámara de comercio de Medellín para Antioquia*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/competitividad/antioquia-nuevos-esquemas-desarrollo-empresarial-2001.pdf>
- Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. (2008). *Cámara de comercio de Medellín para Antioquia*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Biblioteca-virtual/Estudios-economicos/Desarrollo-y-competitividad-regional/Avances-de-estrategia-Cluster-Medellin-y-Antioquia.aspx>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2013). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Cluster-textil-confeccion-diseno-y-moda.aspx>
- Casas Jimenez, C. M. (2015). *Diccionario económico*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/integracion-empresarial.html>
- Centro de exportaciones y de inversiones de Nicaragua. (Agosto de 2010). *cei.org*. Recuperado el 07 de Mayo de 2015, de http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf
- Comfama. (11 de Septiembre de 2012). *Comfama*. Obtenido de <https://www.comfama.com/contenidos/bdd/44011/boletin%20de%20prensa%20No%20134.pdf>
- Cortes Granados, H., Giraldo Arcila, O. G., Aguilar Herrera, C. E., Romero Roa, E., Giraldo, L. Y., Albeiro Agudelo, W., . . . Ospina Trejos, O. M. (Diciembre de 2011). *Inexmoda, observatorio economico nacional*. Recuperado el 12 de 08 de 2014, de <http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co>
- Ferreya, M. (11 de 09 de 2013). *Universidad de palermo, facultad de diseño y comunicación*. Recuperado el 31 de 05 de 2015, de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/2553.pdf

- Food + i clúster. (07 de 05 de 2015). *Clúster alimentario valle del Ebro en España*. Recuperado el 07 de 05 de 2015, de <http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-es-cluster-food-i/>
- Gallo Machado, G. (26 de Julio de 2010). *El colombiano*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/a_la_fuerza_el_sector_textil_se_expandio-FVEC_98159
- Gobierno de Canarias. (01 de Julio de 2008). *SIECAN sistema de información de canarias*. Obtenido de http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=363&Itemid=122&lang=es
- Inexmoda, instituto para el exportación y la moda*. (2009). Obtenido de http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_OEcco_Inexmoda.pdf
- Inexmoda, Instituto para la exportación y la moda. (2009). *Inexmoda, Instituto para la exportación y la moda*. Obtenido de <http://www.inexmoda.org.co/Default.aspx?alias=www.inexmoda.org.co/bid>
- Inexmoda, Observatorio económico. (23 de Mayo de 2009). *Inexmoda, Instituto para la exportación y moda*. Obtenido de <http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/C%20A1mara%20de%20Comercio%20de%20Medell%20C3%20ADn%20para%20Antioquia%2020092010%20Din%20C3%20A1mica%20de%20los%20Clusters%20Regionales%20CCMA.pdf>
- La Alcaldía de medellín. (Mayo de 2010). *Medellín digital.gov*. Obtenido de http://www.medellindigital.gov.co/Mediateca/repositorio%20de%20recursos/CulturaE_DelaCulturaEmprendimientoInnovacion.pdf
- Luna Mora, J., & Giraldo Ospina, J. M. (25 de Noviembre de 2012). *Institución universitaria Esumer, Investigación académica*. Recuperado el 2015 de 05 de 20, de <http://investigaciones.esumer.edu.co/revista/index.php/revista/article/view/7/6>
- Procolombia. (26 de 05 de 2015). *Procolombia*. Recuperado el 26 de 05 de 2015, de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/consumidores-alemanes-buscan-moda-ecologica>
- Rodriguez Ruiz, G. (2013). *Repositorio institucional Univesidad Pontificia Bolivariana*. Obtenido de <http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1397/1/completo.pdf>

Rodriguez, C. A. (2008). *Bogota emprende, soluciones para crear y consolidar empresa.*

Obtenido de

http://www.bogotaemprende.com/documentos/3524_2008_2cartilla_redes.pdf

Vargas Álvarez, J. F. (2013). *Universidad Eafit Repositorio Institucional.* Obtenido de

<http://hdl.handle.net/10784/1326>

6. Cibergrafía

www.camaramedellin.com.co/site/

www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Paginas/Default.aspx

www.inexmoda.org.co/

www.procolombia.co/

7. ANEXOS

A. Anexo: Formato de entrevista

Formato de entrevista

Objeto de Investigación: grado de asociatividad de clúster textil confección y moda para la inserción a mercados internacionales.

Fecha de realización: 09/05/2015

Variable 1: asociatividad

1. ¿Cómo considera usted, el grado de participación de los empresarios que conforman el clúster, textil, confección, diseño y moda de Medellín, frente a los diversos programas que se ofrecen desde la estrategia clúster?
2. ¿Usted considera, que la asociatividad de los empresarios del clúster textil, confección, diseño y moda, con instituciones gubernamentales, educativas y financieras, han ayudado a crear conocimiento especializado e innovador, para dicho clúster? Si o No, y ¿Por qué?
3. ¿Cómo considera usted, el nivel de asociatividad, del clúster textil, confección diseño y moda de Medellín, para ingresar a los diferentes mercados internacionales? Bajo, Medio o alto. Y ¿Por qué?

Variable 2: mercados externos

4. ¿Considera usted, que la oferta exportable del clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, es competitiva? Si o No y ¿Por qué?

5. ¿Usted considera, que el clúster textil aprovecha los tratados y acuerdos comerciales, para ingresar a mercados internacionales?

Elaborado por: Jessica Andrea Ochoa Salazar

B. Anexo: Tres años del TLC 203 nuevos productos llegaron a Canadá

Bogotá.13/08/14. Este 15 de agosto se cumplen tres años del **Tratado de Libre Comercio con Canadá**, tiempo durante el cual las empresas colombianas diversificaron sus exportaciones a ese mercado con nuevos productos, como parte del apoyo de **Proexport** para la expansión de la industria nacional para su internacionalización.

De acuerdo con un análisis de **Proexport Colombia**, entre agosto de 2011 y junio de 2014, 434 empresas exportaron por primera vez a ese mercado y los nuevos productos que llegaron a **Canadá** ascienden a 203.

"El valor agregado que los empresarios da a su oferta exportable ha sido clave para conquistar al consumidor canadiense, que se caracteriza por su exigencia en términos de calidad, innovación y buenas prácticas empresariales, tanto en el impacto social como ambiental", aseguró la presidenta de Proexport Colombia, **María Claudia Lacouture**.

Hay novedades como la primera exportación de máquinas para hacer empanadas, calzados impermeables con suela, truchas, melaza de caña, cacao en polvo azucarado, partes de muebles, baldosas para materiales de construcción, alfombras de nudo y cápsulas de gelatina para envasar medicamentos.

El valor agregado ha sido precisamente uno de los factores de venta más importantes. Para **Guido Ordóñez**, gerente de la empresa cucuteña **Guido Marroquinera**, el trabajo artesanal de los bolsos que produce en cuero los hace diferenciarse. *"El 50% de los que producimos se va para **Canadá**. Claro que hay que capacitarse y participar en eventos.*

*Nuestro principal cliente canadiense lo conocimos en una **Macrorrueda que Proexport hizo en Cartagena***", sostuvo el empresario.

La exportación de productos no mineros ni café también ha sido positiva. Según información del **Ministerio de Comercio, Industria y Turismo**, con datos del **Dane**, las ventas crecieron un 23% desde que el tratado entró en vigencia llegando a **US\$305 millones**.

De hecho el sector de manufacturas de cuero fue uno de los que tuvo el mayor dinamismo. Creció un 100% entre agosto de 2011 y junio de 2014, con ventas que ascienden a **US\$7.9 millones**.

En ese mismo segmento está **Manufacturas Minkee**, otro caso de empresa con su primera exportación a **Canadá**. Después de conocer a su cliente en la **Macrorrueda de Negocios 50 de Proexport**, en febrero de 2014, logró el envío de 240 cinturones en cuero. *"Pusimos a disposición del cliente nuestro conocimiento para desarrollar un producto que se adaptara a sus necesidades específicas"*, dijo **Jorge Andrés Cano**, gerente de la pyme bogotana dedicada a la producción de accesorios en cuero desde 1993.

Entre otros sectores que también crecieron se destaca el de flores y plantas vivas, con una variación positiva del 45% y ventas por **US\$102,3 millones**; el de azúcares y mieles, con un 35.5% de más y ventas por **US\$57,1 millones**; el de confecciones con **US\$8,1 millones** de más y ventas totales de US\$18,4 millones, principalmente por la exportación de pantalones largos, camisetas de punto, bañadores de punto, suéteres, bragas y vestidos de fibras sintéticas; y el sector farmacéutico, que entre agosto de 2011 y junio de 2014 creció 51.5%, comparado con el mismo periodo anterior. Las ventas superaron los US\$10,9 millones.

La diversificación dentro del mercado ha sido también importante. En ciudades como **Ontario** compraron por primera vez productos como partes eléctricas de máquinas y de remolques; en Calgary máquinas automáticas para tratamiento de datos y pan tostado; Toronto aparatos emisores, e instrumentos y aparatos de fotogrametría; y Montreal compró

partes de transformadores eléctricos, hongos frescos, mezclas y pastas para panadería, baúles y prendas de vestir de cuero natural.

Algunas novedades por departamento

- **Risaralda:** artículos del hogar, autopartes, frutas y hortalizas procesadas, legumbres y hortalizas frescas, especias, follajes y flores frescas.
- **Bolívar:** artículos del hogar, madera (muebles y maderas), tabaco, productos químicos orgánicos, cueros en bruto y preparados.
- **Atlántico:** envases y empaques en plástico, manufacturas de cuero, aceites minerales y ceras, y artículos promocionales.
- **Caldas:** cacao y confecciones.
- **Norte de Santander:** subproductos de origen animal, maquinaria agrícola y metalurgia.
- **Santander:** productos de confitería, preparaciones alimenticias diversas, productos de panadería y molinería.
- **Quindío:** derivados del café, bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- **Huila:** derivados del café.
- **Antioquia:** envases y empaques en vidrio, vehículos, telecomunicaciones y sonido, objetos de arte o colección y antigüedades.
- **Valle del Cauca:** papeles para imprenta, artículos industriales en caucho, y bisutería.