



**FASE 6 PRESENTAR Y
SUSTENTAR PROYECTO FINAL**

**Análisis de los cuellos de botella en la logística internacional de las
pymes de confecciones en Colombia.**

Presentado por:

**ELSY BIBIANA RODRIGUEZ
LUANA SOFIA GARCIA MOSQUERA
FERNANDO ENRIQUE GONZALEZ ORDUZ
JHON EDISON ROJAS SANDOVAL
ARLEY FERNANDO TOVAR**

Presentado a:

ING. NUBIA STELLA SALAZAR

Grupo: 207115_61

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD ESCUELA DE
CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍA E INGENIERÍA INGENIERÍA
INDUSTRIAL**


TUNJA, DICIEMBRE DE 2019





CONTENIDO

FASE 6 PRESENTAR Y SUSTENTAR PROYECTO FINAL	1
Análisis de los cuellos de botella en la logística internacional de las pymes de confecciones en Colombia.	1
INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECIFICIOS.....	4
a. Diseñe la red estructural del sector analizado.	5
b. Describa los factores del entorno que inciden en cada uno de los nodos de la red diseñada.....	7
Proveedores	7
Clientes.....	7
a. Realice un diagrama de flujo de proceso por responsabilidades; utilizando una herramienta web 2.0 e identificando los puntos críticos de control.	7
b. Evalúe la vulnerabilidad del sistema logístico desde el componente de inventarios y almacenamiento en la red diseñada.	9
c. Evalúe la vulnerabilidad del sistema logístico desde el componente de transporte y distribución en la red diseñada.	9
d. Evalúe la vulnerabilidad del sistema logístico desde el componente tecnológico en la red diseñada.....	10
e. Defina el mapa de indicadores requeridos para la administración de la red estructural, tomando como referente el modelo transaccional de SCOR – APICS.	10
2. Explorar la situación del sistema logístico del sector analizado en Colombia a partir de fuentes secundarias que incluye:.....	11
a. Defina la cadena de valor de Porter del sector analizado.	11
b. Identifique las iniciativas de competitividad, desarrollo de clústeres vigentes en Colombia para el sector analizado.	14
ANÁLISIS COMPARATIVO CLÚSTER BOGOTÁ Y MEDELLÍN.....	20
c. Realice un Benchmark de prácticas logísticas mundiales aplicables al sector y compare con el caso colombiano (explore mínimo 5 fuentes internacionales)	24
d. Proponga una hoja de ruta para mejorar el sistema logístico del sector analizado desde el componente operacional y tecnológico a nivel estratégico, táctico y operativo.	28
CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFÍA.....	35



INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas- Pymes- son parte del crecimiento económico de los países, siendo así necesario mejorar sus condiciones internas para afrontarse a los retos actuales (Montoya & Montoya, 2010), y de esta manera crear Pymes con altos estándares que se enfrenten con el mercado internacional de manera exitosa.

El sector de la confección de textiles en Colombia es la segunda actividad de mayor importancia y de mejor trayectoria en el área del comercio industrial, actividad que genera grandes oportunidades laborales para muchas personas que hoy día viven gracias a esta actividad sin importar si trabajan en pequeñas, medianas o grandes empresas textiles de confección.

Actualmente las empresas se encuentran en busca de la renovación en cuanto a productividad y competitividad, por tal razón se crearon los clústeres de textiles, con el gran propósito de alcanzar mejoría en el posicionamiento del sector en el mercado tanto a nivel nacional como internacional.

Según Porter (citado por Zabala y Mesa, 2011), La competitividad, a grandes rasgos es un sinónimo de productividad, que para alcanzarla se debe crear una estrategia que este íntimamente ligada con los objetivos a lograr en el sector que se pretende trabajar.

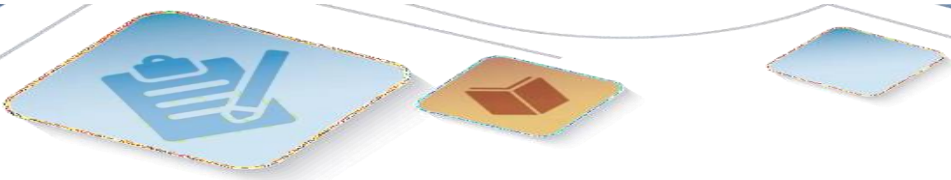
Por medio del presente trabajo se realizará el desarrollo de la actividad Fase 10, correspondiente al repaso de las unidades 1, 2, 3 y 4, se presenta y sustenta el Proyecto Final, con el propósito de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso del Diplomado del Supply Chain Management y Logística, los cuales serán aplicados en el estudio de caso “Análisis de los cuellos de botella en la logística internacional de las pymes de confecciones en Colombia”, realizando un análisis para resolver con buen fundamento cada una de las preguntas que se proponen, teniendo en cuenta la guía de actividades de la fase 6 para la presentación del trabajo.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el estudio de caso “Análisis de los cuellos de botella en la logística internacional de las pymes de confecciones en Colombia”, y aplicar conocimientos adquiridos a lo largo del diplomado de profundización en supply chain management y logístico.

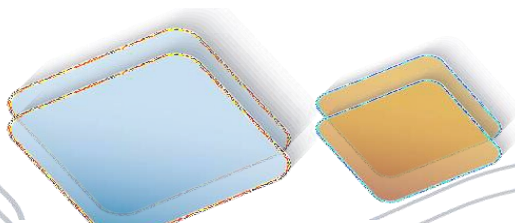
OBJETIVOS ESPECIFICIOS

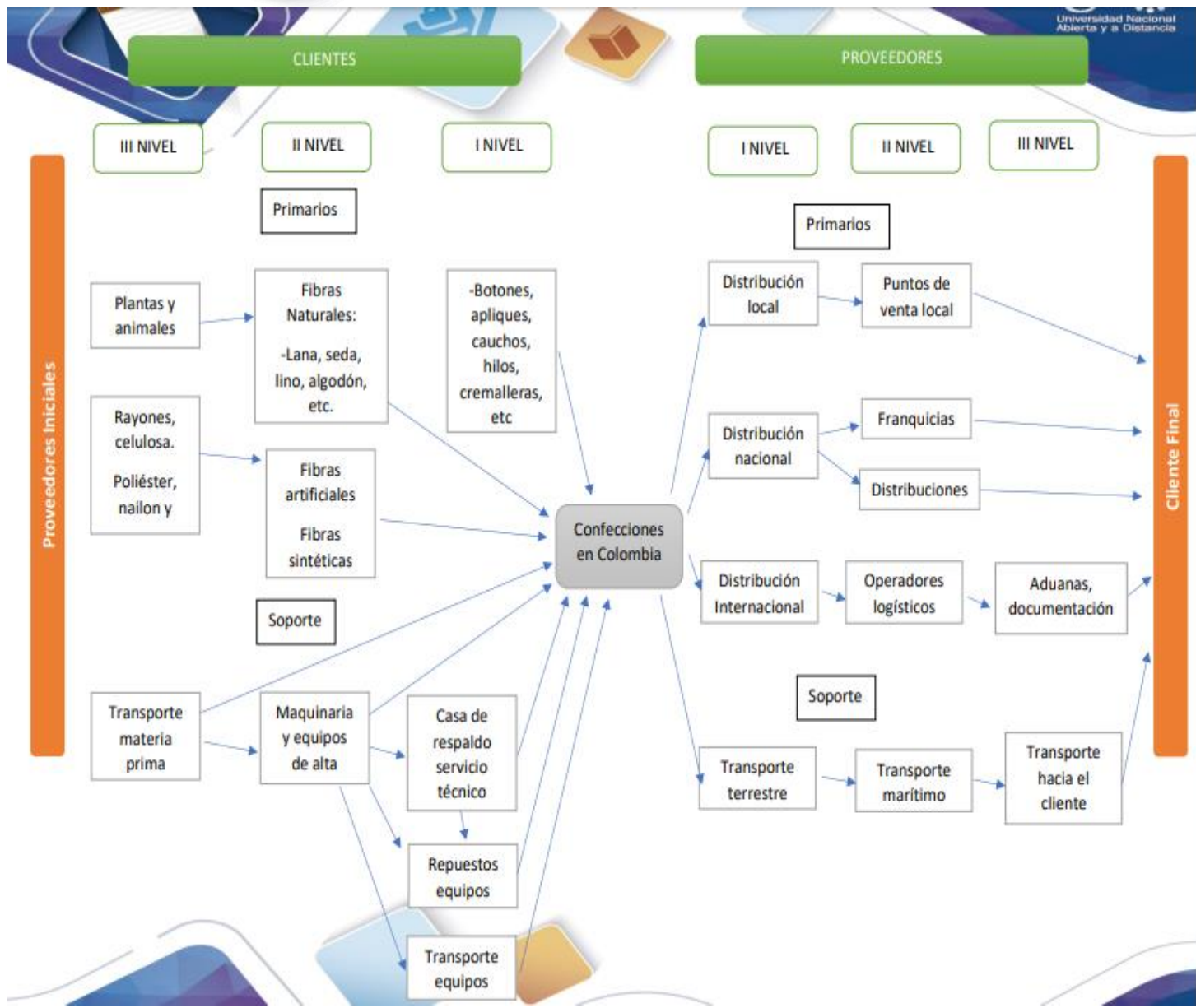
- Identificar los factores del entorno que inciden en cada uno de los nodos de la red para el caso seleccionado.
- Analizar los procesos por responsabilidades para de esta manera elaborar un diagrama de flujo.
- Finalmente evaluar la vulnerabilidad del sistema logístico desde los componentes de inventarios y almacenamiento en la red a diseñar.
- Aplicar los conocimientos adquiridos para resolver el caso de estudio “Análisis de los cuellos de botella en la logística internacional de las pymes de confecciones en Colombia”, aplicado al sector productivo en Colombia.
- Responder las preguntas teniendo el caso de estudio escogido
- Explorar la situación de sistemas logísticos del sector analizado en Colombia.



1. Hacer lectura del caso “Análisis de los cuellos de botella en la logística internacional de las pymes de confecciones en Colombia”, y dar respuesta a las siguientes preguntas:

a. Diseñe la red estructural del sector analizado.





b. Describa los factores del entorno que inciden en cada uno de los nodos de la red diseñada.

Proveedores

III NIVEL: En el tercer nivel podemos encontrar las leyes y entidades de protección animal; las cuales prohíben y controlan en algunos casos la producción de las pieles, lanas, cueros, etc, para la elaboración de tejidos. Igualmente, el estado controla la documentación de facturación y transporte de materias primas.

II NIVEL: los factores que inciden del entorno son los costos de la materia prima como por ejemplo el precio del algodón y la disponibilidad de los textiles, los tratados de libre comercio permiten la importación tanto de materia prima e insumos como la maquinaria y tecnología para la producción del sector de confecciones en Colombia.

I NIVEL: En el sector transporte, la tarifa impuesta por el gobierno de los precios de los combustibles es desfavorable ya que son las más elevadas en la historia de Colombia américa latina.

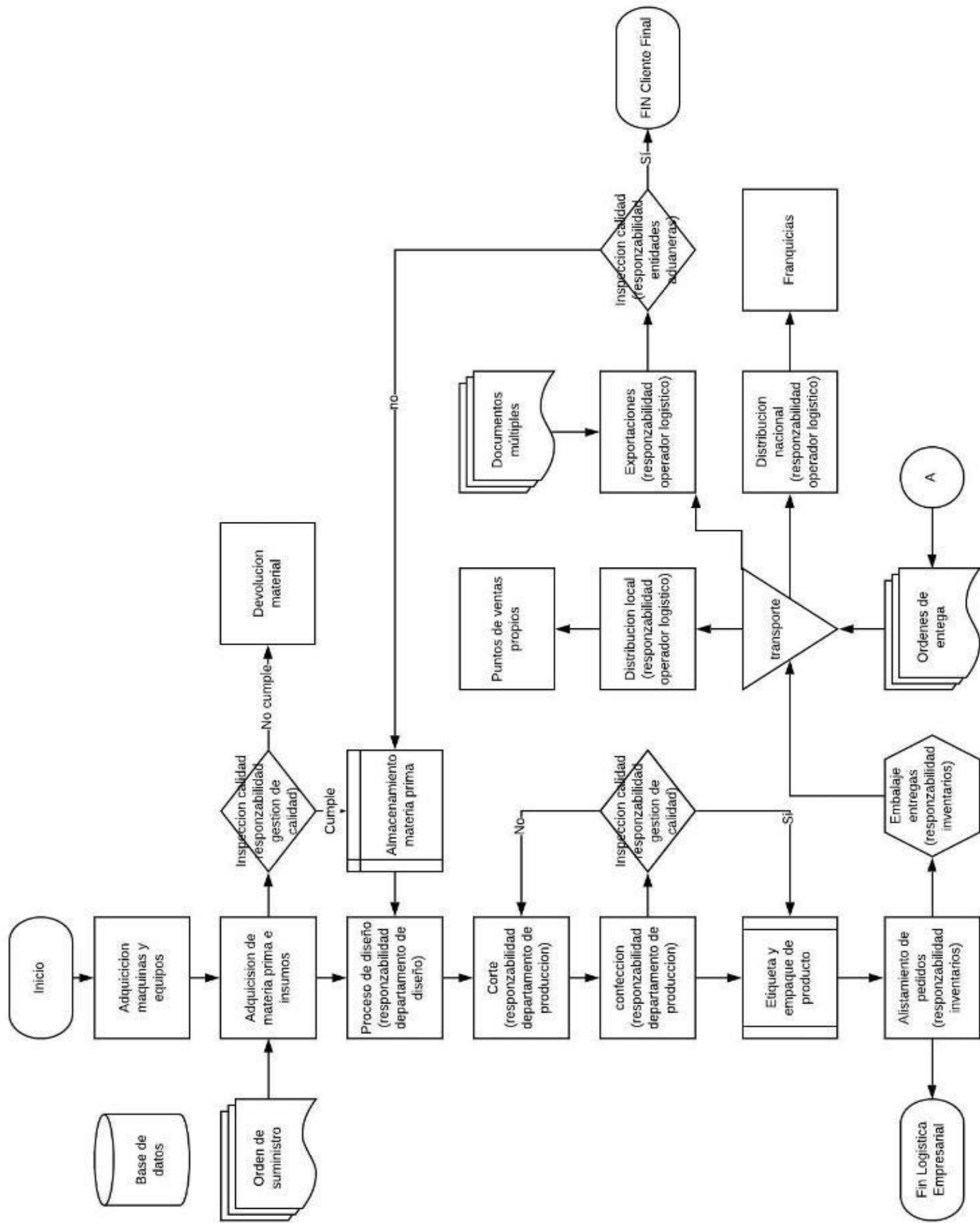
Clientes

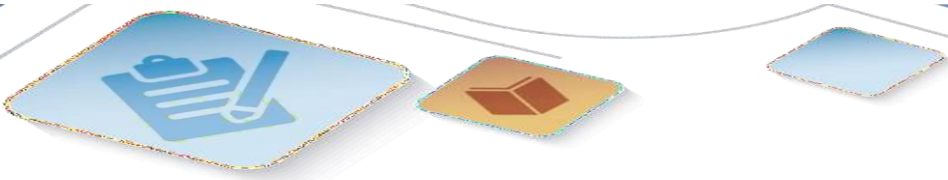
I NIVEL: En este nivel la falta de conocimiento en el procedimiento a exportar y documentación, los altos costos en trámites, La planeación y el seguimiento a los procesos exportadores.

II NIVEL: El costo del transporte internacional, el desconocimiento en la terminología logística al momento de contactarse con los operadores logísticos y la falta apoyo del gobierno en subsidios a las empresas.

III NIVEL: Los tratados de libre comercio y las buenas relaciones internacionales que tiene el país en este momento y La falta de conocimiento en el mercado internacional.

a. Realice un diagrama de flujo de proceso por responsabilidades; utilizando una herramienta web 2.0 e identificando los puntos críticos de control.



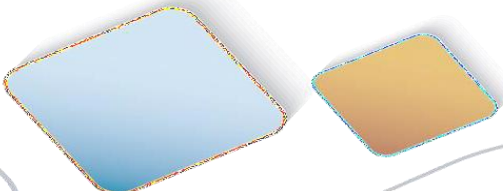


b. Evalúe la vulnerabilidad del sistema logístico desde el componente de inventarios y almacenamiento en la red diseñada.

En la red diseñada del caso propuesto como lo es el de confecciones; en el sistema de inventarios y almacenamiento se hace vulnerable con factores como no analizar ni realizar un estudio previo sobre el comportamiento de la demanda para una próxima producción; si no que se basan en el comportamiento de las ventas sin considerar los tiempos de producción. Actualmente las empresas PYMES textiles en Colombia enfrentan el problema de no conocer su demanda verdadera. Ha ocurrido que tienen sobre producción y sub producción de sus prendas, cuestión que hace perder dinero a las compañías. Si no se innova el producto como la confección de ropa la mercancía quedara estancada generando inventarios altos con poca rotación; esto influye en el posicionamiento de los inventarios totales de la red, los productos retenidos en el almacén generan altos costos en el inventario de producto terminado, adicional la falta de modelos cuantitativos para la toma de decisiones sobre cuánto y cuando pedir los materiales que son necesarios para el funcionamiento óptimo de la organización.

c. Evalúe la vulnerabilidad del sistema logístico desde el componente de transporte y distribución en la red diseñada.

La situación actual de la infraestructura de transporte en Colombia es uno de los principales cuellos de botellas para la competitividad del país, con efectos nocivos sobre la industria textil, en aspectos como los costos que estos deben cubrir para sacar la mercancía a las ciudades principales o puertos dependiendo de su ubicación y del punto de inicio al punto final donde se debe entregar la mercancía las PYMES en muchas ocasiones enfrentan los elevados costos en los fletes. Sumado a esto la ineficiencia de los operadores logísticos en la toma de decisiones sobre los modos y empleos de la distribución de los productos igualmente aumenta los costos y los tiempos de entrega al cliente, esto puede traer consecuencias a las Pymes como; pérdida de participación en el mercado, menos oportunidad de entrar a otros mercados, poca competitividad en el sector.



d. Evalúe la vulnerabilidad del sistema logístico desde el componente tecnológico en la red diseñada.

Muchas de las empresas textiles PYMES les cuesta hacer renovaciones tecnológicas ya que esta en ocasiones sale muy costosa, la baja implementación de infraestructura tecnológica hace el sistema vulnerable; debido al poco respaldo de las políticas de gobierno que también influye en inversión de las Pymes en cuanto a investigación y desarrollo ya que es muy escasa y en muchos casos no se conoce. Los daños en las maquinas o quipos por mala operación debido a la falta de capacitación y entrenamiento y por el incumplimiento de los mantenimientos preventivos y predictivos. También la baja implementación de infraestructura tecnológica debido al poco respaldo de las políticas de gobierno.

e. Defina el mapa de indicadores requeridos para la administración de la red estructural, tomando como referente el modelo transaccional de SCOR – APICS.

El Modelo SCOR se enfoca en la cadena de suministro usando cuatro distintos procesos: suministrar, hacer, entregar, planear y reciclar; la importancia de este modelo radica en que estandariza el lenguaje para la comprensión de la cadena de suministro y permite ver al sistema en toda su totalidad e inferir al nivel de detalle que se requiera (Torres, 2016). Los indicadores del modelo SCOR buscan medir su comportamiento a nivel interno (costos y activos) y externos (fiabilidad, respuesta y flexibilidad) de forma general, facilitando la toma de decisiones.

INDICADOR	FORMULA	AGENTES INVOLUCRADOS
Devoluciones de clientes	$\frac{\text{Ventas brutas anuales} (\$) - \text{Devoluciones anuales} (\$)}{\text{Ventas brutas anuales} (\$)} * 100\%$	-Suministro (proveedores) -Producción -Clientes
Entregas a tiempo	$\frac{\text{Numero de entregas a tiempo}}{\text{Numero de entregas}} * 100\%$	-Suministro (proveedores) -Producción -Transporte (clientes) -Operadores logísticos (clientes)
Recepciones a tiempo	$\frac{\text{Número de pedidos recepcionados tiempo}}{\text{Número de pedidos}} * 100\%$	-Suministro (proveedores)

	Numero de pedidos receptionados totales)*100%	
--	--	--

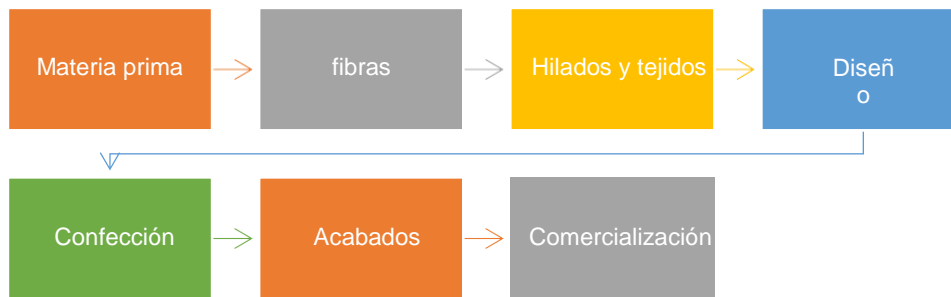
2. Explorar la situación del sistema logístico del sector analizado en Colombia a partir de fuentes secundarias que incluye:

a. *Defina la cadena de valor de Porter del sector analizado.*

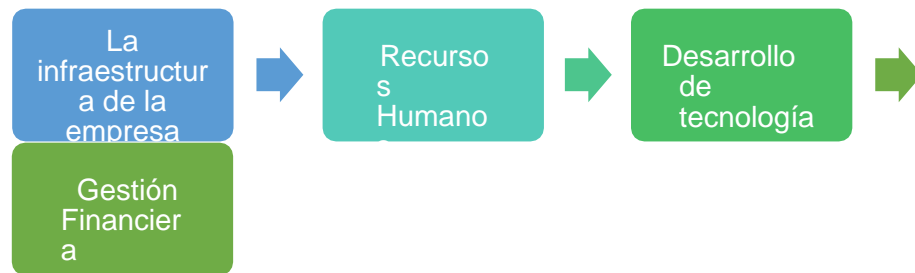


La cadena de valor en el sector textil confección en sus actividades primarias se encuentra la creación física de productos, la venta y el servicio posventa, que además pueden tener una subdivisión en actividades secundarias.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:



ACTIVIDADES DE SOPORTE: Las cuales están apoyadas por las actividades secundarias y son:

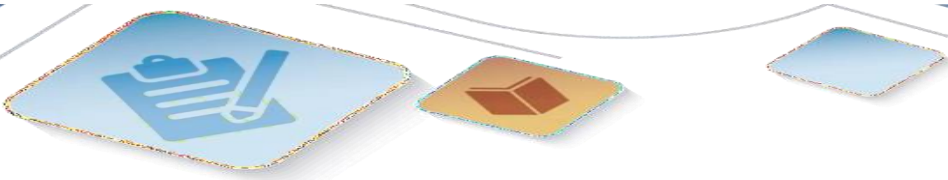


Las cinco actividades primarias según Porter son:

- **Logística interna:** comprende todas las actividades relacionadas con la obtención y almacenamiento de las materias primas necesarias para fabricar el producto, entre ellas las compras, la gestión del almacén o las relaciones con los proveedores.
- **Operaciones:** Todas aquellas actividades necesarias para transformar las materias primas en el producto o servicio final.
- **Logística externa:** Actividades orientadas al almacenamiento del producto terminado y la entrega del producto o servicio al consumidor final.
- **Marketing y ventas:** Integra todas las acciones realizadas por la empresa que estén orientadas a la venta y promoción del producto al cliente, como la captación de clientes, análisis del mercado o publicidad.
- **Servicios:** Son las últimas actividades que intervienen en el proceso y está relacionado con todas aquellas actividades que tiene como objetivo analizar y gestionar la recepción del producto por parte del consumidor y su impacto en la sociedad. Por ejemplo, estarían dentro de esta categoría actividades como la instalación del producto, los servicios de post-venta realizados para el cliente o los análisis del nivel de satisfacción del cliente.

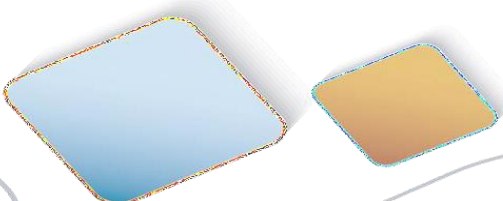
Las actividades de apoyo o soporte no están directamente relacionadas con la fabricación del producto, pero también crean valor para la empresa, complementando a las actividades primarias:

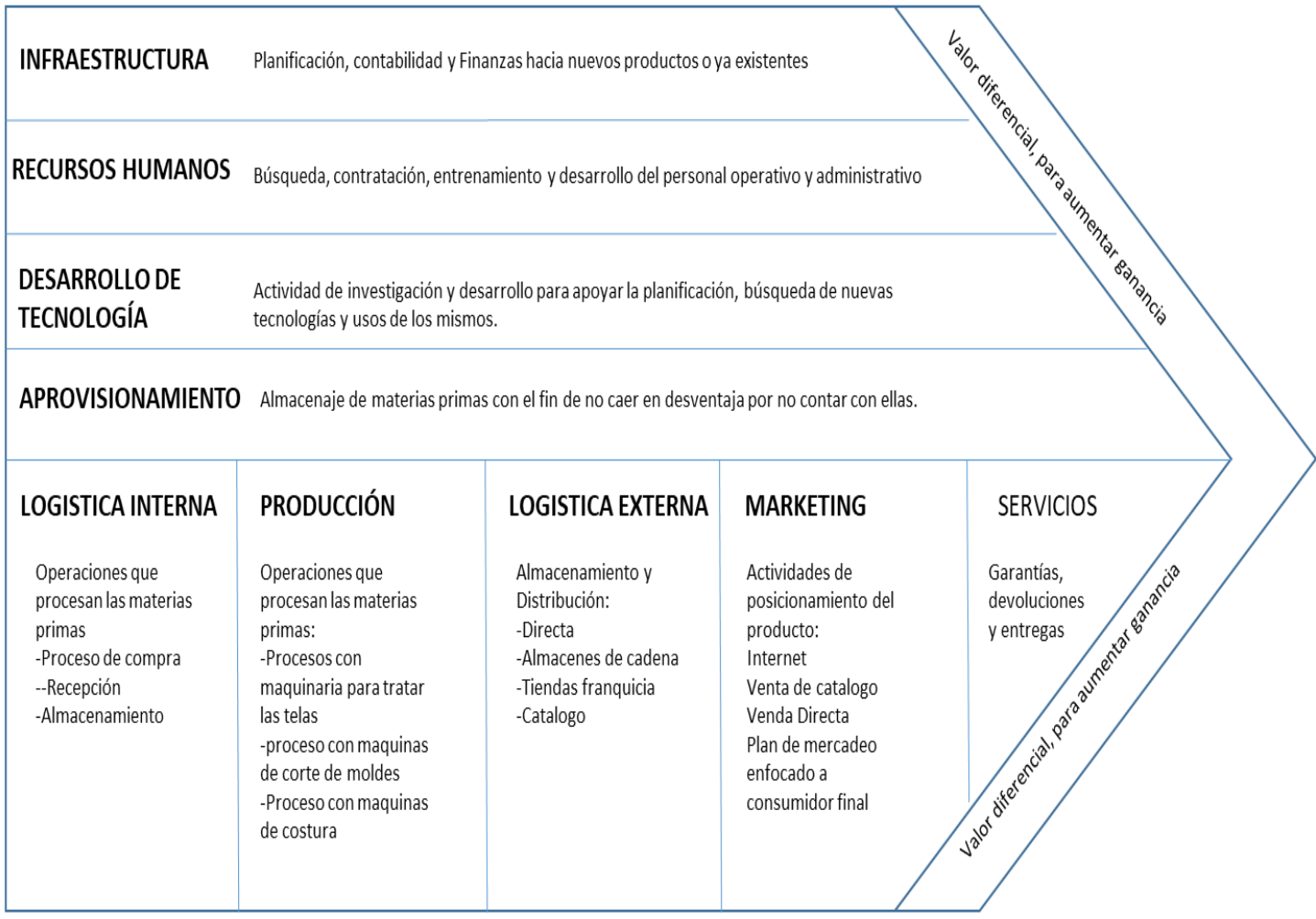
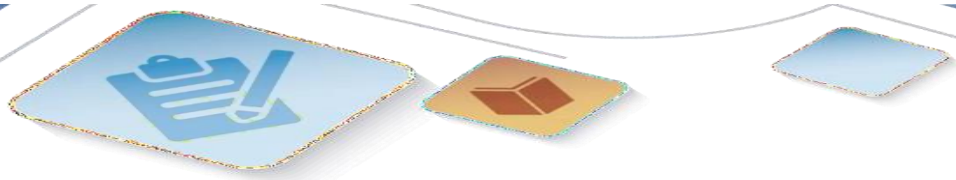
- **Infraestructura de la empresa:** Todas las actividades que organizan y planifican la estrategia de la empresa como contabilidad, finanzas o la elaboración de una estrategia a corto y largo plazo.

- 
- **Abastecimiento:** Almacenaje de las materias primas y productos.

- **Desarrollo tecnológico:** El nivel de desarrollo tecnológico puede ser muy determinante en el éxito de la empresa y depende del nivel de desarrollo y sistematización que emplea la empresa en su proceso productivo. La tecnología puede estar directamente relacionada con el producto (por ejemplo, I + D, diseño de producto) o con procesos (por ejemplo, el desarrollo de procesos) o con un recurso en particular (por ejemplo, mejoras de las materias primas) (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Una tecnología muy innovadora permite abaratar muchos costes y es fundamental para la capacidad innovadora y la creación de valor por parte de la empresa.

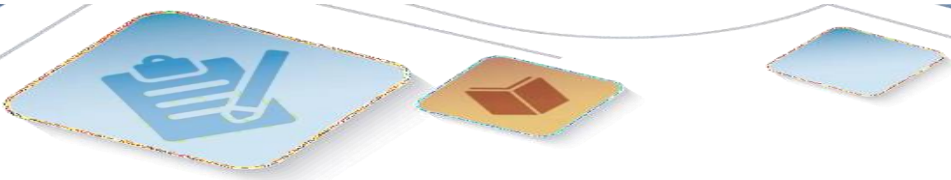
- **Recursos humanos:** los trabajadores son un recurso esencial dentro de la empresa para hacer funcionar todas las fases del proceso, pero para ello es necesario una correcta gestión de las personas. La gestión de recursos humanos incluye la selección y contratación de trabajadores, su formación y control, así como la implementación de un sistema de incentivos que mantenga a los trabajadores motivados en su trabajo. (Otaola, 2019)





b. Identifique las iniciativas de competitividad, desarrollo de clústeres vigentes en Colombia para el sector analizado.

Según The Clúster Initiative Greenbook (Sölvell, Lindqvist, & Ketels, 2003), las iniciativas clúster son esfuerzos organizados para incrementar el crecimiento y la competitividad de las empresas de un clúster en una región, en el que pueden participar las empresas mismas, el gobierno y la academia, para conformar una institucionalidad que articula actores y esfuerzos (Llinás, Caicedo, & Gómez, 2016), mediante la identificación y el desarrollo de proyectos o acciones estratégicas en aquellas cuestiones que limitan la productividad y competitividad de las empresas, tales como la provisión de bienes (públicos y privados) específicos para el clúster, la promoción de capital humano con habilidades peculiares, la formulación de una

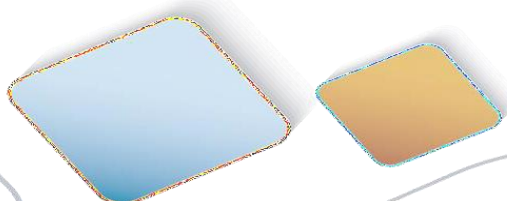


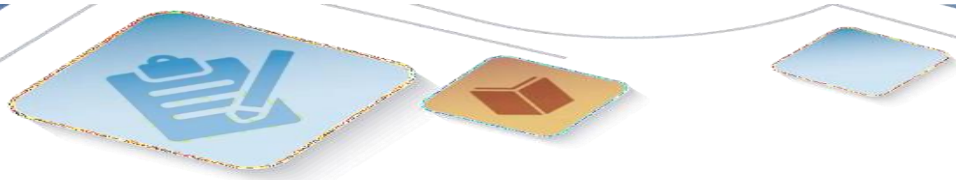
agenda de ciencia, tecnología e innovación, el establecimiento de un modelo de gobernanza (Cuesta, 2014) o la conquista de nuevos mercados. (Gobernación de Colombia, 2018).

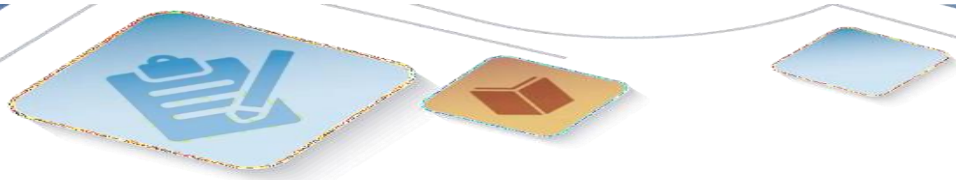
En el clúster las empresas textiles de confección se encuentran aquellas que han Evolucionado en el concepto actual como empresa Global que cuentan con una visión de ser líderes en el mundo, proceso durante el cual desaparecen los intermediarios y logra la empresa directamente a hacer contacto para comercialización con los clientes directos.

Existen requerimientos básicos para el logro del clúster, entre los cuales se destacan: El apoyo sostenido por entidades gubernamentales y otras entidades que sean de gran apoyo y perspectiva para el avance de la empresa en la competitividad a nivel global.

Para Colombia, las cadenas productivas deben ser relacionadas con las diversas empresas existentes, con el fin de crear un producto o servicio y la respectiva distribución hasta llegar al cliente final, logrando crear un concepto más avanzado como lo son los clústeres, los cuales al ser relacionados con empresas fabricantes de productos complementarios agregan valor. Estos clústeres se han convertidos en una herramienta significativa para el desarrollo de un sector, sin embargo, la baja y escasa implementación de transformación productiva en los diversos sectores produce un escaso desarrollo tecnológico y poco crecimiento al ser comparado con los sectores de otros países del mundo, lo cual genera para el país una desventaja y atraso para el país.



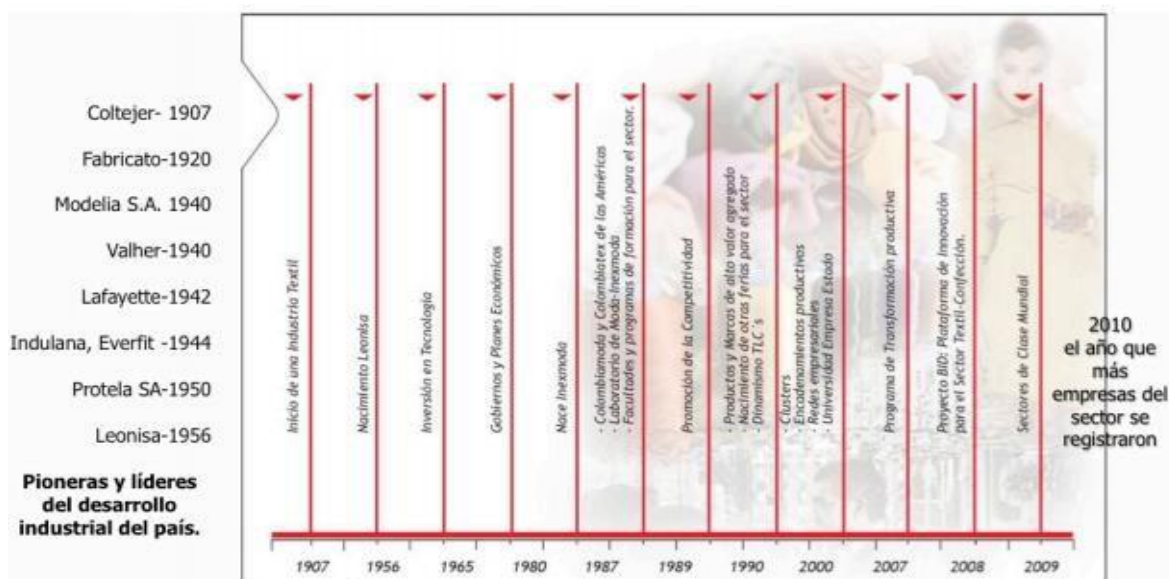




Antecedentes históricos, progreso e importancia del clúster.

La industria colombiana basó su desarrollo y crecimiento, durante la primera mitad del siglo XX, en la producción textilera, siendo la región antioqueña la que marcó la pauta de dicho crecimiento. Tal posición se hizo evidente en una sucesión de eventos históricos de creaciones, fusiones, expansiones y empoderamientos de empresas dedicadas a esta actividad industrial⁹ como se evidencia a continuación:

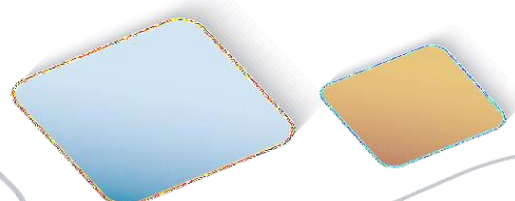
Desarrollo histórico de la industria textil y confección de Colombia

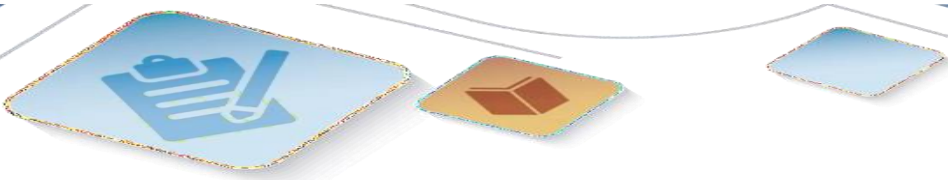


Fuente: Inexmoda Observatorio Económico Nacional de Sistema de Moda

(Ruiz, 2013) A partir de la década de los 90, se comenzó a hacer evidente

y palpable la “desprotección” a la importación evidenciado en la competencia externa a raíz de la implementación de reformas legales, que permitieron reducciones arancelarias para las importaciones, reestructuraciones laborales, privatizaciones y modificaciones profundas en el sistema general de seguridad social, causando un efecto negativo sobre la industria textil y confección, por el mismo hecho de ser la base del desarrollo industrial de la región.

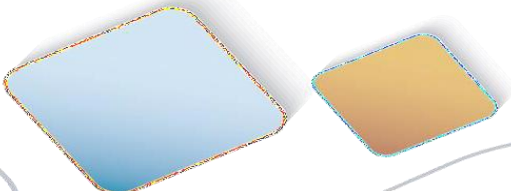


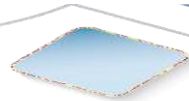
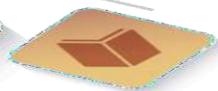


Nivel nacional en la producción textil y confección representando más del 6.5% de las exportaciones no tradicionales y 2% de las exportaciones totales colombianas; además representa el 1.4% del PIB y 1.7% del PIB manufacturero siendo los principales productos de exportación: vestidos de hombre y mujer, shirts y pantalones, ropa interior, vestidos de baño, cardigans, medias y ropa control.

Actualmente se busca promover la cultura de integración para fomentar la innovación y el desarrollo empresarial y de las instituciones que interactúan en la cadena de valor, por medio del clúster Textil/Confección, Diseño y Moda con el fin de lograr su acceso y reconocimiento en los mercados internacionales, a través de la diferenciación en diseño y moda. Colombia se sigue consolidando como un importante centro de diseño, creatividad y ferias en América Latina; Colombiatex de las Américas y Colombiamoda (1.500 compradores internacionales y 610 marcas expositoras)¹², mientras Medellín (por medio del desarrollo del clúster TCDM) le sigue apostando a la incrementación de la competitividad con el fin de lograr enfrentar los mercados internacionales, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico y social de Antioquia a través del crecimiento sostenible de las empresas integrantes de la cadena de valor.

Comercio internacional del clúster A continuación se presenta como está integrada actualmente la economía colombiana con respecto al resto del mundo:





Economía integrada al mercado global

Colombia adelanta 11 tratados de libre comercio (TLC) con 48 países, logrando un acceso preferencial a más de 1.500 millones de consumidores.

- CAN - 1966
- ALADI - 1980
- Mexico - 1996
- Honduras - 2010
- Chile - 2009
- Canada - 2011
- Suiza y Liechtenstein - 2011
- Estados Unidos - 2012, ATPDEA - 2013
- Unión Europea - SGP Plus**

- Panama***
- Turquía***
- Israel***
- Corea del Sur***
- Singapur***
- Costa Rica***



Integración
TLC
Acuerdos de alcance parcial
Acuerdos de inversión y/o doble tributación
Potenciales Acuerdos de Comercio

**Aprobación parlamento
*** En Negociación

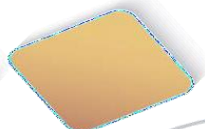
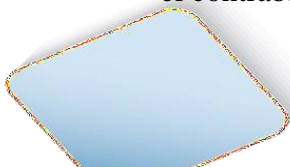
inexmoda

Fuente: Observatorio Económico- INEXMODA

Según datos de Inexmoda, Colombiatex congregó a 579 expositores en la muestra comercial, de los cuales un 60% eran nacionales y un 40% internacionales de países como Brasil, India y España.

Por su parte, el Gobierno Nacional muestra interés en fomentar la competitividad de la industria textil colombiana, mediante nuevas líneas de crédito por \$50.000 millones a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Esto con miras a mejorar el crecimiento textil por medio de préstamos favorables para los emprendedores, especialmente en el sector del calzado.

La industria textil es uno de los sectores más destacables de la economía colombiana, debido a que equivale al 6% del PIB y representa aproximadamente el 24% del empleo en el país. Si bien el año 2017 se mostró como un período lleno de complejidades, el 2018 parece un terreno mucho más optimista, gracias a convenios como el tratado de libre comercio con Mercosur de 0% de aranceles en importaciones y los avances en los operativos para mitigar el contrabando.



Sin duda el año 2018 representará un panorama lleno de oportunidades para la industria textil y de confecciones, los emprendedores que sepan aprovechar las nuevas tendencias impulsadas por consumidores preocupados por el medio ambiente, el comercio justo y las telas inteligentes, van a encontrar un gran mundo de posibilidades en este emocionante universo textil. (Garzón, 2018)

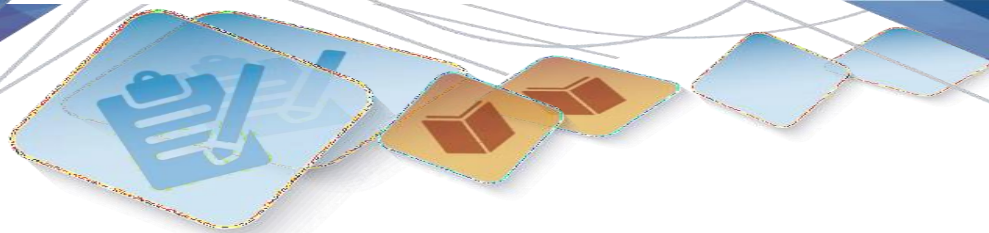
El sector de las confecciones ha sido históricamente importante para Colombia debido a que representa más del 5% de las exportaciones no tradicionales del país, aparte de que ha crecido a una tasa anual del 3.9%. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).

La producción de textiles se concentra en Bogotá, Antioquia y Atlántico con el 91,5% de las ventas en el 2009, y alcanzando la cifra de US\$ 5.14 millones en el 2008. Por otra parte, Colombia se ha convertido en uno de los principales centros de la moda en Latinoamérica con ferias como Colombiatex y Colombiamoda las cuales enfatizan las ventajas de la industria y los avances en materia de moda. (Proexport, s.f. 2011).

ANÁLISIS COMPARATIVO CLÚSTER BOGOTÁ Y MEDELLÍN

A continuación, se observa una tabla comparativa entre el clúster de moda de Bogotá y Medellín.

ASPECTOS PARA EVALUAR	CLÚSTER DE LA MODA BOGOTÁ	CLÚSTER DE LA MODA MEDELLÍN	CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN
Estructura filosófica	-En la misión del clúster se observa que no hay una estrategia definida ya que apunta a la consolidación de un sector competitivo, pero no delimita las características principales con que debe contar el	-Dentro de la misión se delimita cuáles son los factores para seguir con el fin de promover la cultura de integración. - A pesar de que su visión está enfocada la competitividad se definió para el año 2010 por lo tanto es obsoleta.	-El clúster de la moda de Medellín tiene una estructura filosófica más definida según los lineamientos que se necesita para ser un clúster en comparación al de del clúster de moda Bogotá. Se recomienda definir de manera objetiva hacia donde quiere dirigir la estrategia del



	programa - Dentro de la visión no hay una fecha límite del cumplimiento de esta.		programa con esto los diferentes actores que integran el clúster sabrían que es lo que se desea y hacia dónde quieren llegar.
Actores	-Los actores que integran el clúster, especialmente el gobierno, los centros de innovación y tecnología y la academia tienen una participación similar en ambas ciudades. Sin embargo, en Bogotá aún no se ha logrado una asociatividad adecuada entre los empresarios y empresas conexas en comparación con Medellín.		-Se refleja falta de integración entre los actores que componen un clúster, aspecto en el cual las dos ciudades deben reforzar, especialmente eliminando la barrera de la desconfianza del flujo de la información.
Clasificación	-En Bogotá no se evidencia una adecuada integración vertical, ni horizontal dado que hay baja cooperación entre los eslabones de una cadena de valor y la competencia.	-Una de las estrategias que apoyan la integración vertical es el “Programa padrino”, lo que ha beneficiado la cooperación entre los eslabones de la cadena productiva en sector, generando así mayor confianza en el flujo de información en la industria	-Se debe mejorar la integración principalmente entre los competidores del sector de tal manera que se cree una cultura de cooperación y no de desconfianza de robo de información.
Políticas y programas	-Ambas regiones han desarrollado programas que benefician en experiencia y conocimientos a los diferentes actores del sector principalmente a los empresarios		-Los programas propuestos en ambas ciudades son acordes a las necesidades de los actores que buscan ser competitivos.
Beneficios	-Promueve competitividad y productividad de las empresas.	-Busca fortalecer las industrias en el momento de introducirse al clúster.	-A pesar de que ambas partes buscan la asociatividad de las empresas, Medellín incentiva más el fortalecimiento de las pymes lo cual es muy importante ya que es mayor porcentaje de composición empresarial en el sector.

Ciclo de vida	-El clúster se encuentra en etapa inicial de emprendimiento.	-El clúster se encuentra en una etapa de madurez	-El tiempo es un factor importante que ha hecho que Medellín haya evolucionado más rápido que en Bogotá, puesto que el año de 1999 empezaron a establecer el concepto de clúster donde Antioquia lidero con el
----------------------	--	--	--

			proyecto de mini-clúster ropa interior femenina
Estrategias	-El enfoque estratégico no está definido en el clúster.	-El enfoque estratégico según las estrategias genéricas según Porter es la diferenciación.	Independientemente de la estrategia debe existir mayor participación de los actores para que la industria tenga éxito en el enfoque deseado


Fuente: (Rodriguez, 2012)

Para que exista las iniciativas Clúster vigentes en Colombia según la web de Red Clúster Colombia, estas deben cumplir parcialmente con uno o varios criterios sobre la capacidad de la iniciativa de desarrollo económico local, iniciativa de desarrollo de clusters y/o una apuesta productiva local:

1. Por hacer EXPLICITO su trabajo
2. Por hacer su trabajo de forma CONSENSUADA.
3. Por llevar una PLANEACION de su trabajo.
4. Por reflejar una ESTRUCTURA DE ADMINISTRACION de su trabajo
5. Por hacer TANGIBLE su trabajo.

En la actualidad, en Colombia existen, en el sector textil, 3 clúster (redclustercolombia, 2019):

Id	Nombre de la iniciativa	Departamento	Año de creación	Sector(es) principal(es) sobre el cual se concentra la iniciativa clúster	Áreas de trabajo bajo la iniciativa clúster y/o apuesta productiva
1	<u>Iniciativa textil - Confección del Tolima</u>	Tolima	2013	<ul style="list-style-type: none"> -Confección y Moda -Textil 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación del RRHH -Crecimiento e inversión -Desarrollo de la cadena de valor -I+D+i -Oferta del Recurso Humano -Visión y estrategia
2	<u>Clúster moda y fabricación avanzada</u>	Antioquia	2008	<ul style="list-style-type: none"> -Calzado -Confección y Moda -Cosméticos y productos de aseo -Cuero -Joyería y bisutería -Textil 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación del RRHH -Desarrollo de la cadena de valor - I+D+i -Oferta del Recurso Humano -Promoción de las exportaciones -Visión y estrategia
3	<u>Sistema moda</u>	Valle del Cauca	2016	<ul style="list-style-type: none"> -Calzado -Confección y Moda -Cuero -Joyería y bisutería -Textil 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de la cadena de valor - I+D+i -Infraestructura específica -Posicionamiento y mercadeo del clúster -Promoción de las exportaciones -Visión y estrategia



Según (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2010) cabe resaltar que existen estrategias de internacionalización se dividen en cuatro y son:

Estrategia Internacional, la cual usa competencias de la empresa y explota oportunidades en otros mercados, como lo es la exportación.

Estrategia Multidomestica; busca que las agencias extranjeras funcionen como unidades autonomas en la adecuación de productos y procesos en mercados locales.

Estrategias globales, considera un solo mercado en el mundo y controla las sucursales por medio de oficinas centrales.

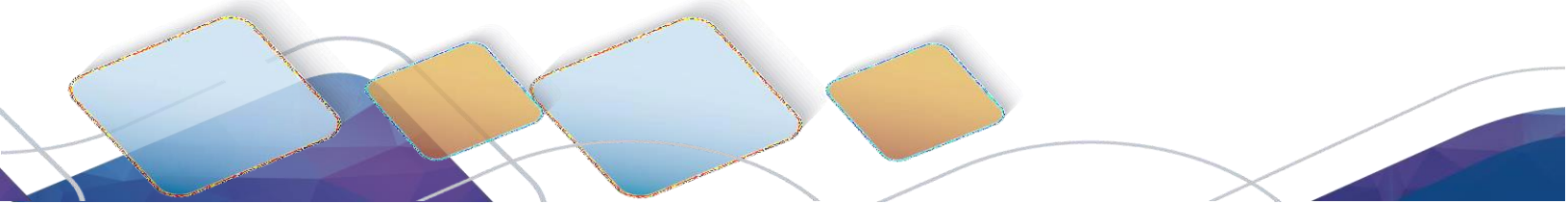
Estrategia Transnacional la cual construye una cadena de valor flexible facilitando la repuesta local.

Estrategias de Internacionalización de los Clúster Las estrategias de internacionalización se dividen en cuatro y son:

c.Realice un Benchmark de prácticas logísticas mundiales aplicables al sector y compare con el caso colombiano (explore mínimo 5 fuentes internacionales)

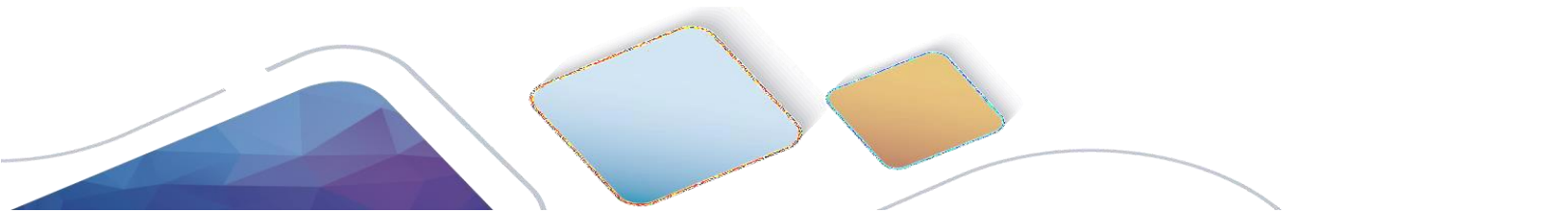
Con el fin de definir las mejores prácticas logísticas en el mundo, debemos de comenzar por la definición de Benchmark, lo cual nos lleva a decir que: el Benchmark es la medición de una técnica o practica bien aplicada y que funciona para bienestar de lo evaluado.

Por lo tanto, y siguiendo la tendencia de los aliados estratégicos de las compañías multinacionales que cuentan con un posicionamiento de marca, calidad y garantía, podemos indicar que:



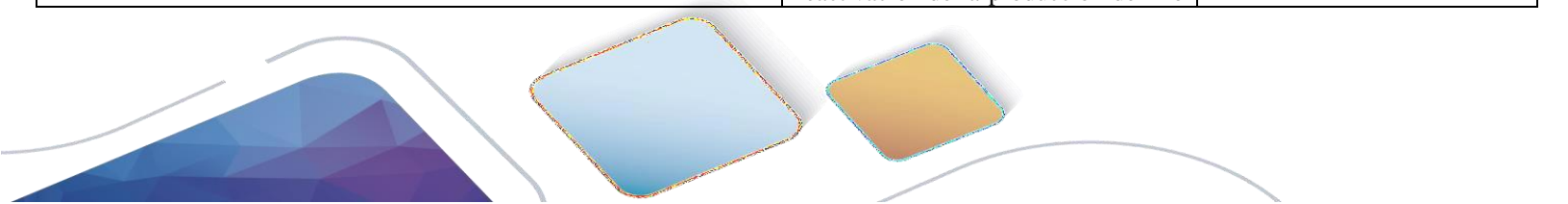


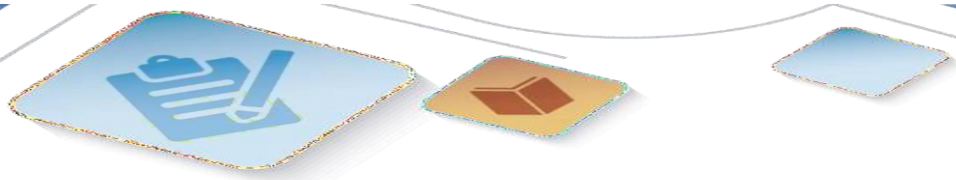
PAIS	COLOMBIA	PRACTICAS
<p style="text-align: center;">CHINA</p> <p>El sector de confecciones ha pasado de ser en gran medida impulsado por la creación de volumen para satisfacer la demanda interna en los años 1960 a 1970, para ser impulsado por las exportaciones desde la década de 1980. La fortaleza competitiva de las prendas de vestir en China, se deriva de los bajos precios de la mano de obra, la alta productividad laboral, los menores impuestos y costos financieros.</p> <p>El sector prendas de vestir de China, se caracteriza por el abastecimiento mundial solamente en unas categorías seleccionadas como son los suéteres de lana y los vestidos, mientras que las camisas de punto de algodón no son un producto fuerte.</p> <p>file:///C:/Users/karenthjullieth/Downloads/DOC2016653932.pdf</p>	<p>En Colombia la oferta se caracteriza por su diversidad de productos, actualmente se producen y exportan productos como jeans, ropa interior femenina y masculina, ropa de hogar, fajas y ropa de control, ropa formal, suéteres, vestidos de baño femeninos y masculinos, calcetería, ropa de bebe /infantil, ropa deportiva, uniformes, ropa casual, calzado, manufacturas de cuero, joyería y bisutería entre otros.</p> <p>Colombia cuenta con entidades de apoyo para el sector como el Clúster Textil y Confección, la Cámara sectorial de la ANDI, Inexmoda, ProColombia, PTP, Sena, entre otros.</p> <p>Entidades como el Sena, ofrecen capacitaciones gratuitas a las empresas y trabajadores. Actualmente cuenta múltiples programas especializados para el sector textil y confecciones con cobertura nacional.</p>	<p>- creación de catalogos online para publicar sus ofertas en cuanto a la gran variedad productos textiles que posee el pais ya que las cadenas de producción son bastante</p> <p>Elevar la preparación técnica de los ejecutivos que negocian en los mercados internacionales, acostumbrar a tener un buen conocimiento de la oferta internacional del producto sobre el que se negocia.</p>
<p style="text-align: center;">PERU</p> <p>La industria textil peruana abarca actividades de hilaturas, tejedura, acabado de productos textiles y fabricación de otros productos textiles, como la fabricación de tejidos de punto y ganchillo, y otros productos. Esta cadena productiva se caracteriza por el uso de una amplia variedad de materias primas y procesos.</p> <p>El proceso productivo de textiles y confección se caracteriza por su dinamismo y participación de una gran cantidad de pequeñas y microempresas encargadas de cada uno de los eslabones de la cadena. Esta cadena se inicia con la producción de materias primas destinadas a la fabricación de fibras textiles. En este eslabón contamos con fuertes ventajas comparativas debido a la alta calidad de las materias nacionales como el algodón y fibras de camélidos. La dinámica de la distribución y comercialización de los productos del sector textil y confecciones está fuertemente influenciada por el origen y</p>	<p>En Colombia el proceso de producción, comercialización y venta del sector textil y confección está desarrollado bajo cuatro grandes estamentos, los cuales se encargan desde sus inicios hasta las ventas finales al consumidor; su primera integración está dada por diversos procesos y factores estratégicos donde están los proveedores que son los que instalan en el mercado los insumos primarios de la industria, materiales y fibras naturales y sintéticas como algodón, lana, nylon y poliéster, en segundo lugar están las empresas textiles de hilaturas y tejedurías quienes son las que se encargan del proceso de manufactura en la preparación y transformación del hilo en tejido, acabados, bordados, estampado y teñido; en tercer lugar están las empresas de confección en cargadas de la elaboración</p>	<p>Solicitar al gobierno mecanismos que faciliten la exportación de mercaderías para brindar a las micro, pequeñas y medianas empresas la oportunidad de enviar sus productos usando el correo postal. debido a su naturaleza promocional, que permitan los siguientes beneficios;</p> <p>✓ trámites aduaneros simplificados, llenado virtual de declaración de exportación, no es necesaria la contratación de un agente de aduanas o agente de carga.</p> <p>✓ Orientación gratuita en el llenado de documentación de exportación.</p>





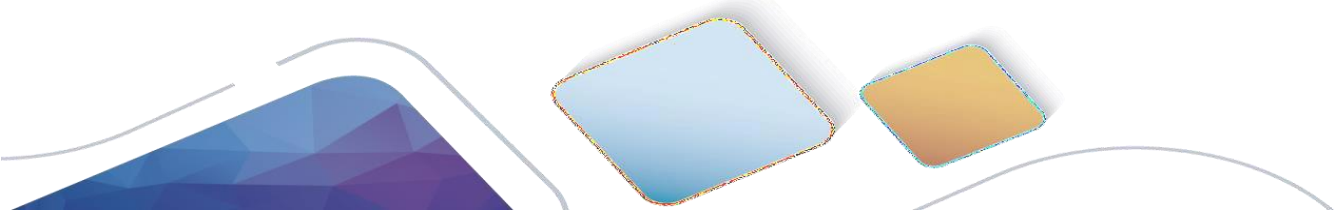
<p>destino de los productos. Si nos centramos en los productos de origen nacional, estos se pueden destinar al mercado nacional o al mercado internacional. En el primer caso, la empresa podrá optar por el canal mayorista o minorista, dependiendo de las características del producto y el tamaño de la empresa. Los productos textiles son principalmente comercializados por mayoristas, pues se trata de bienes intermedios que sirven de insumo para la elaboración de diversas prendas. En el caso de las confecciones, el canal usado dependerá del tamaño de la empresa. Esta decisión es de suma importancia, puesto que expone a la empresa a diversos riesgos. Por ejemplo, las MYPE que elaboran confecciones por encargo de mayoristas son muy vulnerables a los cambios de proveedores que estos puedan realizar. Sin embargo, pueden usar esta etapa como un proceso de aprendizaje que les permita generar sus propias marcas.</p> <p>http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d11.pdf</p>	<p>de los productos finales y de productos complementarios para la industria como son prendas de vestir y ropa para el hogar y por último se encuentran las empresas 12 dedicadas a la comercialización a través de diferentes canales al por mayor y al detal y al consumidor final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créditos y descuentos corporativos en los gastos de transporte. ✓ No es necesario el almacenaje previo de la mercadería. ✓ recoger a domicilio de los envíos. ✓ Empaque gratuito para el acondicionamiento de la mercadería. ✓ Seguimiento en línea de los envíos.
<p style="text-align: center;">ESPAÑA</p> <p>Las principales empresas de distribución textil-confección que operan en España, muchas de ellas se han creado a partir de integraciones verticales, son empresas que han pasado de operar a un solo nivel, bien como fabricante o distribuidor, a hacerlo en ambos.</p> <p>la distribución textil ha experimentado una profunda y enorme transformación, la cual se traduce, en una reducción de la distancia entre las diferentes empresas que participan en el proceso de diseño, fabricación y venta, lo que ha permitido reducir el tiempo que pasa entre el diseño de una pieza y su llegada a la tienda.</p> <p>https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/16709/TFG-%20Ariane%20Go%C3%B1i.pdf?sequence=2&isAllowed=y</p>	<p>Teniendo en cuenta que un canal de distribución es un circuito escogido por los fabricantes/productores para llevar el producto al consumidor de manera eficiente y eficaz; el canal de distribución más usado para prendas de vestir entre Colombia y tres países es: Exportador/Productor → Agente aduanero → Importador/Agente → Mayorista → Minorista</p>	<p>-Como sucede en España, Colombia debe mejorar la distribución textil-confección para lograr la reducción de la distancia entre las diferentes empresas que participan en el proceso de diseño, fabricación y venta.</p> <p>-Encadenamiento con otros sectores; por ejemplo los insumos más importantes provienen del sector agropecuario. Además, se usan insumos provenientes del sector petroquímico como los hilados sintéticos. Asimismo, el sector imprenta y del papel y cartón debido a la elaboración de catálogos, revistas, entre otros.</p>
<p style="text-align: center;">BRASIL</p> <p>Brasil es el cuarto productor más grande del mundo de productos para la confección, así como el quinto productor mundial de textiles en general; el cuarto productor más grande de tejidos de punto; y el sexto productor de tejidos de denim. Además, la industria de la moda en Brasil es considerada como la quinta más grande del mundo.</p> <p>Una de las ventajas de la industria textil de Brasil es que el país es productor neto de fibras de algodón. Con una producción de 9.400 millones de artículos de algodón manufacturados al año, de los cuales</p>	<p>El 75 por ciento de la industria nacional importa hilo por el ingreso al país de productos a muy bajo costo y el contrabando técnico, implemento un nuevo arancel a las importaciones con el ánimo que estas disminuyan su ingreso al país y se incremente la industria nacional, este arancel está enfocado directamente a contrarrestar las importaciones de china, Asia y panamá países de donde más se recibe producto textil, También se apuesta por la reactivación de la producción de hilo</p>	<p>Las Pymes colombianas del sector confecciones, ahora tienen la posibilidad de la integración vertical de la cadena de abastecimiento con los nuevos productores de algodón, para evitar la importación y apoyar al sector agricultor.</p>



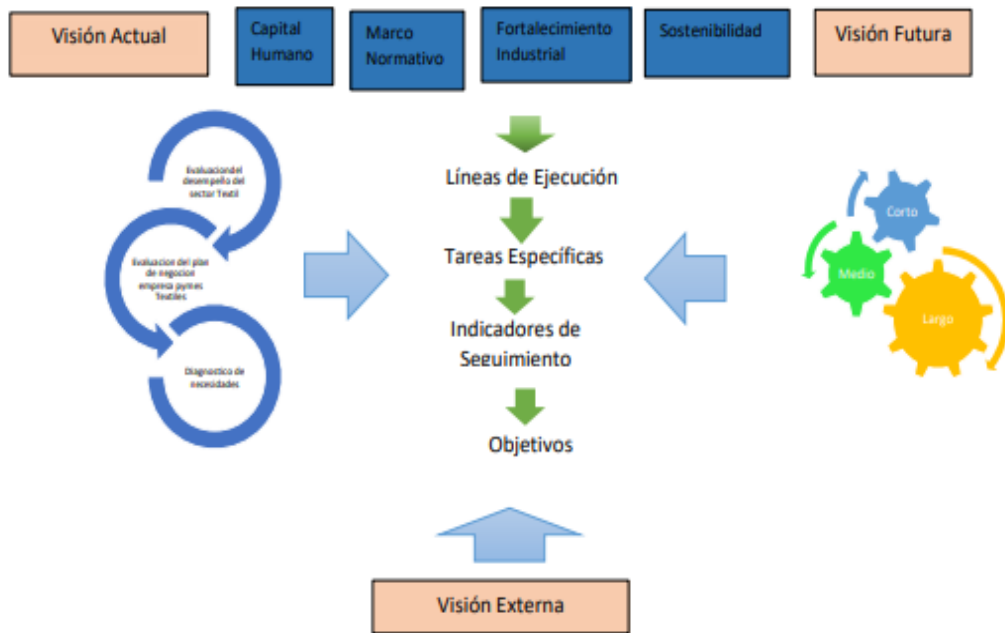


	con medidas como	
--	------------------	--

<p>alrededor de 5.300 millones son utilizados directamente en la elaboración de prendas.</p> <p>Brasil es todavía el único país en el mundo Occidental que tiene una Cadena de Valor Textil completa, ya que tiene todo, desde la producción de fibras en haciendas de algodón, hilanderías textiles y plantas de tejeduría, fabricantes de confecciones, y un fuerte sector de ventas al detalle, además de varios desfiles y ferias de la moda nacional e internacional.</p> <p>https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/articulos/2010/09/brasil-y-su-industria-textil/</p>	<p>la agricultura por contrato que garantiza que aquel que coseche venda.</p>	
<p>ESTADOS UNIDOS</p> <p>En un estudio que se hizo a representantes de hilanderías y confeccionistas que confirma que la reputación del algodón de los Estados Unidos es superior a la del algodón de otros países.</p> <p>De hecho, casi el 90% de los participantes del estudio, percibe el algodón de los Estados Unidos como de alta calidad, consistente, y con baja contaminación. También, se preguntó a los encuestados sobre su percepción de la marca COTTON USA donde el 77% indica que esta agrega valor a sus negocios. Adicionalmente, el 91% recomiendan el algodón de los EE. UU. Basándose en todos los factores importantes en el proceso de decisión de compra.</p> <p>https://www.america-retail.com/colombia/colombia-el-algodon-de-ee-uu-preferido-por-la-industria-textil-global/</p>	<p>La industria colombiana tiene un excelente posicionamiento en la región por su calidad, mano de obra y diseños exclusivos, esto sumando a su red de tratados y posición estratégica lo hace una plataforma exportadora ideal para aquellas empresas que quieren ampliar sus operaciones en América latina</p>	<p>Mantener una gestión de la calidad mediante la implementación de normas técnicas y certificaciones tanto para los procesos como para los productos finales. A través de la aplicación de normas técnicas; Para asegurar que la calidad de los productos cumplen los requerimientos de los compradores nacionales e internacionales y que las empresas sean capaces de afrontar la fuerte competencia del sector</p>



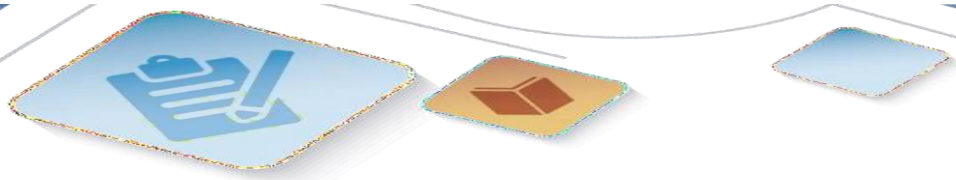
d. Proponga una hoja de ruta para mejorar el sistema logístico del sector analizado desde el componente operacional y tecnológico a nivel estratégico, tático y operativo.



Evaluación del desempeño del sector Textil
 Bajo el escenario pronosticado del Banco Mundial no se han alcanzado las metas propuestas en el Plan de Negocio del 2009

Fuente: EAM. Información facilitada por la Dirección de Inteligencia Competitiva y Benchmarking del PTP.





Evaluación del plan de negocio empresa pymes Textiles

Por otro lado, un aspecto a mejorar ha sido la falta de asignación de responsabilidades y Liderazgo en la ejecución de algunas de las Iniciativas, así como la inexistencia de Indicadores de Seguimiento, Control y Difusión de las Iniciativas ejecutadas.

Las acciones Transversales deberían focalizarse más hacia el Sector en cuestión y no ser tan generalistas, ya que de este modo es muy difícil que el Sector se impacte de forma destacada con la ejecución de las mismas.

En general, las acciones deberían ser más claras, fáciles de ejecutar, y con plazos de ejecución no excesivamente largos, con el objetivo de obtener un elevado impacto sobre el Sector de manera más accesible



Diagnóstico de Necesidades

CAPITAL HUMANO

Existe una evidente escasez de mano de obra en los dos sectores, principalmente de operarios, debido sustancialmente a que la población no lo considera un sector de interés ni para formarse ni para trabajar.

A corto plazo, se identifica la necesidad de estructurar un entorno de oportunidades para las empresas y en la sociedad para la vinculación y retención de personas.

Las empresas consideran que es necesario llevar a cabo una estandarización de la oferta formativa en función de las ocupaciones y competencias de personas.

MARCO NORMATIVO

La informalidad y el contrabando continúan siendo los principales factores de preocupación por partes de las empresas y que limitan la competitividad de las mismas.

El 70% de las empresas del textil y el 40% en Confección no disponen de herramientas de detección de oportunidades de mercado, y las que disponen, la mitad de ellas utilizan solo Internet.

Europa principalmente, además de EEUU y Centroamérica, son los países más atractivos para las empresas para exportar.

Tanto lo limitan de las empresas disponen de marca, y las que no disponen, la gran mayoría opina que disponer de marca sería un elemento diferencial para ellas

FORTALECIMIENTO INDUSTRIAL

El 70% de empresas afirma necesario seguir trabajando en materia de cooperación, principalmente dentro de la propia Cadena de Valor (90%), y consideran necesario fortalecerse en el desarrollo de productos de más valor agregado.

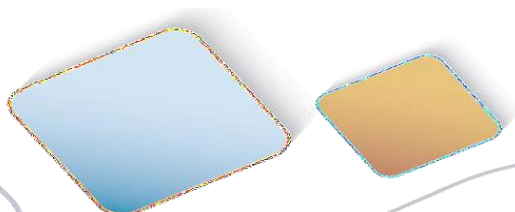
A la Confección le preocupa la poca flexibilidad del textil (volúmenes y plazos) y la calidad de las telas y acabados. Ya ambos le preocupa la escasez de insumos dentro de la cadena de valor (hilados).

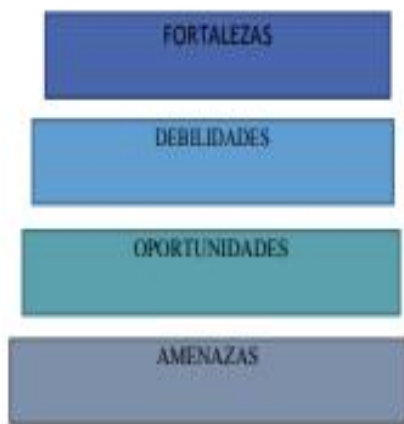
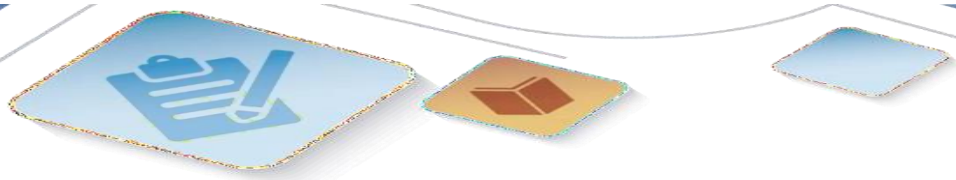
El 100% de las empresas entrevistadas ven completamente necesario realizar inversiones para su subsistencia, no solo para mejorar su producción, sino que les permita fabricar nuevos productos de más valor agregado.

INFRAESTRUCTURA Y SOSTENIBILIDAD

Las empresas no disponen de un sistema informatizado de gestión (principalmente microempresas; 70%), y el 50% aproximadamente no dispone de página web. Tan solo un 17% en Textil y un 19% en Confección realiza venta on-line.

3 de cada 4 empresas consideran que es necesario la implantación de medidas y herramientas informáticas para mejorar la gestión de compras, de la organización, de la producción, de la logística y de stocks de la empresa. En Confección, tiene especial interés la gestión del diseño





Ejecución Nivel 1

LINEA DE ACTUACIÓN 1

ESTRUCTURAR UN ENTORNO DE OPORTUNIDAD PARA LAS EMPRESAS Y LA SOCIEDAD PARA LA RETENCIÓN Y VINCULACIÓN DE LAS PERSONAS

Vinculación Personal a empresas

LINEA DE ACTUACIÓN 2

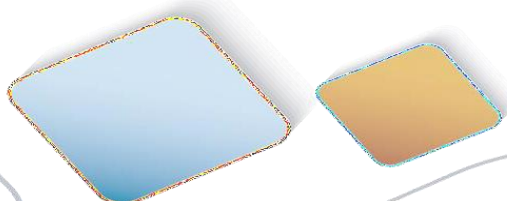
MEJORAR EL TALENTO HUMANO EN BASE A LOS PERFILES OCUPACIONALES A CORTO PLAZO Y TENDENCIAS TECNOLÓGICAS Y NECESIDADES PROSPECTIVAS A MEDIO Y LARGO PLAZO

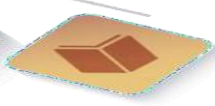
LINEA DE ACTUACIÓN 3

ESTABLECER UN ENTORNO DE CAPITAL HUMANO MÁS CUALIFICADO BASADO EN LA I+D Y LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

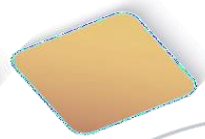
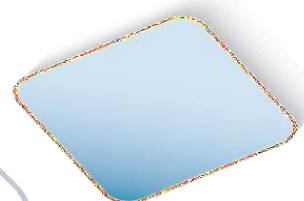
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN

Derivado de la situación actual donde existe en líneas generales una mala imagen del sector lo cual provoca que la sociedad no quiera tomar parte del mismo tanto desde el punto de vista educativo como laboral, se plantea una serie de acciones encaminadas a crear un sector de interés y atractivo que permita la captación de capital humano. Además, la gestión del posconflicto es una oportunidad para el sector de atraer personas al sector.





FASES DE EJECUCIÓN	PLAZOS DE EJECUCIÓN		COORDINADOR	OTRAS ENTIDADES COOPERACIÓN	MECANISMO DE EJECUCIÓN
	INICIO	FIN			
<p>➤ Desarrollar un programa específico de atracción y VINCULACIÓN de personas hacia el sector a través de la definición, licitación y contratación del desarrollo de un "Plan de Vinculación de personas para generar operarios para el sector a través de la implicación, compromiso y coordinación de las empresas y los agentes formativos y educativos"</p>	2016	2017	PTP	MESA SECTORIAL	DIRECTO
<p>➤ Definir un programa de BECAS y ayudas financiado en parte por las empresas y, por un lado, el SENA para favorecer la formación de técnicos, y, por otro lado, la Academia para formar estudios superiores en centros educativos (tecnólogos y universitarios). Articularlo con los programas que ofrece Colciencias.</p>	2017	2020	MESA SECTORIAL	COLCIENCIAS	DIRECTO
<p>➤ Desarrollar un programa específico de incorporación de personas procedentes del POSCONFLICTO en el sector textil a través de la definición de la elaboración de un "Estudio estratégico a corto y medio plazo de vinculación de este colectivo al sector textil y confección mediante la formación técnica y ocupación como operarios del sector".</p>	2017	2018	MESA SECTORIAL	PTP - CC - CLUSTERS	DIRECTO





EJE de CAPITAL HUMANO

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
L 1.1	VINCULACIÓN DE PERSONAS HACIA EL SECTOR																
F1	█																
F2	█																
F3	█																
L 1.2	RETENCIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR																
F1	█																
F2	█																
F3	█																
F4	█																
L 2.1	ESTANDARIZACIÓN DE OFERTA FORMATIVA																
F1	█																
F2	█																
L 2.2	ESPECIALIZACIÓN DE OFERTA FORMATIVA EN BASE A TENDENCIAS A MP Y LP																
F1	█																
F2	█																



CONCLUSIONES

El conocimiento sobre los temas comprendidos a lo largo del diplomado como lo son almacenamiento, inventarios, transporte, distribución, entre otros; son de gran utilidad para todo tipo de empresas, ya sean grandes, medianas o pequeñas; pues por medio de su aplicación se logra estudiar, evaluar y generar acciones tendientes a optimizar todos y cada uno de los procesos involucrados en la Logística para llegar a convertirlas en empresas de clase mundial.

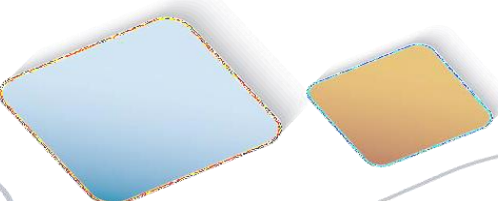
Con este trabajo se concluye que para tener éxito las Pymes en el mercado internacional se deben mejorar los procesos productivos, las políticas administrativas, incursionar con productos de alta calidad, logrando de esta manera la efectividad logística en el sector textil-confección.

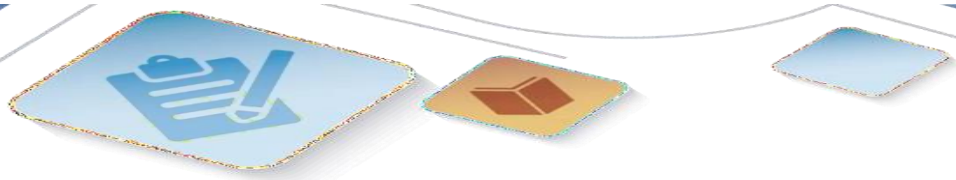
Por otra parte, la internacionalización del sector textil confección se ha venido basando en las exportaciones dejando de lado otras etapas de proceso de internacionalización, debido a que el sector se desarrolle completamente en Colombia con el fin de cimentar y construir un sector de clase mundial.

La cadena productiva que se desarrolla con otros países e incursionado nuevos mercados y tratar de aprovechar las ventajas comparativas y competitivas. En las que cumplan con unos requisitos y exigencias en los sistemas productivos como estándares de calidad y regulaciones ambientales de comercialización, calidad de empaque y otros requisitos, entregas oportunas y diversidad de calidad para generar ingresos.

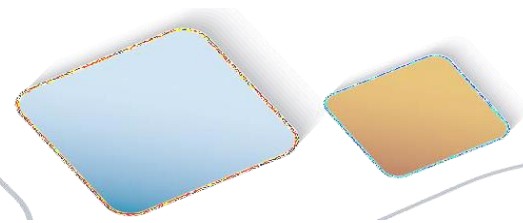
Finalmente, el futuro de los clústeres del sector textil confección, estará soportado por un proyecto de transformación productiva de sectores a nivel mundial, que debe ser impulsado por el Ministerio de comercio Industria y Comercio, que tenga como fin aumentar el valor agregado de los productos y lograr competir en los mercados globales.

El proceso se completará hacia el 2032, con la realización de actividades, en donde el proyecto ayudará a que tanto el clúster colombiano como la industria en general, se





Fortalezcan mejorando los eslabones débiles y ampliando la capacidad tecnológica del sector para ser competitivo en mercados internacionales.





BIBLIOGRAFÍA

Carrizo, A. (2007). La Internacionalización de PYMES Industriales a través de Multinacionales: Presentación de algunos casos de los sectores automotor y electrónico. Cuadernos de Administración, 20, (34), 89-114. Recuperado el 18 de Abril de 2012 de la base de datos EBSCO.

Daniels, J. D., Radebough, L.H. & Sullivan, D.P. (2010). Negocios Internacionales: Ambientes y Relaciones (12ª Ed.). México: Pearson.

HARRISON, A. y VAN HOEK, R.: Logistics and Supply Chain Management, Prentice Hall, 2002.

ROBUSTÉ, F.: Logística del transporte, Barcelona: UPC, 2005.

CASTÁN, J.M., CABAÑERO, C.F. y NÚÑEZ, A.: La logística en la empresa: fundamentos y tecnologías de la información y de la comunicación, Madrid: Pirámide, 2003.

