

# Competitividad de las empresas del sector sistema moda de Manizales y Caldas, potenciada a partir de la conformación de un clúster

María Fernanda Ríos Alvarán\*

Juliana Ramírez Díaz\*\*

Fecha de recepción: 26 de mayo de 2023

Fecha de aceptación: 04 de septiembre de 2023

Para citar este artículo: Ríos Alvarán, M. F., & Ramírez Díaz, J. (2023). Competitividad de las empresas del sector sistema moda de Manizales y Caldas, potenciada a partir de la conformación de un clúster. *Revista Universidad & Empresa*, 25(45), 1-28. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13327>

## Resumen

El concepto de clúster ha tomado gran relevancia en los últimos años, no solo por ser generador de múltiples beneficios y ventajas para el tejido empresarial que lo conforma, sino también por representar una fuente de crecimiento y competitividad para las regiones. Por su parte, las iniciativas clúster se consideran un instrumento probado de cambio estratégico, mejoramiento competitivo y desarrollo económico que vive actualmente el sector sistema moda de la ciudad. En este punto, resulta pertinente identificar cómo la competitividad de las empresas del sector sistema moda de Manizales y Caldas se potencian con la conformación de un clúster, mediante el reconocimiento de sus atributos y su relación con el mejoramiento de la competitividad para el sector. Esto —a través de una revisión sistemática de la literatura, que da cuenta de la evolución del concepto y nuevas tendencias, las cuales han surgido con relación a dinámicas de

---

\* Estudiante de pregrado de Negocios Internacionales, Universidad Autónoma de Manizales. Estudiante de pregrado de Diseño de Modas Universidad Autónoma de Manizales. Correo electrónico: [maria.riosal@autonoma.edu.co](mailto:maria.riosal@autonoma.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0767-8504>

\*\* Diseñadora Textil y de Modas, Universidad Autónoma de Manizales. Especialista en Gestión Estratégica de Diseño - Gerenciamiento de Proyectos y de Diseño, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Magister en Administración de Negocios, Universidad Autónoma de Manizales. Correo electrónico: [jramirezd@autonoma.edu.co](mailto:jramirezd@autonoma.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1773-281X>

mercado, competencia y productividad— para el entendimiento de los clústeres como fenómeno de interacción, que estimula la competitividad de los actores que lo conforman.

**Palabras clave:** clúster; competitividad; mipymes; gestión regional; sistema moda.

## *Competitiveness of companies in the fashion sector in Manizales and Caldas enhanced through the creation of a cluster*

### **Abstract**

The concept of 'cluster' has gained relevance in recent years for being a generator of multiple benefits and advantages for the clothing businesses and representing a source of growth and competitiveness for the regions. For their part, cluster initiatives precede it and are currently considered a proven instrument of strategic change, competitive improvement, and economic development; the fashion sector of the city finds itself amidst the creation of clusters. It is pertinent to identify how fashion companies' competitiveness in Manizales and Caldas is enhanced with the commitment to create a cluster through the recognition of its attributes and relationships with the improvement of competitiveness for the sector through a systematic review of the literature that accounts for the evolution of the concept and new trends that have emerged in terms of market dynamics, competition, and productivity for the understanding of clusters as a phenomenon of interaction that stimulates the competitiveness of the actors that comprise it.

**Keywords:** Cluster; competitiveness; MSMEs; regional management; fashion system.

## *Competitividade das empresas do setor de moda de Manizales e Caldas potencializada pela formação de um cluster*

### **Resumo**

O conceito de cluster tem assumido grande relevância nos últimos anos, não só porque gera múltiplos benefícios e vantagens para o tecido empresarial que o integra, mas também porque representa uma fonte de crescimento e competitividade para as regiões. Por seu lado, as iniciativas de cluster o precedem e são atualmente consideradas um instrumento comprovado de mudança estratégica, melhoria competitiva e desenvolvimento econômico, ponto em que se encontra o setor de moda da cidade. Neste ponto, é pertinente identificar como a competitividade das empresas do setor de moda de Manizales e Caldas é potencializada pelo compromisso com a formação de um cluster, através do reconhecimento dos seus atributos e da sua relação com a melhoria da competitividade das empresas do setor. Isto, através de uma revisão sistemática da literatura que dá conta da evolução do conceito e das novas tendências, que têm surgido em termos de dinâmica de mercado, concorrência e produtividade, para a compreensão dos clusters como um fenômeno de interação, que estimula a competitividade dos atores que o compõem.

**Palavras-chave:** cluster; competitividade; PMEs; gestão regional; setor de moda.

# Introducción

Las iniciativas clúster se consideran en la actualidad como un instrumento probado de cambio estratégico, mejoramiento competitivo y desarrollo económico (Papell, 2021), convirtiéndose en una plataforma de coordinación público-privada para abordar los retos del tejido empresarial. Esto las vuelve un elemento fundamental del objetivo nacional de desarrollar instrumentos para aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo hacia productos y servicios más sofisticados.

Desde la visión de ciudad, Manizales apuesta por la estrategia de consolidación de las Iniciativas Clúster (IC) en los diferentes sectores productivos, que busca apalancar la productividad y aprovechar las ventajas competitivas de la región; centrándose en generar espacios de articulación entre empresarios del sector, Gobierno, universidades y entidades de apoyo sectoriales, con el propósito de respaldar las áreas productivas y generar diálogos comunes y sinergias para potenciarlos.

La consolidación del sector sistema moda de Manizales es prioridad como encadenamiento productivo en la agenda de competitividad de la región caldense, desde el 2016, al establecer sus procesos de fortalecimiento en el marco de las agendas para la productividad y la competitividad, con miras a la evolución de la iniciativa clúster del sistema moda de Manizales y Caldas.

Teniendo en cuenta el rol importante que cumplen las iniciativas clúster en el desarrollo económico regional y las necesidades del fortalecimiento que tienen, el sector sistema moda de Manizales implementó, en su agenda para el 2022, la consolidación del diseño de una hoja de ruta, como iniciativa clúster desde la perspectiva estratégica, bajo el asesoramiento de la firma consultora *Cluster Development*.

Más allá de la caracterización de la industria, el análisis de la cadena de valor, la trazabilidad de los retos estratégicos y el plan de acción del sector como resultados específicos, se realizó una revisión sistemática de acercamientos conceptuales, seleccionados para el aporte al proyecto de tipo, gerencial, estratégico, tecnológico y experimental. La revisión se complementó con un ejercicio de *benchmarking* internacional, el cual se incorporó

como una herramienta adicional a la revisión de bibliografía, que consistió en tomar como referencia las mejores prácticas, servicios, procesos, productos y casos de éxito de otras empresas, para compararlas y adaptarlas agregándoles mejoras.

Lo anterior, se realizó teniendo acercamientos con clústeres, managers, empresas, clientes expertos y entidades de gestión en el sistema moda y exportación; lo que permitió contrastar las principales conclusiones de los artículos revisados con los resultados que arrojó el ejercicio de la consolidación de hoja de ruta.

A través de la implementación de la iniciativa clúster, se pretende trabajar con las empresas ya existentes que compiten en un mismo negocio, especialmente con aquellas que quieren crecer y desarrollar un proceso de reflexión conjunto, con el cual puedan identificar las claves para competir y elaborar estrategias y herramientas, que sirvan de apoyo en el camino para lograr estos factores y reforzar así su posición competitiva.

## Metodología

El presente artículo parte de una revisión sistemática de acercamientos conceptuales seleccionados para el aporte al proyecto de desarrollo, de tipo tecnológico o experimental, “Implementación de una ruta metodológica para la conformación del clúster del sector Diseño, Textil y Confección en la ciudad de Manizales”, que tiene como propósito principal, la implementación de una ruta metodológica para la conformación del clúster del sector textil, confección, diseño y moda de la ciudad de Manizales. Los objetivos están encaminados a caracterizar la situación actual del sector y los retos a los que se enfrenta; construir opciones estratégicas y una visión de futuro para el sector; y, así mismo, desarrollar un plan de acción y modelo de gestión para el clúster Sistema Moda.

Como punto de partida se establecieron los criterios de inclusión y exclusión pertinentes para la revisión, al considerar trabajos investigativos, que abarcan artículos de investigación, libros y casos empresariales en un rango no superior a cinco años. Ello estableció, entonces, un marco temporal entre el 2017 y 2023 para la búsqueda documental. Sin

embargo, se añadieron a la búsqueda documental fuentes y autores que sobrepasan la ventana temporal por su relevancia dentro del tema, desde el enfoque de clúster, competitividad y desarrollo regional, como los aportes de Delgado et al. (2012). Así mismo, se consideraron documentos de habla hispana e inglesa y se excluyeron otros artículos de revisión, trabajos de grado y tesis.

La revisión sistemática permitió identificar de la literatura existente, la evolución del concepto de clúster, así como sus principales beneficios y aportes a la competitividad empresarial y regional, enfocados hacia los encadenamientos productivos y sectores del sistema moda. En un primer momento se realizó un rastreo bibliográfico desde las bases de datos EBSCO, Redalyc, Science Direct y Scielo, utilizando estrategias sistemáticas de búsqueda y combinaciones esenciales para las palabras clave: clúster, competitividad, desarrollo, gestión regional, internacionalización, mipymes, sistema, moda y ventaja competitiva. Las combinaciones mencionadas arrojaron un total de 162905 artículos de investigación.

En este punto, resultó imperante delimitar la búsqueda para acortar y hacer efectiva y objetiva la revisión. Para ello, se determinó que los términos con más amplitud estuviesen limitados por el campo de la revisión “sistema moda”, con lo cual la revisión se redujo a 176 textos, de estos se seleccionaron 56, sobre los que se estructura este artículo. De esta segmentación, se resalta los aportes de Sarmiento del Valle (2017) en materia de desarrollo y crecimiento regional; Gómez Díaz (2017) para la identificación de las ventajas estratégicas de la constitución de un clúster para los agentes que lo conforman; Espinel González et al. (2018) en la caracterización del sector sistema moda en el país y su impacto económico; Zuluaga Mazo et al. (2018) en el reconocimiento de los cuellos de botella que reducen los índices de competitividad en el sector; y Mesa y Torres (2019) como suministro guía para la caracterización de las mipymes en Colombia. Posterior a la revisión de la literatura, se realizó una categorización de los documentos para elaborar una ficha de revisión bibliográfica del registro analítico especializado; la ficha se realizó en una hoja de cálculo que contemplaba puntos importantes, resúmenes, metodología y conclusiones de los documentos, para facilitar su análisis y síntesis.

Adicionalmente, para enriquecimiento de la discusión y contraste de literatura con la situación particular de la iniciativa clúster del sector sistema moda de Manizales y Caldas, se realizó un paralelo de tendencias, casos de éxito e hipótesis recopiladas por medio

de la caracterización y el ejercicio de *benchmarking* en Latinoamérica, que se desarrolló por medio de la implementación de la hoja de ruta, esto dio paso a los principales retos estratégicos y al plan de acción a futuro, a partir de proyectos aceptados por los agentes claves de la iniciativa clúster, para su fortalecimiento y migración a la consolidación como clúster.

## Resultados

### Clúster

El concepto de clúster es acuñado por Michael Porter en su teoría sobre la ventaja competitiva de las naciones. Se concibe como una concentración geográfica de empresas e instituciones relacionadas con un sector determinado, que se caracteriza por promover la competencia y mutua cooperación, y que, a su vez, extienden la interacción a otros agentes de forma vertical y horizontal (Porter, 1998). Esta agrupación es un fenómeno que depende del tipo de interacción y la fuerza que tenga entre sus miembros, así mismo, es una interconexión que promueve beneficios para las compañías u organizaciones que lo conforman e impulsa el desarrollo de competencias, que permiten mejorar la ventaja competitiva en los sectores específicos en los que operan (Serrano et al., 2020).

Sin embargo, el concepto se ha visto envuelto durante los últimos años en una confusión en cuanto a su definición, composición, alcance y políticas. Diversos autores afirman que esta desorientación del término ha llevado a una difusa concepción de lo que es en esencia un clúster (Sarmiento del Valle, 2017). Por tal motivo, para efectos de esta revisión bibliográfica se decidió contemplar el concepto acuñado y desarrollado por Porter, pues permite identificar fortalezas y debilidades de los clústeres a partir de los agentes y compañías que lo conforman.

Para Porter (2018) los clústeres suelen no encajar en las categorizaciones industriales estándar, pues naturalmente excluye actores y relaciones importantes para la competencia, haciendo que clústeres significativos pasen desapercibidos o queden invisibilizados.

Es por ello, que visualiza el clúster como una nueva forma de relacionamiento informal e independiente entre empresas e instituciones, que trasciende los mercados de libre competencia en los que los actores están dispersos y aleatorios y requieren de vínculos formales e inflexibles, al permitir alianzas e integraciones estratégicas de valor.

Desde la postulación del término para conformar un clúster valioso se requiere de competencia y cooperación, y Porter hace énfasis en la importancia de la competencia para el desarrollo de las aglomeraciones industriales (Porter, 1986, p. 319); “la presencia de competidores adecuados ofrece varios beneficios estratégicos que se engloban en cuatro categorías generales: aumentar la ventaja competitiva, mejorar la actual estructura de la industria, favorecer el desarrollo del mercado y disuadir el ingreso” (Giraldo Cardona et al., 2018, p. 4). Estos primeros aportes conciben la competencia en una economía de mercados de libre competencia; sin embargo, Porter (2018) realiza un nuevo aporte que documenta la evolución de los mercados hacia una nueva economía de la competencia.

La nueva economía de la competencia propone concebirla desde el factor productividad, entendiendo la productividad desde cómo las empresas compiten y no en los campos particulares en que lo hacen. Se basa en cómo las empresas compiten desde la sofisticación del producto, el avance en procesos y la tecnología que emplean. Teniendo en cuenta que estos atributos dependen del nivel de competencia en una región en particular y las características de su tejido empresarial, el cual se ve determinado por factores de infraestructura, sistema político, restricciones legales, barreras de entrada y estándares de la industria.

Los clústeres y la competencia desarrollan una relación recíproca: los clústeres, por su parte, requieren de una competencia vivaz para su desarrollo, ya que abarcan instituciones vinculadas y otras entidades importantes para la competencia. A su vez, estos afectan la competencia al aumentar la productividad, impulsan el nivel de innovación y estimulan la formación de empresas (Porter, 1998). Por otro lado, la rivalidad local que propicia una competencia vigorosa es motivadora desde la perspectiva de grupos. Naturalmente, las empresas en el plano horizontal compiten por diferenciación, captación y retención de clientes; pero, a su vez, la presión de grupo aumenta la presión competitiva, lo que permite la medición y acumulación de conocimiento para comparar y mejorar el rendimiento entre empresas.

Como se mencionó, para una aglomeración provechosa se requiere de la cooperación en el plano vertical, en el que participan empresas de sectores relacionados e instituciones locales. Este elemento permite compartir recursos, conocimientos, capacidades y experiencias en pro de aumentar la ventaja competitiva. Desde el enfoque de clúster, la cooperación ofrece también una alternativa de concebir y cambiar la naturaleza del diálogo entre los sectores público y privado para promover el crecimiento, el desarrollo económico y las agrupaciones en una región.

Si se analiza a profundidad, un clúster se caracteriza por ser un vínculo e interacción entre actores de acceso abierto, cuyos valores sociales fortalecen y crean un entorno de confianza y reciprocidad (Sarmiento del Valle, 2017), tanto de forma vertical como horizontal. Es por ello, que la cooperación y la competencia pueden coexistir al darse en diferentes dimensiones y entre distintos actores (Porter, 1998). Diversos autores convergen en que la tendencia actual es cooperar y competir simultáneamente con los competidores, de allí nace el término competencia, estudiado como un instrumento que suple las deficiencias estratégicas de arreglos competitivos y cooperativos, con el fin de obtener beneficios en el intercambio de experiencias y competencias de manera cooperativa, con foco en las ventajas competitivas que surgen de esta interacción (Sarmiento Silva et al., 2021).

Al concebirse nuevas dinámicas económicas y de mercado en un entorno globalizado e interconectado, la ventaja competitiva migra y ya no depende únicamente del acceso a insumos o proveedores estratégicos; sino que responde más bien al factor de productividad. Es entonces cuando el concepto de clúster toma valor, al entenderse como una forma alternativa de organizar la cadena de valor y representar una forma diferente de organización espacial a la ya comprendida para las empresas; en las agrupaciones, los clústeres simbolizan una estrategia que puede incrementar la productividad en/y entre las empresas (Porter, 1998).

Adicionalmente, al incremento de la productividad, varios autores coinciden en los múltiples beneficios que los clústeres generan en conjunto y en particular para los actores que los integran. Por su parte, Delgado et al. (2012) expresan que los clústeres también representan ventajas para el desarrollo regional, por el potencial de rentabilidad, la mitigación de riesgos y la difusión de conocimientos. A su vez, identifican beneficios más amplios que impactan en la reducción del costo de producción e intercambio, y al

mejorar las relaciones comerciales y la transparencia de los mercados locales de insumos y productos.

En concordancia, Sarmiento del Valle (2017) asume que un clúster es una fuente de desarrollo de ventajas competitivas, al poner en consideración teorías que afirman que se puede dar un mayor nivel de innovación cuando las empresas se encuentran integradas a un clúster. Frente a esto Porter (2018) asume que los clústeres pueden ser fuente de innovación por décadas porque ofrecen a las empresas una perspectiva más completa del mercado, comparada con la que tienen los competidores aislados; visibiliza las oportunidades de innovación; expone necesidades y vacíos latentes en el mercado; permite una experimentación a un costo más bajo; y genera una presión competitiva constante por la necesidad de diferenciación entre empresas.

Otro aspecto importante de los beneficios propiciados por los clústeres, se puede analizar sistemáticamente por el potencial de valor que generan para las organizaciones que lo conforman. De acuerdo con lo anterior, Serrano et al. (2020) proponen que el valor generado por un clúster se puede medir desde tres perspectivas, que parten, en primer lugar, de la habilidad para competir y responder a los retos del entorno y la industria; en segundo, de la capacidad de explotar las habilidades relacionales para entender y responder a los consumidores; y, consecuentemente, proponen que el valor generado por el clúster se puede entender como un proceso que consiste en analizar, crear y entregar valor a las compañías que lo integran.

El fin último del clúster es aumentar la competitividad y potenciar la apertura de mercados. Entendiendo la competitividad como la capacidad de una empresa de obtener una rentabilidad, en el largo plazo, superior a la media dentro del negocio (o sector) en que compite, porque desarrolla una estrategia de éxito, y, según Delgado et al. (2012), la competitividad depende de la productividad a largo plazo con la que se utilicen los recursos. En consecuencia, la competitividad también está definida por el grado de participación en los mercados internacionales, por la exigencia que estos representan; es por ello que, identificar fortalezas en las cadenas globales de valor permite adoptar un modelo de negocio flexible al contexto y estrategias de mercado de acuerdo con sus recursos (Díaz Flores et al., 2020).

## *Panorama de las mipymes*

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan en su mayoría el tejido empresarial de América Latina. En Colombia hay 1854086 empresas activas, de las cuales el 95.3% son microempresas, el 3.5% son pequeñas empresas, el 0.9% corresponde a empresas medianas y el 0.3% corresponde a grandes empresas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

La gran capacidad emprendedora que se evidencia en la literatura es un fenómeno que se extiende a nivel general en Latinoamérica y puede responder a diversos factores. En un primer momento, se identifica el entorno del mercado laboral, en el cual sobresale la baja oferta de empleo dependiente y de calidad, la dificultad de acceso a la formalidad, las condiciones laborales informales, la no existencia de garantías y posibilidad reducida de crecimiento en las empresas, así como la inestabilidad del entorno en cuanto a reformas, legislaciones y condiciones para la estabilidad empresarial.

Las anteriores condiciones generales del mercado laboral conllevan e impulsan a que las personas encuentren en el emprendimiento u otras alternativas informales una opción de subsistencia. Sin embargo, la tendencia muestra que los emprendimientos son vulnerables y frágiles por desventajas generalizadas, que no permiten su desarrollo competitivo y los limita ante escenarios de apertura comercial (Larios Francia, 2017).

A diferencia de los datos registrados referentes a creación de empresa, las estadísticas de fluctuación que se refieren al fracaso de las mipymes es un fenómeno de alcance casi global, pues se enfrentan cotidianamente a dificultades para asentarse en el mercado y sobrevivir en un periodo de tiempo considerable (Cutipa-Limache et al., 2020).

En respuesta a este fenómeno, Demuner Flores (2021) argumenta que el crecimiento y sostenimiento de las mipymes se ve afectado y fuertemente influido por el cambio tecnológico, la complejidad para incorporar innovaciones tecnológicas, el poco apoyo gubernamental, el difícil acceso y la costosa financiación, la inadecuada infraestructura, la inexistencia o baja especialización de los recursos humanos, y la falta de planeación, que

refleja a su vez una leve gestión del conocimiento en las organizaciones, lo que da cuenta de las dificultades de las empresas pequeñas y nacientes para subsistir en la actualidad.

Así mismo, expone que las mipymes son las que más intentan intensificar la innovación para escapar de la competencia. Sin embargo, estas empresas se enfrentan a la crisis relacionada con la capacidad de gestión en producción y comercialización. La escasa innovación disminuye la competitividad, puesto que, la innovación es el elemento clave para el crecimiento de las empresas y su intensificación es el factor que favorece el crecimiento, que se traduce en una ventaja competitiva sostenible.

Como se mencionó anteriormente, la revisión bibliográfica pone el foco sobre la productividad de las empresas y su relación directa con la competitividad —como un factor dependiente de la integración de factores internos y externos—, pues esta relación facilita la solidez de las mismas, el dinamismo de la economía y aumenta la capacidad de competir en los mercados internacionales (Giraldo Cardona et al., 2018).

## ***mipymes del sector textil en Colombia***

A nivel nacional, el sector sistema moda tiene una tradición de más de 100 años, experimentado grandes cambios en innovación y tecnología, y en la actualidad es uno de los sectores más dinámicos del país y de los que más empleos genera, con cerca de 600000. Este sector se basa en el talento humano altamente calificado, creativo y competitivo, y en la visión de país, para el 2032 se proyecta como un referente en mercados de alto valor agregado en el ámbito nacional e internacional. La construcción del Plan de Negocios del sector, a escala nacional, busca el crecimiento del sector, mediante la generación de valor, la proyección en mercados de oportunidad y el desarrollo de empleo más cualificado.

El sistema moda representa el 8.5% del PIB industrial del país y es vital para el buen funcionamiento de la economía y los empleos. Los datos aportados por el Observatorio de Moda de 2023 (Inexmoda, 2023) indican que el tamaño de mercado entre enero y febrero de 2023 llegó a los \$5.09 billones, representando un aumento del 5.4% en relación con el mismo período de 2022. Así mismo, el gasto de los hogares en moda para el primer trimestre del 2023 fue de \$2.56 billones, lo que representa una participación del 3.1% en el gasto nacional. La distribución del gasto de moda por categorías evidencia la siguiente

participación: el 50.8% del gasto es en vestuario; 20.9%, en artículos y accesorios personales; 11.6%, en calzado; 9%, en servicios de vestuario y calzado, y 7.7%, ropa de hogar.

En Manizales, la cadena productiva conocida como sector sistema moda, la configuran en su cadena de valor ocho eslabones, con alrededor de 900 empresas, que representan el 6.7% del tejido empresarial del municipio, generando, según cifras del DANE, 9730 empleos, que se caracterizan porque hay más presencia femenina en su fuerza de trabajo, lo que se explica, esencialmente, por la predominancia de tareas relacionadas con la operación de máquinas de coser. En detalle, el 65% de la fuerza de trabajo en el sector son mujeres y el 35%, hombres.



Figura 1. Caracterización del clúster y análisis de la industria

Fuente: elaboración propia con base en Registro Mercantil Cámara de Comercio de Manizales por Caldas.

Autores como Sarmiento Paredes et al. (2018) establecen que existen factores que afectan la competitividad del sector de manufactura textil, dentro de los cuales resaltan los retrasos tecnológicos, la poca utilización de sistemas de calidad, la subutilización de la capacidad instalada, la poca experiencia en gestión del conocimiento, el financiamiento poco accesible y la falta de articulación de la triple hélice —academia, Gobierno y sector privado— para poner en consideración los puntos en común que tiene el sector sistema moda, con los factores que limitan el crecimiento y el desarrollo a nivel general en la economía.

## Financiación

Como se mencionó anteriormente, la financiación es uno de los factores que afectan desde su creación el sostenimiento de las empresas a largo plazo, sobre todo las mipymes. De acuerdo con esto, Romero Borre et al. (2022) indican que, específicamente, el financiamiento para las mipymes del sector textil es restringido y costoso, y posiciona este factor como una de las razones por las cuales la mitad de las empresas no superan los cinco años de su creación. De allí, también se desprenden las falencias en estructuras organizativas y la falta de visión a largo plazo, características que alejan a las organizaciones de su estabilidad empresarial.

Así mismo, los autores acuñan la decisión de financiamiento desde la estructuración como un determinante para las mipymes, su estudio arroja que la financiación propia tiene un costo superior al de la financiación ajena, pero mejora la solvencia de la empresa. Por ello, hace énfasis en una planificación financiera estratégica. Como complemento, Larios Francia (2017) expone que otro factor financiero, que impacta e impide que el sector se mantenga a la vanguardia y sea competitivo frente a mercados internacionales, es la falta de inversión en maquinaria y equipos de tecnología avanzada. Lo anterior, devela que hay graves problemas de acceso a financiamiento formal, por esto y por ser menos costoso, se recurre a alternativas de financiamiento informal. Además, los autores convergen en que las mipymes tienden a tener un mayor temor a endeudarse excesivamente, perder la propiedad o el control, por eso no contemplan otro tipo de financiación.

Las limitaciones planteadas evidencian, en primer lugar, la relación directa entre la competitividad y la financiación, en el momento en que estas acciones promueven que se reduzca la competitividad y la posibilidad de supervivencia de las empresas. En contraparte, Rico Buitrago et al. (2022) proponen que, específicamente, el sector sistema moda, desde sus eslabones, debe incurrir en métodos eficaces para la toma de decisiones, que les genere valor y aumente la productividad de sus activos. Por ello vislumbran la necesidad de incorporar indicadores de eficiencia en las mipymes para el mejoramiento de procesos productivos y comerciales, al promover en las empresas del sector estrategias para el incremento de la competitividad.

## *Capital humano*

Otra variable que resulta fundamental, para el análisis de la relación con la competitividad, es el desempeño y satisfacción del capital humano en las empresas y encadenamientos productivos que constituyen el sistema moda. El capital humano es uno de los activos primordiales de las organizaciones y, por ende, influye directamente en la consecución de sus objetivos y su desarrollo en el mercado. Frente a este factor, Moreno Charris et al. (2018), en su investigación, develan que, particularmente, el sistema moda en Colombia se caracteriza por una utilización intensiva del recurso humano. Así mismo, es una actividad dinamizadora de empleo con un gran potencial exportador, no solo porque absorbe un porcentaje importante de la industria manufacturera, sino porque genera encadenamientos productivos de valor y productos de alto valor agregado (Larios Francia, 2017).

Con base en lo anterior, los resultados de diferentes fuentes bibliográficas indican que las empresas del sistema moda colombianas requieren de estrategias que potencien la satisfacción en los atributos de empleo para mejorar su productividad y, por ende, su competitividad en mercados internacionales.

La revisión de las fuentes también indica que los principales problemas a los que se enfrenta el factor capital humano del sector pueden consolidarse en concepciones particulares de las empresas, donde limitan los aportes referentes a su campo de acción. Es decir, los colaboradores tienen participación nula en las actividades organizacionales, lo que genera desmotivación. También, el hecho de que no existe el diseño de un plan de reconocimiento compatible con los objetivos trazados y cumplidos por los colaboradores, una constante sensación de inestabilidad laboral, sensación de inseguridad, pocas o nulas oportunidades de crecimiento profesional o avance en la jerarquía organizacional y no tener espacios para relaciones interpersonales en el trabajo. Al alinear los objetivos individuales de los colaboradores y los objetivos colectivos empresariales, se maximiza la eficacia del cumplimiento de ambos.

Como una alternativa que mejore las condiciones del sector y el entorno laboral, Moreno Charris et al. (2018) proponen fijar la mirada en las estrategias que se están gestando desde Colombia, como un país en vía de desarrollo, y aprovechar las oportunidades de

atención brindadas a la cadena textil y de confección, para así, potenciar las operaciones de comercio exterior y los productos de alto valor agregado. Es por ello, que resulta fundamental estructurar planes estratégicos en los que se cuide y promueva la satisfacción laboral desde distintos ejes, para alcanzar los objetivos y las metas establecidas.

## *Apertura de mercados*

La apertura de mercados es un factor de relevancia —relacionado estrechamente con la competitividad por las exigencias que representa (Avendaño Cárdenas & Silva Guerra, 2018) y se basa en la teoría de las restricciones. Esta teoría se centra en la identificación de limitantes y su corrección en la búsqueda del mejoramiento continuo, para identificar los cuellos de botella del proceso logístico internacional, que afectan la competitividad de las Pymes en Colombia, de forma específica en el sector sistema moda. Adicionalmente, se apalanca de Porter con su teoría de la ventaja competitiva y la trilogía logística de Bloch para establecer que, para ser competitivos en los mercados internacionales se requiere una coordinación absoluta entre la logística empresarial y la internacional, desde sus procedimientos, y estas deben ser fluidas y estar conectadas, postulando el control de la cadena logística como un factor de competitividad.

Así mismo, desde la teoría de restricciones, los autores establecen que existen limitantes en el sector sistema moda por las barreras de exportación, en las que sobresalen la falta de conocimiento del proceso logístico y exportador, las tarifas arancelarias, la normatividad, los incentivos, los costos de la materia prima y las barreras gubernamentales y culturales propias del proceso de negociación, como factores del entorno externo. A nivel organizacional, resaltan que la mayoría de las empresas no presentan una conexión entre los procesos internos y el proceso exportador, no hay una claridad en el proceso productivo y un proceso de distribución eficiente.

La revisión de literatura evidencia la aparición del término competitividad comercial, entendido como la capacidad de producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente los recursos que otras empresas durante un periodo de tiempo establecido, y una logística comprendida desde la competitividad, la cual implica altos niveles de servicio a costos bajos.

El control de la cadena logística se posiciona entonces como un factor de competitividad. Sin embargo, resulta importante resaltar que la inserción efectiva de las Mipyme en el mercado internacional implica factores de competitividad tanto internos como externos; sin olvidar que depende también de elementos del entorno macro, como infraestructura, normatividad, regulaciones y reducción de las barreras de entrada. Adicionalmente, Avendaño Cárdenas y Silva Guerra (2018) dan una recomendación importante sobre la vinculación de las Pymes en un clúster: que permita mejorar la eficiencia logística y la disminución de los costos.

Por otro lado, Zuluaga Mazo et al. (2018) introducen el concepto de Logística 4.0 con el fin de mejorar la competitividad en las empresas, a través de la adaptación a un entorno cambiante y dinámico mediante soluciones tecnológicas, herramientas, prácticas innovadoras y nuevas tecnologías. Desde otra postura, Díaz Flores et al. (2020) señalan que los clústeres requieren un impulso con políticas industriales que fomenten la especialización y la colaboración, y que impulsen la vinculación de las empresas a los mercados internacionales, a través de asociaciones y cooperación, y el intercambio de información, para aprovechar el aprendizaje de prácticas innovadoras, la investigación y la transferencia de tecnología.

## *Innovación*

La innovación es uno de los factores clave que más puede deteriorar la competitividad, además de la sofisticación del mercado financiero y del tamaño del mercado (Vélez Bedoya & Rueda Prieto, 2017). Por ello, Sarmiento Paredes et al. (2018) proponen un abordaje integral desde todos los factores empresariales de la innovación, ya que esta se considera fuente de productividad para las empresas. La innovación es una ventaja competitiva para las empresas que tienen los recursos y las habilidades para capitalizar. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas que más invierten en innovación no son aquellas con más presupuesto o más proyectos de investigación y desarrollo, sino aquellas que realizan regularmente actividades tecnológicas, como adquirir licencias, actualizar procesos, modificar productos o desarrollar tecnologías propias (Kato Vidal, 2019).

La mayoría de las empresas del sector sistema moda opta por la innovación de producto, la cual es beneficiosa porque permite la reducción de costos, crear nuevos negocios y un

desempeño superior por diferenciación. Para las mipymes esto se traduce en una mejora en la calidad, incremento de la productividad, y cuota de mercado. Sin embargo, Cutipa-Limache et al. (2020) refieren que, además de la necesidad del aumento en la innovación de productos, también se debe innovar mercados, procesos y modelos de negocio, que permitan aumentar la competitividad y facilitar el desempeño, en el mercado internacional, de las empresas que conforman la cadena productiva. Sarmiento Paredes et al. (2018) expresan que las mipymes orientadas a la exportación del sector textil están obligadas a intensificar sus innovaciones de manera transversal y en todos los niveles organizacionales.

En cuanto a la concepción de la innovación, varios autores coinciden en las diferencias entre la pequeña y mediana empresa, al considerar que la innovación en la pequeña empresa no se considera tan relevante, pues se percibe como un proceso complejo y que implica una alta inversión de recursos. Mientras que en la mediana empresa se empiezan a considerar los factores de innovación importantes para su competitividad, así como los vínculos con otras empresas, al igual que con instituciones del entorno (Sarmiento Paredes et al., 2018).

En el factor de tecnologías de la información, la mayoría de las pequeñas empresas solo considera el acceso a internet para directivos; mientras que en las medianas lo consideran en función de mantener un flujo de información y comunicación interna y externa. En cuanto a habilidades, los resultados evidencian que la educación y capacitación son importantes a nivel directivo, pero no operativo en medianas empresas; mientras que el aprendizaje organizacional no resulta relevante en ningún nivel para la mayoría de pequeñas empresas.

En lo que se refiere a la toma de decisiones, las pequeñas empresas se basan en información centrada en las necesidades del consumidor; mientras que las medianas se apoyan en información relacionada con las ventas. En planeación, la pequeña empresa lo considera un factor importante solo en los altos niveles de la organización; mientras que las medianas consideran que la planeación debe incluir todos los niveles y perspectivas.

Por último, en cuanto a la implementación de I+D, las medianas empresas pueden sentirse interesadas por los beneficios que puedan obtener, pero no saben cómo hacerlo; mientras que las pequeñas empresas no apuestan por estos procesos. Por ello, los autores

proponen mantener la teoría de factores de la innovación como ejes estratégicos para tener mayores niveles de innovación, pues esta permite el incremento de la productividad en las mipymes y, en consecuencia, la mejora de la competitividad.

Con base en esto, la relación entre innovación y competitividad es evidente para cualquier Mipyme enfocada en sobrevivir en mercados globales. Estas pueden aprovechar su posición al tener la posibilidad de integrar, aprender y configurar sus recursos internos y externos con rapidez y eficacia, para así, adaptarse fácilmente al entorno competitivo. Todo ello resulta importante en función del panorama actual de la sociedad del conocimiento, en el cual las empresas son intensivas en conocimiento, como respuesta a escenarios de alta incertidumbre (Vélez Bedoya & Rueda Prieto, 2017)

## Discusión

Como se definió en un primer momento, un clúster es un grupo de empresas e instituciones conexas, concentradas geográficamente, que compiten en un mismo negocio, y que tienen características comunes y complementariedades. Sin embargo, para el caso específico del sistema moda de Manizales y Caldas se emprende el camino hacia la conformación de un clúster mediante una iniciativa del mismo clúster. Las iniciativas clúster se caracterizan, principalmente, por permitir un diálogo dinámico entre los agentes, tanto públicos como privados; buscar la rentabilidad de las empresas; apostar por las estrategias de futuro; participar con acciones concretas que generen valor; trabajar con aquellos que tienen visión de futuro e identifican potenciales colaboraciones con terceros, mientras se coordinan con otras iniciativas en marcha.

Para que un clúster pueda generar una verdadera ventaja competitiva requiere de un trabajo constante, integral y transversal entre los actores que lo conforman, tanto en la dimensión vertical como horizontal. También, es un fenómeno que depende de interacciones, que está en constante evolución, y que requerirá de aproximadamente una década para generar resultados y evidenciar una real ventaja competitiva. Sin embargo, resulta pertinente resaltar puntos importantes que, desde un ejercicio de *benchmarking*,

se identifican para fortalecer la iniciativa clúster del sistema moda de Manizales y Caldas, con el fin de que pueda constituirse a futuro como un clúster de valor para la región, que beneficie a quienes lo conforman.

El ejercicio de *benchmarking* realizado por la iniciativa clúster se enmarcó, inicialmente, en Latinoamérica, enfocado en México, El Salvador, Bolivia, Perú y Uruguay. En función de esto, se identificó que las empresas con producto diferenciador, desde el diseño, tienen mayor posibilidad de potencializarse con proyección a mercados internacionales. Así mismo, visibilizó la importancia de la sofisticación, tanto en maquilas como en marcas, y de la identificación oportuna de los cambios del negocio y de la forma de consumir moda del cliente actual. También, fijó la atención en los esfuerzos de la iniciativa clúster y de los agentes que la conforman, de forma que pudieran llegar a mercados diferenciados de forma grupal y articulada. Por último, en contraste con el caso Colombia —y la mayoría de los países latinoamericanos, en cuanto a proveeduría de insumos y materias primas— el ejercicio arrojó que continúa siendo un desafío para el sector en el país, pues no tener la capacidad tecnológica para la transformación, sobre todo, de textiles inteligentes, limita el acceso a mercados de nicho y diferenciados.

Continuando con los resultados del ejercicio, desde una perspectiva global, es posible identificar las tendencias del sector, donde resalta la fijación de Europa y Estados Unidos en Latinoamérica, como proveedor de servicios productivos por las condiciones geopolíticas y la tendencia de *nearshoring*. Así mismo, se confirma la apuesta de Colombia, como exportador hacia México en indumentaria deportiva, vestidos de baño y el desarrollo de marca propia con valor agregado, desde lo artesanal y la exaltación de los valores regionales.

Desde la microeconomía de la competitividad, Porter, junto a sus grupos académicos, realiza un análisis del clúster textil y de prendas de vestir de Turquía, un país que cuenta con una economía diversificada y basada en clústeres, que han surgido como una respuesta más hacia la industrialización, en vez de una estrategia de clúster enfocada meramente en la reducción de costos, como era inicialmente, en lugar de desarrollar la capacidad de innovación dentro del clúster y para las empresas que lo conformaban (Kutluksaman et al., 2012).

Con base en lo anterior —el ejercicio de realizar un paralelo entre el clúster de prendas de vestir de Turquía y la iniciativa clúster del sistema moda de Manizales y Caldas—, se dilucidó cuáles fueron los aspectos que, desde Turquía, se debieron corregir en pro de generar un clúster de valor para el sector. En primer lugar, el análisis estableció una falta de coordinación entre los actores clave del clúster, en las dimensiones público, privada y académica. Con la Iniciativa Clúster (IC) se identificaron ciertas dificultades para articular las necesidades del sector privado con las políticas del sector público y, a su vez, dificultades para conectar las necesidades de la industria con la oferta académica. Por ello, hay una desconexión entre objetivos y necesidades del sector, en materia de capital humano, productividad e infraestructura, que no permite a las empresas pertenecientes a la iniciativa clúster ser competitivas ante mercados internacionales.

En segundo lugar, uno de los problemas del clúster textil y de prendas de vestir en Turquía radicaba en la gran proporción de informalidad en la economía, lo cual, expresan Kutluksaman et al. (2012), impedía el progreso y desarrollo del mismo. En Manizales aún sigue siendo relevante la proporción de empresas y talleres que se mantienen en condiciones informales de trabajo, lo que ha dificultado el rastreo verídico del tejido empresarial que lo conforma y los recursos y capacidades con los que cuentan para el desarrollo de la actividad económica.

Con respecto a la infraestructura social y política, los autores recomiendan una inversión agresiva para aprovechar el potencial del capital humano de Turquía y ponen sobre la mesa la importancia de unas políticas públicas que permitan el acceso a la educación, que fortalezcan la educación técnica y profesional, y que conecten la oferta educativa con las necesidades de la industria. En este punto, resulta imperante que el sector público y las instituciones que lo conforman diseñen políticas públicas y provean a las iniciativas clúster una infraestructura efectiva, que permita la capacitación del talento humano, reduzca la rotación de personal, mejore la curva de aprendizaje y conecte las necesidades privadas con la academia, para ofrecer así, mano de obra calificada que aporte a la calidad del producto y a la productividad de las empresas.

También, Cutipa-Limache et al. (2020) se refieren a la importancia de las iniciativas gubernamentales y a la estructuración de políticas públicas para la cooperación empresarial, al establecer que mejoran la calidad del empleo, facilitan la formalización de las

mipymes y promueven el aumento de la competitividad y la rentabilidad. Para conseguir dichos objetivos proponen fomentar iniciativas conjuntas de I+D en los diferentes eslabones de la cadena productiva e introducir incentivos y garantías relacionadas con I+D.

Otro factor importante para resaltar, desde el análisis del clúster, se refiere a la masa crítica, como se mencionó antes, el rol de la MiPyme es relevante en América Latina y, específicamente, en la iniciativa clúster del sistema moda de Manizales y Caldas el mayor tejido empresarial responde a esta tipología de empresas. Sin embargo, existe una gran diferencia en cuanto al estado de la industria textil. En el caso de Turquía, ha sido tradicionalmente exitosa y rentable; pero en sus inicios también se vio en crisis, a diferencia de Manizales, donde, si bien la industria no ha sido vigorosa desde el principio, ha tomado gran valor en la economía de la ciudad, de tal forma que tiene prioridad en la mayoría de las estrategias de mejoramiento que los agentes públicos generan para la región.

Como se identificó en la revisión de la literatura, la competitividad se relaciona con la mayoría de los factores del entorno empresarial. Sin embargo, un factor de éxito para el clúster de Turquía fue la infraestructura que poseía y su privilegiada ubicación geográfica, este análisis permitió identificar que la iniciativa clúster del sistema moda de Manizales y Caldas debe afrontar un reto en cuanto a infraestructura, pues Colombia presenta un retraso en materia de infraestructura competitiva. En cuanto de posición geográfica, la ciudad se encuentra en el centro del país, hecho que afecta la competitividad del sector en la región, pues se enfrenta a un encarecimiento de costos, reducción de su productividad, retos de aprovisionamiento y distribución, además de altos tiempos de respuesta.

Ahora bien, la desventaja más grande que se presenta en el análisis se da en términos de falta de innovación y la necesidad de mejorar la calidad de la educación. Sin embargo, aunque hay una deficiencia en el factor innovación, el clúster de Turquía optó por concentrar sus esfuerzos sobre la innovación de productos, lo que implicaba diseño de nuevos tejidos y modelos para productos finales. Como se ha visto, esto le aportó beneficios a corto plazo porque su innovación respondía a la competencia y demanda del cliente, pero no nacía de una estrategia competitiva o de una investigación profunda. En el caso de la iniciativa clúster, el factor innovación en la masa crítica se da principalmente en los productos y responde a las dinámicas del mercado. Por eso, resulta importante generar

conciencia para implementar la innovación de forma transversal en todos los niveles de la empresa y como un elemento que impulse el incremento de la productividad.

Con respecto a la estrategia y la rivalidad de la empresa, es una de las ventajas del clúster de Turquí presentadas en el caso, pues la fuerte competencia local que surge de un gran número de Pymes proporciona una alta competencia y un impulso para la eficiencia; así mismo, proporciona flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Por su parte, la competencia vigorosa y motivadora aún no es un elemento característico de la iniciativa clúster del sistema moda de Manizales y Caldas, pues las mipymes aún son reservadas con toda la información y elementos de valor de sus organizaciones, lo que responde a factores culturales y a una configuración de competidores aislados. Por ello, no ven en la competencia un elemento que genere valor, no cuentan aún con la disposición de colaborar entre ellas y, por ende, la competencia es inexistente.

## Conclusiones

La apuesta por la conformación de un clúster trae múltiples beneficios, tanto para quienes lo conforman como para el desarrollo y crecimiento de una región. La ventaja competitiva que estas aglomeraciones generan puede ser evidente en un lapso de hasta una década; por ello, requiere de voluntad, trabajo constante y conexión eficiente y eficaz entre los actores que lo conforman, tanto en la dimensión vertical como horizontal. Aunque el clúster requiera de evolución para notar esa real ventaja competitiva, el valor que genera desde diferentes perspectivas, desde su conformación, integra las victorias tempranas para quienes lo conforman, y es medible a través de la mejora de la competitividad de las empresas y sus dinámicas fortalecidas de cooperación y competencia.

El panorama de las mipymes en Latinoamérica, y específicamente en Colombia, sigue siendo crítico en cuanto a entorno propicio, legislaciones y financiamiento. Sin embargo, es notoria la apuesta del sector público por apalancar esta masa crítica y hacerla más competitiva; por ello se requiere de la visión e integración del sector público, sector privado y la academia, enfocados en la consecución de objetivos y la mejora de la competitividad regional.

La revisión bibliográfica aporta evidencias sobre las nuevas dinámicas del mercado y elementos relevantes como el entendimiento de la nueva economía de la competencia y la nueva forma de entenderla, a partir de la productividad. Estas evidencias se conectan de manera coherente con la esencia del clúster, su alcance y políticas, con el fin de mejorar la competitividad. Es por ello que, la hipótesis sobre el mejoramiento de la competitividad de las empresas del sistema moda es demostrada, puesto que la competitividad sí se ve mejorada con la conformación de un clúster, entendiendo que esta competitividad está directamente relacionada con los factores de financiamiento, capital humano, innovación e internacionalización.

Con base en lo anterior, el construir opciones estratégicas y una visión de futuro para la conformación de la Iniciativa Clúster del sistema moda de Manizales, parte no solo de la caracterización del sector, sino de constatar lo encontrado allí con la literatura, dando paso a la visibilización de las diferentes dinámicas marcadas para el sector y las cuales arrojan diferentes hipótesis de análisis:

- Sin importar el tamaño, el nivel de desarrollo y sofisticación, las empresas del sector sistema moda orientan sus estrategias en productos y procesos más sostenibles, adaptándose a las nuevas formas de consumo.
- La iniciativa clúster promueve el desarrollo de una oferta de formación aliada con las necesidades de las empresas del sector, tanto a nivel técnico como profesional. Y, a su vez, expone la necesidad de una oferta educativa que responda a las necesidades de los estudiantes y empleadores, cumpliendo con parámetros de contenido, horarios y tiempo de la formación para aumentar la oferta de mano de obra calificada para el sector.
- La iniciativa clúster facilita la conexión de los agentes del ecosistema con diferentes actores, con el fin de generar sinergias y oportunidades de crecimiento escalado, en función de las capacidades empresariales locales, del desarrollo de talento, de los retos de la industria de moda, de las tendencias y de las estrategias sectoriales en los ámbitos local y global.

- La articulación de la cadena de valor, desde las empresas hasta las entidades del entorno, vincula estrategias orientadas a la sofisticación y crecimiento del sector.
- Un sector económico articulado estratégicamente favorece la consolidación y el fortalecimiento de una red de proveedores y una red logística eficiente.
- La articulación del sector permite conocimiento y la expansión hacia otros mercados y oportunidades tanto locales como internacionales.
- La Industria 4.0 ofrece a las mipymes del sector textil, moda y confecciones oportunidades para mejorar la eficiencia, la calidad, la sostenibilidad y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado. Sin embargo, la implementación de estas tecnologías requiere también inversión y capacitación, por lo que es importante que las empresas evalúen cuidadosamente cómo pueden adaptarse a esta nueva era industrial.
- Así mismo, según las tendencias del sector, la relación entre el sistema moda y la industria 4.0 es relevante, porque mejoran la eficiencia, posibilitan la personalización e incrementan la competitividad, sin importar el tamaño de la empresa, pues el implemento de estas tecnologías puede influir en el posicionamiento y apertura a nuevos mercados u oportunidades en la industria.

Lo anterior ha permitido sentar la línea a base dentro de la construcción de la hoja de ruta para conformar la iniciativa clúster, enmarcada en un modelo de tres áreas de trabajo relevante para los próximos tres años:

- Innovación en el desarrollo de productos

Impulsar la Innovación y la sofisticación de productos y servicios, como aspectos clave para incrementar las oportunidades económicas de la pequeña y mediana empresa de la iniciativa clúster del sector sistema moda.

- Desarrollo y acceso a mercados

Identificar los mercados más atractivos y convenientes en función de una oferta de productos de sistema moda que conecten con los requerimientos de los clientes más sofisticados.

- Desarrollo de capacidades a partir de la integración con gestores de la producción

Mejorar la oferta de productos y servicios de las empresas de sistema moda, a partir de la consolidación y desarrollo de nuevos modelos de negocio.

La revisión y el análisis de los artículos, el ejercicio de *benchmarking* y la confrontación con la caracterización del sector local hacen posible el diseño y priorización de proyectos dentro del plan de acción de la iniciativa clúster del sector moda de Manizales:

- a. Mapeo y diagnóstico de las capacidades de las empresas participantes del clúster sistema moda.
- b. Laboratorio de diseño (nivelación de capacidades para el desarrollo de productos y servicios innovadores).
- c. Plan de comunicaciones y posicionamiento del clúster sistema moda de Manizales.
- d. Observatorio para el conocimiento del consumidor y para acceso a mercados.
- e. Identificación, desarrollo y acceso a mercados de valor para las empresas de la IC del sistema moda.
- f. Desarrollo de modelos de negocio para el acceso de nuevos mercados sofisticados.

Con base en esto, los retos y el papel que tenga la iniciativa clúster del sistema moda de Manizales y Caldas resulta clave en el proceso de conformación del futuro clúster del sistema moda, pues de la articulación de actores y las estrategias que nazcan de su trabajo conjunto, dependerá el éxito de la aglomeración de empresas, aliados estratégicos y encadenamientos productivos del sector como un clúster valioso, competitivo y generador de desarrollo económico para la región de Caldas.

## Roles de contribución (taxonomía de CRediT)

**María Fernanda Ríos Alvarán:** Conceptualización; Curación de datos; Análisis formal; Investigación; Metodología; Validación; Visualización; Redacción (documento original, revisión y edición).

**Juliana Ramírez Díaz:** Conceptualización; Curación de datos; Adquisición de fondos; Investigación; Metodología; Administración del proyecto; Validación; Visualización; Redacción (documento original, revisión y edición).

## Referencias

- Avenida Cárdenas, E., & Silva Guerra, H. (2018). Análisis de los cuellos de botella en la logística internacional de las Pymes de confecciones en Colombia. *Telos*, 20(3), 510-526. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357002009>
- Cutipa-Limache, A. M., Escobar-Mamani, F., Anchapuri, M., & Valreymond-Tacora, D. (2020, julio-diciembre). La intensidad de innovación y la competitividad de micro y pequeñas empresas exportadoras de artesanía textil. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (89), 155-176. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20669889009>
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2012, Julio). Clusters, convergence, and economic performance. *NBER Papers*. <https://www.nber.org/papers/w18250>
- Demuner Flores, M. d. R. (2021). Gestión del conocimiento en la innovación en pequeñas empresas de manufactura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069613017>
- Díaz Flores, M., Macías Acosta, R., & González Acolt, R. (2020, julio). Estrategias y Retos en la incorporación de la Pequeña y Mediana Empresa al Comercio Internacional: un enfoque conceptual. *Revista Academia y Negocios*, 6(1), 31-40. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560863786004>
- Espinel González, P. A., Aparicio Soto, D. M., & Mora, A. J. (2018). Sector textil colombiano y su influencia en la economía del país. *Punto de Vista*, 9(13). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6540496>

- Giraldo Cardona, M., Marín, A. M., & Tapasco Jaramillo, L. (2018). *Factores de competitividad empresarial del sector textil de la ciudad de Pereira* (Tesis de grado). fundación Universitaria del Área Andina, Areandina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3429?show=full>
- Gómez Díaz, J. (2017). La importancia de los factores fundamentales en el clúster. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 141-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6090448>
- Inexmoda. (2023). *Observatorio de Moda 2023* [Actualidad]. <https://www.inexmoda.org.co/observatorio-de-moda-de-agosto-2023/>
- Kato Vidal, E. L. (2019, enero-marzo). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 38-46. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2909>
- Kutluksaman, M., Mutlu, I., Saunders, J., & Unluaslan, E. (2012). Clúster de textiles y prendas de vestir de Turquía. Microeconomía de la competitividad HBS/HKS Michael Porter. [http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student\\_Projects/2012%20MOC%20Papers/MOC%20-%20Turkey%20Textiles%20and%20Apparel%20Cluster.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2012%20MOC%20Papers/MOC%20-%20Turkey%20Textiles%20and%20Apparel%20Cluster.pdf)
- Larios Francia, R. P. (2017, enero-diciembre). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. *Ingeniería Industrial*, (35), 113-137. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337453922006>
- Mesa Parra, F., & Torres Salamanca, R. (2019, enero-junio). Pymes manufactureras exportadoras en Colombia: un análisis de su actividad real. *Lecturas de Economía*, 1(90), 127-157. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6770405>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Informe de Tejido Empresarial* [Oficina de Estudios Económicos]. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-tejido-empresarial/2023/marzo/oe-dv-informe-de-tejido-empresarial-marzo-2023.pdf.aspx>
- Moreno Charris, A. V., Chang Muñoz, E., & Romero de Cuba, J. (2018). Satisfacción laboral en las Pyme colombianas del sector textil-confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 392-404. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115009>
- Papell, M. (2021). Competitividad y Desarrollo de Ecosistemas de Innovación. *Revista Empresarial & Laboral*. <https://revistaempresarial.com/tecnologia/competitividad-y-desarrollo-de-ecosistemas-de-innovacion/>
- Porter, M. (1998, noviembre-diciembre). Los clústeres y la nueva economía de la competencia. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition?language=es>
- Porter, M. (Ed). (1986). *Competencia en industrias globales*. Harvard Business School Press.

- Rico Buitrago, J. D., Galvis Cataño, D. F., Jiménez Guzmán, A., & Aristizábal Muñoz, L. Y. (2022). Sistema de indicadores de eficiencia financiera para las pymes del sector textil de Medellín-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(6), 442-455. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28073815031>
- Romero Borre, J., Gutiérrez Silva, J. M., Barrios Barrios, J. R., & Núñez Sarmiento, O. A. (2022). Financiamiento de micro y pequeñas empresas familiares del sector confección de Barranquilla – Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(4), 230-241. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28073811014>
- Sarmiento Silva, R., Donaire, D., & Gaspar, M. A. (2021, octubre-diciembre). Análisis de la competencia, cooperación y coopección: una comparación entre clústeres de minoristas planificados y no planificados. *Revista de Administración UFSM*, 14(4), 827-847. <https://www.scielo.br/j/reaufsm/a/kWsXgYkPW86TtzgtwxJhCvr/?format=pdf>
- Sarmiento del Valle, S. (2017). Cluster: alternative for regional growth. *Dimensión empresarial*, 15(2), 169-187. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/1222>
- Sarmiento Paredes, S., Nava Mozo, V., Carro Suárez, J., & Hernández Cortés, C. (2018, julio-septiembre). Estudio comparativo de los factores de innovación en la pequeña y mediana empresa de manufactura textil. *Contaduría y administración*, 63(3), 107-131. <https://www.redalyc.org/journal/395/39572299006/39572299006.pdf>
- Serrano, R., Wolff Motta Morandi, M. I., Veit, D. R., Brandao Mansilha, R., & Pacheco Lacerda, D. (2020). Generation of Value of a Brazil Fashion Industrial Cluster: A Systemic Analysis. *Journal of Technology Management Innovation*, 15(1). <https://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v15n1/0718-2724-jotmi-15-01-88.pdf>
- Vélez Bedoya, Á. R., & Rueda Prieto, J. A. (2017, diciembre). Percepción de los factores de Competitividad e Innovación en las mipymes de las ciudades de Medellín y Bogotá bajo los parámetros del Foro Económico Mundial. *NOVUM*, (7), 35-58. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/66977/69423-364705-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zuluaga Mazo, A., Cano Arenas, J. A., & Montoya Peláez, M. (2018, enero-junio). Gestión logística en el sector textil-confección en Colombia retos y oportunidades de mejora para la competitividad. *Clío América*, 12(23), 98-108. <https://doi.org/10.21676/23897848.2621>