

**EL CLUSTER COMO MODELO FACTIBLE PARA EL  
DESARROLLO DEL SECTOR CONFECCIONES-DISEÑO  
DE MODA EN BUCARAMANGA, COLOMBIA**

**Área de investigación: Entorno de las organizaciones**

**Laura Ximena Barajas Ochoa**

Facultad de Administración de Empresas  
Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Colombia

[lbarajas2@unab.edu.co](mailto:lbarajas2@unab.edu.co)

**Diana Virginia Oliveros Contreras**

Facultad de Administración de Empresas  
Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Colombia

[doliveros364@unab.edu.co](mailto:doliveros364@unab.edu.co)

**XVIII**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



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

## EL CLUSTER COMO MODELO FACTIBLE PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR CONFECCIONES-DISEÑO DE MODA EN BUCARAMANGA, COLOMBIA

### Resumen

En los últimos años, se ha extendido la aplicación del modelo de cluster en diferentes ámbitos empresariales del mundo, como alternativa para mejorar la competitividad de los sectores productivos. Este estudio tiene como principal objetivo determinar la factibilidad de la aplicación del modelo de cluster en el sector de confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga (Colombia), que si bien es uno de los sectores más tradicionales de la región, actualmente se encuentra rezagado y difícilmente ha podido sobrevivir a las amenazas derivadas de las políticas de apertura económica adoptadas por el país a finales del siglo XX. Para recolectar información de la situación actual del sector y su potencial de desarrollo se usó el método de encuestas y entrevistas aplicadas en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la ciudad, sintetizadas y analizadas por medio de la metodología de las 5 fuerzas competitivas. De este modo encontramos que el cluster es un modelo factible para mejorar la competitividad del sector en Bucaramanga y que la masa empresarial estudiada presenta condiciones favorables para desarrollar ventajas competitivas a partir de este modelo.

**Palabras clave.** Cluster, Confecciones, Competitividad.



## EL CLUSTER COMO MODELO FACTIBLE PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR CONFECCIONES-DISEÑO DE MODA EN BUCARAMANGA, COLOMBIA

### Introducción

Si bien la globalización y las políticas de libre intercambio han ocasionado grandes incidencias negativas en las industrias menos preparadas en los últimos años, también han sido precursoras de grandes cambios y transformaciones en todas las empresas en el mundo. De este modo y gracias a las particularidades de cada sector, las empresas de países en vía de desarrollo han tenido que valerse de varias alternativas para evolucionar y enfrentar la amenaza que representa la apertura económica que sus gobiernos han adoptado en estos tiempos; el dilema entonces es: evolucionar o desaparecer.

Una de las herramientas que las empresas han adoptado para reaccionar ante las amenazas de la globalización, es el clúster; un modelo que por su amplio campo de aplicación y la gran variedad de literatura económica al respecto; ha generado cierta controversia en cuanto a su definición. Para efectos de este estudio, partiremos del concepto propuesto por Michael Porter (1998a) por el cual “Un cluster es un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios, geográficamente próximas”.

Así pues, el clúster ha sido aplicado en varios casos bajo contextos diferentes y se ha discutido bastante sobre las connotaciones que puede adquirir (Navarro, 2003); sin embargo, no es objeto de esta investigación debatir sobre su concepto, entre otras cosas porque hay tantas definiciones de clúster, como tipos de organizaciones usando el término. Por tal razón, nos limitaremos a decir que el modelo de clúster tiene implícitas varias dimensiones que se deben tener en cuenta a la hora de aplicarlo en la realidad, estas son: “los límites espaciales (nacional, regional o local), tipo de relación (interdependencia o similitud) entre empresas o sectores, tipo de flujos (de productos o de conocimientos), organizaciones e instituciones tomados en consideración” (Navarro, 2003).

Lo que se pretende entonces con esta investigación es determinar la factibilidad de replicar dicho modelo con éxito en Bucaramanga y su área metropolitana, guardando las proporciones y teniendo en cuenta las características particulares de su masa empresarial, su cultura organizacional y las instituciones de apoyo que existen. Es evidente que la aplicación de los modelos desarrollados por Porter en materia de competitividad a nivel de empresa y a nivel de país, parten de las condiciones propias de economías desarrolladas, que por obvias razones difieren de las condiciones de países en vía de desarrollo con alto potencial de emergencia como lo es Colombia, sin embargo, este modelo también ha sido aplicado con éxito en países en vía de desarrollo cuyas economías han presentado un crecimiento acelerado en los últimos años, como se verá a continuación.



### Aplicaciones del modelo cluster en el mundo

Canadá, un país desarrollado, al igual que Estados Unidos o Reino Unido, presentó el mismo comportamiento de dichos países cuando las políticas de liberalización económica tuvieron auge y se convirtieron en una realidad. Así, un estudio realizado entre empresarios del sector confecciones de Canadá reveló que cerca del 83% de las empresas canadienses de ese sector, parecían no tener una estrategia clara para dar respuesta a los cambios del mercado (el libre ingreso de productos manufacturados de confecciones provenientes de países en vía de desarrollo con arancel 0). De este modo, las pequeñas y medianas empresas se vieron en la obligación de volverse más competitivas y productivas, reto bastante difícil después de estar en un ambiente proteccionista. Por esta razón; las empresas comenzaron a mudar su propuesta de valor que se basaba netamente en productos manufacturados, y le dieron tanto énfasis a la calidad, sofisticación y a la innovación del producto, que se volvieron expertos en estos temas, lo cual mejoraba en gran medida la oferta de valor que los clientes percibían (que incluía diseño del producto, nuevas tecnologías e inversión en marca) que se traduciría después en un aumento de la demanda de dichos productos (Campaniaris, Hayes, Jeffrey & Murray, 2011).

De este modo, las empresas comenzaron a desarrollar una especie de *jointventure*, integrando algunos proveedores y empresas que ofrecen productos similares para ampliar su mercado (Campaniaris et al., 2011). Además, al darse cuenta de la importancia de desarrollar varios aspectos para fortalecer la oferta de valor de sus productos, también tomaron en cuenta otras instituciones como universidades y otras entidades como la Incubadora de Moda de Toronto (TFI). Hoy en día las empresas canadienses de confecciones y moda basan su éxito y ventaja competitiva ya no en la producción de las prendas, sino en la innovación, la inversión en marca y en los servicios adicionales.

Por otra parte Jiangsu, provincia costera de China, comprendió que el modelo de cluster sería exitoso en la medida en que lograra mejorar la competitividad del sector como un todo, integrando desde el hilado de tejidos hasta la producción de prendas de vestir, todo a través de una afiliación voluntaria pero conservando la independencia jurídica y autonomía gerencial en cada empresa asociada. Así mismo, la participación de entidades bancarias y de empresas proveedoras de insumos y materias primas es fundamental en su modelo de cluster (Mercado, Fontalvo & de la Hoz, 2011).

China, que según dicen; es un país cuya economía se aproxima a la perfección (y esto debido en gran parte al tamaño de su mercado local), tiene unos niveles de producción basados en grandes lotes manufactureros que permiten un mayor aprovechamiento de los recursos y la aplicación de economías de escala, factores determinantes a la hora de plantear sus estrategias competitivas, además de que el papel que juega el gobierno es de suma importancia, ya que este incentiva la inversión extranjera y otorga grandes incentivos y subsidios para activar el desarrollo de distintas provincias para conseguir que estas sean de talla mundial. Gracias a esto, el sector textil-confecciones produce cerca del 35% de los ingresos de la provincia y el 22 % del total de las exportaciones (Mercado et al., 2011).

Ahora, a nivel de Latinoamérica tenemos el del cluster de confecciones de Zapotlanejo (México), una ciudad pequeña situada estratégicamente al lado de la Zona Metropolitana de Guadalajara, el cual se ha dado espontáneamente a través de la historia y cuenta con 720



empresas, abarcando 33 manzanas del distrito. Este cluster se caracteriza por un alto grado de especialización y un proceso productivo fraccionado, donde las empresas dueñas de la materia prima (y encargadas del diseño y moldería de las prendas) subcontratan a pequeñas fábricas maquiladoras que se dedican a la confección de las prendas (siendo ese su producto terminado) y estas regresan luego a la empresa inicial para ser etiquetadas, planchadas y comercializadas. De este modo y después de hacer la inspección de las prendas, son entregadas a las empresas de transporte y logística para ser enviadas a las distintas plazas comerciales (nacionales) (Cota, 2004). Este modelo de negocios si bien representa ventajas en cuanto a costos de producción (al no vincular directamente a los empleados pagando salarios y prestaciones) también tiene desventajas en cuanto a las características de calidad de los productos.

Además de esto y en relación al contexto histórico y a la forma particular como se ha venido desarrollando, el cluster de Zapotlanejo está constituido por empresarios y modelos de negocios empíricos (sin altos niveles de inversión en tecnología y especialización de la mano de obra) que sin la ayuda de unas políticas de acompañamiento, difícilmente van a poder lograr un desarrollo más rápido y una ventaja competitiva bien definida.

### **Aplicaciones del modelo cluster en Colombia**

Revisando el caso colombiano, el sector de confecciones-diseño de moda es uno de los más tradicionales de Colombia desde finales del siglo XX, e incluso hoy en día se busca posicionar como un sector de talla mundial. Si bien esta es una cadena productiva que ha presentado alto grado de dinamismo y transformaciones y ha sido de vital importancia en el desarrollo económico del país, actualmente se encuentra rezagada y no ha logrado desarrollar cierto grado de productividad y competitividad que le permita responder a los cambios de paradigma económico de los tiempos recientes, que por el rompimiento de las fronteras económicas y las barreras al comercio ha desencadenado una serie de factores desfavorables para la producción nacional de fibras, textiles y confecciones (desde los subsidios internacionales a la producción de algodón hasta la importación de textiles y prendas de vestir de bajo costo), además de la incidencia del contrabando, que según Carmona y Gil (2008) representa el 30% de las ventas nacionales de confecciones.

Ahora, volviendo a la situación de apertura económica que vive Colombia, donde en los últimos años se han incrementado la firma de tratados de libre comercio con países como Estados Unidos, Canadá, y México, donde además hay acuerdos suscritos con la Unión Europea y Corea y además se está en negociaciones con Japón; no se puede hacer a un lado la realidad de que los tratados de libre comercio, representan a su vez una amenaza y una oportunidad para el sector de confecciones, por cuanto estos representan barreras indirectas (no arancelarias) para los sectores de países pequeños como Colombia, que todavía no han alcanzado la estandarización, certificación y normalización requerida para exportar y acceder a mercados internacionales competitivos.

Así, los tratados de libre comercio, al garantizar condiciones de igualdad para los participantes y teniendo en cuenta las brechas entre los países, generalmente ocasionan una situación desfavorable para el bienestar del país más pequeño (en este ejemplo Colombia), al ofrecerle muchas facilidades a las cuales no puede acceder por sus condiciones y del mismo modo, al permitir la entrada de bienes y servicios extranjeros con una oferta de valor



atractiva, muchas veces con un posicionamiento mundial de la marca y a precios competitivos (producto de economías de escala y sumado a la disminución y/o eliminación de los aranceles); de este modo, la balanza comercial del sector de confecciones puede llegar a verse deteriorada en el corto y mediano plazo. En cuanto a las oportunidades, un TLC permite la compra de maquinarias y bienes de capital, disminuyendo los costos de producción y mejorando los procesos productivos y su eficiencia, lo que terminará disminuyendo la brecha entre las empresas de los países y aumentando la competitividad del sector de textil-confecciones en el país con desventaja inicial. Finalmente, es necesario traer a acotación otra ventaja de los TLCs diferente a las que se refieren al comercio, como la atracción de inversión extranjera directa, que facilitan el acceso a capital y financiación de las empresas locales, generan empleos directos e indirectos y supone mayor crecimiento y desarrollo del sector.

Medellín por su parte, siempre ha sido el foco de desarrollo de la industria textil y de confecciones en Colombia (no en vano Medellín y el Valle de Aburrá fueron testigos del nacimiento y desarrollo de grandes empresas como Fabricato y Coltejer a principios del siglo XX) y el cluster que se fue dando espontáneamente, integra toda la cadena productiva, partiendo de la elaboración de textiles de tejido plano y de punto a partir de las fibras de algodón y otras fibras sintéticas, pasando por la confección de las prendas, hasta la comercialización de las mismas (en el mercado nacional e internacional). Hoy en día ya muchas empresas se dedican a fabricar por completo (full package) prendas de vestir de reconocidas marcas extranjeras (Gap, Victoria's Secret, Nike, Abercrombie & Fitch, Polo Ralph Lauren, etc) con unos márgenes de ganancias superiores a los que se obtendrían con el modelo de maquila, añadiendo mayor valor en todos los eslabones de la cadena productiva (Carmona & Gil, 2008). De este modo, la producción nacional de textiles y prendas de vestir está destinada en un 78% al mercado interno y el excedente es exportado (más del 50% bajo la modalidad de full package), según INEXMODA<sup>1</sup>.

Así, el sector que agrupa la producción textil, confecciones y diseño de moda; representó en 2011 el 17% del PIB Industrial del país, siendo el área metropolitana de Bogotá el mayor productor de textiles (50.8%) y Medellín y el Valle de Aburrá el mayor productor de confecciones (42.5%) (DANE<sup>2</sup>).

En Santander, como en el resto del país, la caracterización del sector está dada en su mayoría por MIPYMES (96% según el DANE) que por su naturaleza, no cuentan con la estandarización rigurosa ni con un nivel de innovación y desarrollo que las impulse y las haga sobresalir, además porque su estructura financiera no es tan fuerte como para costear dicho desarrollo (compra de máquinas de última tecnología y actualización de procesos). Según datos de 2011, el área metropolitana de Bucaramanga, produce solo el 1.6% del total de confecciones de Colombia y su balanza comercial se encuentra en déficit de USD \$580.000 (EAM<sup>3</sup>), sin embargo, esta industria representa el 10.5% de las exportaciones totales del departamento.

<sup>1</sup>Instituto para la exportación y la moda.

<sup>2</sup>Departamento Administrativo Nacional de Estadística

<sup>3</sup>Encuesta Anual Manufacturera



Finalmente y para terminar de esbozar la situación del sector actual, se debe aclarar que hay varios factores adversos que justifican el decaimiento del mismo, como lo es el contrabando, el desmejoramiento de las relaciones comerciales con países como Venezuela y Ecuador en los últimos años y el ingreso de prendas de vestir y textiles extranjeros a bajo costo. Ejemplo de este último, es la llamada “moda rápida” o *fastfashion*, que está revolucionando el mundo de la moda al promover un ciclo de vida de los productos más corto, con prendas de vestir de bajo precio y menores estándares de calidad, que obliga a transformar por completo la cadena de suministro de la industria (Barnes & Lea-Greenwood, 2006), no obstante, esta tendencia contrasta con otra tendencia en materia empresarial, que es la de “Eco-innovación”, que se refiere a la innovación que reduce el uso de recursos naturales y la cantidad de tóxicos y sustancias nocivas en todas las etapas del proceso de producción, además de alargar el ciclo de vida de los productos. Sin embargo, para lograr este tipo de innovación se hace necesaria la inversión en tecnología y desarrollo de nuevos procesos, con requerimientos de capital elevados para las MIPYMES de Bucaramanga; problema que se puede solucionar por medio de la aglomeración, ya que la inversión, el compartimiento de información y habilidades entre empresas se da de una manera más favorable cuando existen estas aglomeraciones productivas, además de que son un elemento impulsador de innovación (Ferreira, Gomes & Motta, 2012).

Por esta razón, las empresas deben prestar vital importancia a las macro tendencias inmersas en el ambiente externo, puesto que estas delimitan del mismo modo, el campo de acción y la forma en que las empresas realizan sus actividades económicas, que influyen directamente en el comportamiento de compra y la percepción de los clientes, más aún si se tienen en cuenta las condiciones de la demanda local, que por su sensibilidad a los precios, prefieren comprar las prendas de vestir y accesorios importados de bajo precio, independientemente de sus características de calidad, lo cual indica, entre otras cosas, que los consumidores no se sienten identificados con las marcas colombianas. Caso contrario es el de Japón, que a juzgar por un estudio comparativo entre el comportamiento de los consumidores japoneses y estadounidenses, se encontró que los japoneses parecen preferir aquellos productos hechos en Japón, aumentando su consumo y disminuyendo el consumo de las prendas de vestir importadas, considerando un aumento en el nivel de precios de dichos productos sin importar su origen, en cambio en Estados Unidos disminuye el consumo en general de las prendas de vestir (tanto de las importados como de las nacionales)(Lee & Karpova, 2011).

### **Metodología, datos y variables**

Para esta investigación se utilizó la metodología de las 5 fuerzas competitivas propuesta por Michael Porter, que permiten diagnosticar y evaluar las diferentes variables (externas e internas) que definen la competitividad del sector de confecciones en Bucaramanga y su área Metropolitana. Las variables externas tienen que ver con aspectos no controlables de cada empresa, es decir, con todo el conjunto de tendencias e intervenciones de entes ajenos a estas y están definidas por: balanza comercial, generación de empleo, grado de interdependencia entre las empresas y grado de apoyo por parte del gobierno. Ahora bien, las variables internas hacen referencia a aspectos inherentes a la actividad empresarial que tienen ver con la cultura organizacional, la estructura y composición empresarial, el grado de especialización de la mano de obra y el nivel de desarrollo tecnológico. Todas las variables anteriormente mencionadas, sirven de parámetro para calificar y comparar el



sector de confecciones santandereano con el principal punto de referencia: el sector de confecciones en Antioquia.

La recolección de datos se hizo a partir de fuentes primarias: encuestas (aplicadas a empresarios) y de entrevistas (aplicadas a expertos del sector), además también se incluyeron fuentes secundarias (informes oficiales de INEXMODA, datos y estadísticas del DANE, estudios del IMEBU<sup>4</sup> y de la Cámara de Comercio de Bucaramanga) de este modo, la información obtenida fue de tipo cuantitativo y cualitativo, resumida en la matriz de las fuerzas competitivas de Michael Porter.

Se seleccionaron 16 empresas del sector de confecciones en Bucaramanga, a las cuales se les aplicó la encuesta. Así mismo, se hicieron 4 entrevistas; 2 entrevistas a expertos del sector y 2 entrevistas a especialistas del sector manufacturero en general, pertenecientes al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

### **Resultados**

Los resultados obtenidos sobre la caracterización del sector, están sintetizados según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter que da una idea sobre el atractivo de una industria en términos de rentabilidad de la misma y como consecuencia de la convergencia de varias fuerzas en la competencia. Adicionalmente se comparó el sector en Bucaramanga con su punto de referencia, el cluster textil-confecciones-diseño de moda en Medellín.

### **Fuerzas competitivas de la industria**

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

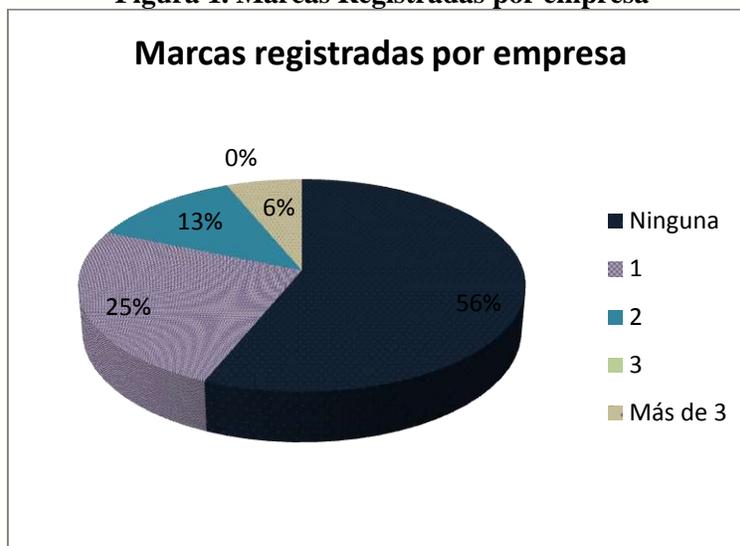
Se evidencian bajas barreras de entrada a la industria debido, en primer lugar, a la baja presencia de economías de escala, puesto que la tecnología usada por las empresas del sector no es moderna (el 56% de las empresas trabaja con maquinaria de más de 5 años de antigüedad) y tampoco se invierte en maquinaria que permita volúmenes de producción mayores para satisfacer gran demanda internacional, lo cual es causa frecuente de que las empresas deban recurrir a talleres satélite o maquiladoras para cumplir con el nivel de producción. Además, los procesos productivos son tradicionales y no automatizados, por lo cual no hay planeación de procesos.

Por otra parte, la lealtad que tienen los clientes hacia la oferta de valor proporcionada por las empresas, que en gran medida tiene que ver con el posicionamiento de las marcas y la diferenciación de los productos, muestra que la demanda de prendas de vestir es sensible a factores como el precio, las tendencias y la constante innovación; lo cual hace que la lealtad por parte de los clientes hacia las empresas santandereanas sea difícil de lograr, además de la carencia de una exitosa gestión de marca (como se observa en la figura 1, solo el 44% de las empresas cuenta con marcas registradas). No obstante, el acceso a tecnología y a canales de distribución es alto, ya que actualmente, y gracias a los tratados de libre comercio, las empresas tienen más acceso a recursos tecnológicos y a nuevos mercados.

<sup>4</sup>Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga



Figura 1. Marcas Registradas por empresa



Fuente: Elaboración propia

### Rivalidad entre los competidores de la industria

En la encuesta, los factores: ingreso de firmas internacionales reconocidas, ingreso de productos internacionales a bajo precio y guerras de precios; fueron calificados por la mayoría de los empresarios (75%, 81% y 44% respectivamente) como amenazas de alto impacto para sus empresas (ver figura 2). Se evidencia que hay un alto nivel de rivalidad (más que de competencia), expresada en términos de número de competidores y de guerra de precios, debido a que la entrada de prendas de vestir importadas de bajo costo al mercado presiona el nivel de precios de las empresas locales y las obliga a tener márgenes más bajos de utilidad (por tener una estructura de costos poco eficiente). Adicionalmente, el grado de rivalidad se acentúa con la baja diferenciación de los productos en todos los subsectores (moda infantil, mujeres y hombres), consolidando una oferta uniforme. Todos estos factores justifican el decrecimiento de la industria en los últimos años, diferente a los niveles de crecimiento de otras industrias del sector manufacturero.

Figura 2. Consideración nivel de amenaza de factores de la industria



Fuente: Elaboración propia

### Poder de negociación de los proveedores

De las relaciones de las empresas con sus proveedores de insumos, maquinaria y materias primas, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es alto; tanto de los proveedores locales, porque hay pocos proveedores (4 proveedores de maquinaria, 25 de software, 8 de tejido plano, 4 de tejido de punto y 25 de productos textiles varios; contra 1179 empresas de confección que demandan dichos insumos) que tienen control sobre los precios, como de los proveedores internacionales (China, India y México) que por ser más grandes en comparación con las MIPYMES de confecciones de Bucaramanga; tienen más peso en las negociaciones, además de las dificultades de estas últimas para asociarse y representar una demanda de insumos unificada, generando volúmenes de importación representativos.

### Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en este sector es alto, aún si se tienen en cuenta la diversidad de tipos de clientes existentes. Por un lado, están las empresas que tienen un contacto directo con el consumidor final (el 38% de las empresas); estas empresas tienen un poder de negociación bajo con respecto a sus clientes por la misma facilidad de estos para encontrar productos que satisfaga la necesidad del vestuario y a la gran variedad de propuestas de valor existentes en el mercado, lo cual hace que el costo del cliente por cambiar de marca sea bajo, entre otras cosas porque el comportamiento de compra de los consumidores de este tipo de bienes está influido en gran medida por el cambio en los precios (son sensibles al precio) y el ritmo acelerado con que cambian las tendencias y las modas (que obliga a las empresas a tener una capacidad de constante innovación). Finalmente, los clientes de internacionales, exigen no solo ciertos estándares y condiciones para la exportación, sino también un nivel de precios más bajo que las empresas de confecciones locales deben garantizar, cediéndoles poder de negociación; puesto que a pesar de que la estrategia que sobresale en las empresas del sector es diferenciación por calidad (ver figura 3), la concepción de calidad no reconoce la normalización internacional y requisitos para exportación, siendo estas las barreras no arancelarias más comunes.

**Figura 3. Estrategia usada por las empresas**



Fuente: Elaboración propia

### **Amenaza de productos sustitutos**

Teniendo en cuenta que las prendas de vestir son productos de uso diario y esencial para las personas, no existen actualmente bienes sustitutos que puedan reemplazarlos o representar una amenaza para el consumo de dichos bienes.

### **Discusión**

A pesar de que el cluster es un concepto amplio, flexible y que carece de un modelo universal y absoluto que garantice el crecimiento económico en donde se aplique (Martin & Sunley, 2003); éste se presenta como una posible solución a la situación actual del sector de confecciones en Santander. Así, la razón de ser de esta investigación es la de determinar la factibilidad y probable creación de un cluster que integre las empresas pertenecientes a dicha cadena productiva, que de acuerdo con los resultados derivados del estudio, debe mejorar su posición competitiva. Por esta razón, las conclusiones van enfocadas a cuatro puntos clave que definen la factibilidad del proyecto: el nivel de desarrollo o estado del arte de la aplicación del modelo de cluster en el sector de confecciones en el mundo, la situación actual del sector en Santander, los indicadores de productividad y competitividad de las empresas y finalmente, la cuantificación del impacto que este podría traerle al sector.

En primer lugar, la situación actual del sector de confecciones y producción textil muestra un notable decaimiento en los últimos años a juzgar por la disminución de los flujos de producción y de exportaciones. Este comportamiento del sector se debe principalmente a tres aspectos, a saber; el rezago tecnológico, el bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo y el bajo nivel de emprendimiento de los empresarios santandereanos. Además, se evidencian algunos otros factores en el ambiente externo que convierten dichas carencias en puntos neurálgicos a la hora de lograr una competitividad general del sector, y estos tienen que ver con la apertura económica que se ha experimentado en Colombia y el mundo en los últimos años que ha ocasionado un aumento importante de las importaciones tanto de prendas de vestir de bajo precio, como de prendas de vestir de marcas reconocidas en el mercado internacional. Además, están latentes aspectos de la cultura empresarial del departamento como la renuencia al cambio, el bajo interés de exploración de nuevos mercados y una rivalidad entre los participantes de la industria que no fomenta la competitividad sino que por el contrario, generan un ambiente en el cual los empresarios prefieren rendimientos mínimos de sus empresas, sin importar que al asociarse se pueda dar un mayor beneficio a las empresas de la industria como un todo, por ejemplo con costos más bajos de materia prima e insumos, facilidades de acceso a maquinaria y tecnología o el cumplimiento de las cuotas mínimas de exportación.

Para cuantificar el impacto y factibilidad del clúster en la situación económica de la región, y teniendo en cuenta como primera medida la balanza comercial, se evidencia que si bien la crisis del sector a nivel nacional ha impactado negativamente al mismo, Medellín (Antioquia) tuvo una balanza comercial superavitaria de alrededor de USD\$171 millones en 2010, que contrasta con la de Bucaramanga (Santander) que es un área geográfica que no cuenta con una integración formal (cluster) de la cadena productiva, puesto que la balanza comercial del sector en 2010 fue deficitaria en USD\$580.000. Por otra parte, en los primeros 4 años de la creación del cluster (2001 a 2005) las exportaciones de Antioquia se incrementaron en un 11%, lo cual demuestra un gran beneficio para el sector, en la medida en que la integración le permitió responder a las oportunidades de comercio exterior.



Además de esto, la evolución del personal ocupado en el sector de confecciones de 2009 a 2010 varió de manera un poco menos negativa para Antioquia que para Santander. En Antioquia hubo 13.6% menos personas ocupadas en este sector, en Santander por su parte, hubo un 14.9% menos personas laborando en el sector. Y si finalmente se miran las cifras de producción, es evidente que el cluster que integra la cadena productiva textil-confecciones en Medellín, ha contribuido en gran medida para que los niveles de producción y de ventas hayan aumentado para 2010, lo cual diverge con el comportamiento de estos mismos niveles en el departamento de Santander. La producción de prendas de vestir aumentó 7.9% en Antioquia y en cambio en Santander disminuyó 9.3%. Las ventas en Antioquia aumentaron 7.4% y en Santander disminuyeron 6.8%.

En términos generales, el sector actualmente no tiene una posición competitiva favorable, no obstante, son condiciones que se pueden desarrollar por medio de un modelo como el cluster, ya que por la importancia del sector en la economía local, sería un gran desperdicio de recursos desmotivar o desincentivar la industria de las confecciones en el departamento, entre otras cosas porque uno de los beneficios del cluster es que al proponer una concentración de varias industrias relacionadas en un área metropolitana, se generarán no solo más ingresos, sino tasas de ocupación más altas (Spencer, Vinodrai, Gertler & Wolfe, 2010), como se puede evidenciar en los estudios e investigaciones compiladas en el Observatorio Europeo de Cluster, donde las regiones con mayor grado de integraciones, aglomeraciones empresariales y clusters además de prosperar más a través del tiempo, han desarrollado mayor innovación, expresada en términos de patentes, a diferencia de las regiones con poco grado de especialización, que se encuentran más rezagadas; dejando a la vista la relación entre los clusters y el nivel de innovación en las empresas (Sölvell, Ketels & Lindqvist, 2010) que hoy por hoy, es un factor crítico de éxito. El sector de confecciones y diseño de modas en Medellín, Antioquia por su parte, ha adquirido cierto nivel de innovación que según Gálvez y García (2012) es el factor que produce un mayor impacto positivo en la MIPYME, generando así una mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio (Drucker, 1985).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto y ya que las empresas del sector confecciones en Colombia no están en la capacidad de apostarle a una ventaja competitiva de liderazgo en costos (Carmona & Gil, 2008), los esfuerzos de dichas empresas deben ir enfocados hacia la formación del talento humano (más aún por tratarse de bienes intensivos en mano de obra) que se traduzcan no solo en mayor productividad, sino en un desempeño innovador (Becerra & Gil, 2011; Vinding, 2006 & Hauknes, 1999), aportando un mayor valor agregado a dichos productos y encontrando así que la ventaja competitiva de nuestras empresas debe estar enfocada hacia la diferenciación.

Además, si se fija la creación de valor agregado como objetivo principal (Porter, 1990), se evidencia la necesidad de mejorar los modelos de negocio, eliminando la maquila como alternativa de outsourcing ya que esta, si bien produce mayor volumen de producción y menores costos (Cota, 2004), en el mediano y largo plazo produce una destrucción de valor (Carmona & Gil, 2008). De este modo, el sector de confecciones en Colombia debe apuntarle a una recuperación de la balanza comercial por medio de exportación de productos altamente diferenciados y de calidad que tal vez en términos de volúmenes represente menos, pero en términos de dinero sea significativo.



Finalmente, se resalta el papel que juega en gobierno local y sus instituciones de apoyo al promover políticas, planes y agendas de implementación de clusters, tal como propone Hernández y Montalvo (2012) al señalar que en tiempos de pérdida de competitividad a nivel mundial, las políticas públicas en materia de negocios deben ser más agresivas, persistentes y consistentes, identificando las actividades económicas que se pueden integrar en una cadena productiva para mejorar la competitividad de la región. Es decir que, algunas actividades complementarias de la cadena de valor de un sector pueden servir en las cadenas de valor de otros sectores, como en el caso del cluster de TICs en Corea, que logró alcanzar el nivel de desarrollo de esa industria en E.U. o Japón, por medio de un modelo de cluster abierto y en colaboración con compañías internacionales e industrias como la de textil-confecciones, siendo estas sus clientes (Park, Amano & Moon, 2012).

### **Conclusión**

En el estudio presentado se evidencia la factibilidad de la creación y consolidación del cluster de confecciones en el AMB, por cuanto este contribuye al mejoramiento de la competitividad del sector en la región. Así mismo, se encontraron factores que sugieren que la masa empresarial y las condiciones de la industria y del mercado tienen potencial para desarrollar el cluster, como lo es la presencia de empresas en todos los eslabones de la cadena productiva y de apoyo, la proximidad a mercados internacionales y el gran tamaño de mercado (local, nacional e internacional) que permiten al mismo tiempo desarrollar los factores de éxito que no se tienen, como es el nivel de inversión en maquinaria y actualización tecnológica, la capacitación y especialización del talento humano y la cultura organizacional de apertura frente al riesgo.



## Bibliografía

Barnes, L. & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10, (3), 259 – 271.

Becerra, F. & Álvarez, C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el cluster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. *Estudios Gerenciales*, 27, (119), 209 – 232.

Campaniaris, C., Hayes, S., Jeffrey, M. & Murray, R. (2011). The applicability of cluster theory to Canada's small and medium-sized apparel companies. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15, (1), 8 – 26.

Carmona, R. & Gil, J. (2008). Competitividad y retos en la productividad del cluster textil-confección, diseño y moda en Antioquia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16, (20), 247 – 263.

Cota, M. (2004). Estructura organizacional de las empresas de la confección de Zapotlanejo, Jalisco. *Revista Latinoamericana de Economía*, 35, (138), 155 – 176.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, U.S.A.: HarperCollins, 2006.

Ferreira, F., Gomes, M. & Motta, V. (2012). Uma reflexão sobre as relações de parceria nos APLs de confecções do Agreste Pernambucano como elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais. *Revista de Administração Mackenzie*, 13, (4), 206 – 235.

Gálvez, E. & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28, (122), 11 – 27.

Gutiérrez, A. et al. (2012) La industria textil Perú - México: Gamarra – Zapotlanejo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (171). Recuperado el 10 de octubre de 2012 en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/hmr.html>

Hauknes, J. (1999). Norwegian input-output clusters and innovation patterns. En OECD, *Boosting innovation: The cluster approach* (61 – 90). Paris: Autor.

Hernández, C. & Montalvo, R. (2012). Clusters empresariales en China y México: Implicaciones para la Competitividad. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 6, (1), 55 – 90.

Lee, J. & Karpova, E. (2011). The US and Japanese apparel demand conditions: implications for industry competitiveness. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15, (1), 76 – 90.

Martin, R. & Suley, P. (2003). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?. *Journal of Economic Geography*, 3, (1), 5 – 35.



Mercado, H., Fontalvo, T. & de la Hoz, E. (2011). Análisis comparativo entre las cadenas productivas del sector textil-confecciones de la provincia de Juangsu-China y el departamento del Atlántico-Colombia. *Ingeniare*, 19, (3), 429 – 441.

Navarro, M. (2003). Análisis y políticas de clusters: teoría y realidad. *Ekonomiaz*, 53, 14 – 49.

Park, T., Amano, T. & Moon, G. (2012). Benchmarking open and cluster innovation: case of Korea. *Benchmarking: An International Journal*, 19, (4/5), 517 – 531.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Cambridge, Massachusetts, U.S.A.: Harvard Business Review.

Porter, M. (1998a). *Clusters and Competition. New Agendas for Companies, Governments and Institutions*. En Porter, M.E.: *Oncompetition* (pp. 197-287). Bilbao: Ediciones Deusto.

Porter, M. (1998b). *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review, 76, (6), 77 – 90.

Martínez, A., Pérez, N. & Figueroa, M. (2011). *Estudio de competitividad y plan de acción de la aglomeración de confección infantil en el área metropolitana de Bucaramanga*. Recuperado el 13 de febrero de 2013, del sitio Web de Santander Competitivo: <http://www.santandercompetitivo.org/>

Sölvell, Ö., Ketels, C. & Lindqvist, G. (2010). *EU cluster mapping and strengthening clusters in Europe*. INNOVA, Research Paper No. 12. Recuperado el 16 de octubre de 2012, del sitio Web del Observatorio de Cluster Europeo: [http://www.europe-innova.eu/c/document\\_library/get\\_file?folderId=26354&name=DLFE-6524.pdf](http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=26354&name=DLFE-6524.pdf)

Spencer, G., Vinodrai, T., Gertler, M. & Wolfe, D. (2010). Do Clusters Make a Difference? Defining and Assessing their Economic Performance. *Regional Studies Journal*, 44, (6), 697 – 715.

Vinding, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15, (4/5), 507 – 517.

