

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA EL CLÚSTER TEXTIL, CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA EN MEDELLÍN DE ACUERDO A LAS TENDENCIAS DE LA MODA EN EL ÁMBITO LOCAL

Juan Felipe Vargas Álvarez

Resumen

El presente estudio pretende identificar las oportunidades de mejoramiento del clúster textil, confección, diseño y moda en Medellín, a partir de un grupo focal de expertos del clúster quienes, a raíz de unas preguntas básicas sobre el tema, desarrollaron un contacto personalizado y formal. Este grupo focal permitió lograr el objetivo general discriminando las oportunidades del clúster textil, confección, diseño y moda, con sus prerequisites para su ejecución, siendo las respuestas muy variadas y polifacéticas, con lo que los expertos eran de gran experticia. A partir de esta identificación de oportunidades se plantean en forma detallada en el presente estudio, así como las conclusiones para hacerlas realidad en las empresas del clúster en Medellín.

Palabras clave

Clúster, moda, diseño, textil, confección, innovación, mejoramiento.

Abstract

The present study aims to identify opportunities for improvement of the Cluster textile, apparel, design and fashion in Medellin, from a focus group of experts from the Cluster, who from some basic questions on the subject, develop a personalized touch and formal. This focus group allowed to achieve the main objective discriminating the opportunities of textile, confection, design and fashion cluster, with their pre-requirements for its execution, having very varied and changing answers, with expertise professionals. Beginning from this identification of opportunities, are planning detailed in this paper, as conclusions for making real in Cluster companies in Medellin.

Key words

Cluster, fashion, design, textiles, clothing, innovation, improvement.

1. INTRODUCCIÓN

A partir del conocimiento conceptual, en conjunto con un grupo focal de empresarios de Medellín, y una información secundaria disponible, además del personal de investigación-docente conocedor del tema sobre clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, se presenta un ejercicio que permitirá analizar las oportunidades de mejora de la productividad y competitividad de las empresas asociadas a dicho clúster, a través de un enfoque moderno y efectivo. Dentro de este propósito la competencia básica a desarrollar estará enfocada en la formación de competencias a partir del talento humano de dichas organizaciones, estando siempre dentro de una perspectiva creativa, imaginativa e innovadora.

En este texto se tratan de analizar las oportunidades de mejora efectiva del clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín.

Se utiliza un análisis basado en la información de gestión de innovación disponible, y estadísticamente válida para inferir estas oportunidades, complementada con la información de un grupo focal de expertos del clúster textil, confección, diseño y moda y asociaciones o personas naturales que conozcan datos del sector y faciliten el hallazgo y el análisis de las oportunidades necesarias para su mejoramiento.

La metodología que se propone es el desarrollo y aplicación de la investigación de tipo cualitativa, cuantitativa y descriptiva de los hallazgos, del grupo interdisciplinario antes citado, referente a las oportunidades que tiene el clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín de estar a la vanguardia en las tendencias de la moda y su comercialización a nivel local.

1.1 Situación de estudio y pregunta

Qué oportunidades de las existentes en el mercado local le pueden asegurar una perspectiva de mayor estabilidad en su gestión integral a las empresas del sector textil, confección, diseño y moda que le permitan una visión de largo plazo que no entre en conflicto con los intereses de los accionistas, ni con la operación diaria de la empresa, que distraiga sus recursos o potencialidades, con estrategias sólo en el corto plazo.

1.2 Objetivo

Analizar oportunidades de mejora para el clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín.

1.3 Justificación del trabajo

Las empresas del clúster en estudio han tenido un desempeño no satisfactorio, a pesar del gran mercado mundial, nacional, regional y local, lo que significa que existiendo oportunidades en lo local, no se ha sido asertivo en la oferta del portafolio, para los clientes actuales o potenciales, lo que ha llevado a los responsables del presente estudio a tener en claro que dadas las fortalezas y las inmensas oportunidades para el clúster textil, confección, diseño y moda en Medellín, incluso en su alto impacto en el mercado, en las redes intraempresariales asociadas, se lograrán sinergias importantes para la optimización de los recursos escasos que maneja el clúster; incluyendo la parte logística en cuanto a la velocidad de la entrega de los servicios y sus costos operacionales, de comercialización, a través de entregas tipo “paquete completo”, así como de las colecciones derivadas de la concepción “moda rápida”, accesibles por costos a los diferentes tipos de estratos socioeconómicos.

La ciudad de Medellín ha mostrado un “músculo de marketing y marca” desarrollado tanto en moda, en diseño (con la prenda concebida como “estilo de vida natural”) que la ha marcado con un ADN propio de la ciudad de Medellín, caracterizando la moda como un reflejo de la individualidad de los clientes actuales y potenciales: el concepto de “pasarela”, en recinto cerrado, está siendo desplazado por el de “pasarela tipo calle”: casual, no de élites; no como un concepto piramidal, sino más bien transversal, de subculturas urbanas. Estos conceptos han generado los incrementos de negocios que en el caso específico de Colombiamoda ha movido más de sesenta millones de dólares en los últimos años.

El factor de éxito de este tipo de oportunidades está inscrito en la capacidad que tienen las organizaciones con su gestión de la innovación, y la idea de si podrán afrontar estos retos que implican un cambio de paradigma en las formas de pensamiento empresarial y de concreción de

las estrategias prioritarias de sus objetivos estratégicos, como lo han expresado los ejecutivos del grupo focal, de las que se hablará más adelante.

1.4 Contenido del informe

A partir de los objetivos de mejoramiento buscados y las preguntas básicas a responder, la selección de los expertos del grupo focal y su contacto personalizado, para la entrevista, han sido actividades centrales para el estudio, porque a partir de su efectividad se asegura el éxito en la consecución de los objetivos del estudio en análisis. Como se puede observar en el listado de los expertos contactados, estas han sido personas de un gran conocimiento y representativos del clúster y del sector, por lo que las conclusiones y recomendaciones derivadas de dichas entrevistas han sido muy realistas, objetivas y ponderadas.

El estudio, en cuanto a las oportunidades de mejoramiento del clúster, así se hayan señalado en su alcance para Medellín, en algunos aspectos no pudo escapar del análisis a nivel del entorno, dada la interdisciplinariedad del clúster en sus diferentes “eslabones” y a la cultura que en Medellín se ha formado como centro de diseño y moda a través de sus ferias de categoría universal, de su cada vez más creciente internacionalización y enfoque de ciudad innovadora, hoy símbolos de esta ciudad.

Las conclusiones de los mejoramientos, resultado de las entrevistas con los expertos, señalan una ruta de desarrollo competitivo para el clúster, con sus implicaciones de mercado, de tecnología, de exigencia de capital humano y financiero necesarias para su implementación, que unidas a los esfuerzos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo del país, fortalecerán cada vez más la competitividad y productividad del clúster textil, confección, diseño y moda.

Ante la pregunta a los expertos de qué cambios sugeriría en la entrevista y en el contenido temático de la misma, han dicho en forma casi unánime que ven el diseño de las preguntas de gran actualidad y que las dejarían así, dando con eso un criterio del diseño del cuestionario base para las entrevistas, que se adiciona en el Anexo 1 del presente proyecto.

El contenido del trabajo, dada su interdisciplinariedad, deja previstas unas recomendaciones para el ámbito local y regional que podrían ejecutarse con el liderazgo de la Universidad EAFIT, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y por qué no, con los expertos que participaron en este grupo focal, haciendo una sensibilización previa para minimizar los temores de idiosincrasia de trabajo en equipo, propios de nuestra cultura individualista.

2. DESARROLLO

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Qué es un clúster

Una concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades actuando como una red, que comparten intereses comunes en un sector de negocios estratégicos concreto, para lograr sinergias que le permitan desarrollar proyectos intraempresariales, tanto de mejoras incrementales en su productividad, como en la competitividad con investigación y desarrollo de nuevos negocios, productos, servicios, procesos, hasta de creación de competencias complementarias, con el fin de optimizar recursos, cubrir mercados heterogéneos o con canales de comercialización diferenciados, ser oportunos en la velocidad de entrega a los clientes y optimizando los procesos administrativos y tecnológicos no sólo en la manufactura, sino en la comercialización, en la concepción de la formación y desarrollo del talento humano y en el juicio objetivo, para aplicar las inversiones que sean estrictamente necesarias, tanto en informática, tecnología, comercialización, infraestructura como en los procesos complementarios a la producción, para no llevar la compañía a la improductividad de costos a través de estructuras muy cargadas de costos fijos.

En Colombia Proexport destaca la capacidad competitiva que tiene para su creación de clúster, con base en características endógenas como son: talento humano capacitado y calidad y precios competitivos; algunas instituciones además valoran, con motivo de Inexmoda, su capacidad creativa y de diseños para estar a la moda dentro de las tendencias nacionales, locales e internacionales. Con motivo del “Informe de Euromonitor” expresa Proexport (s. f.):

Colombia es la tercera economía en la región latinoamericana con el mayor número de graduados en las áreas de Negocios e Ingeniería, de acuerdo con un reporte de Euromonitor 2012. En detalle, según información del Ministerio de Educación, entre 2001 y 2011 se graduaron 21.593 ingenieros, de especialidades como Eléctrica, Electrónica, Industrial e Informática.

Además, el sector fue catalogado como jugador de clase mundial dentro del Programa de Transformación Productiva del Gobierno (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s. f.), por lo que se espera un mayor crecimiento y un mejor posicionamiento en los mercados internacionales, especialmente en el norteamericano y europeo.

Charles de Bresson, de la Universidad de Quebec en Montreal, Canadá, y Xiaoping, consultor Chino de la Tsinghua University, en su libro: *Identificando clúster de carácter innovador: un nuevo enfoque y herramienta*, resaltan los clústeres con un gran predominio en su actividad innovadora, aplicando los instrumentos analíticos que facilitan la maduración y realidad de los mismos creando una nueva información que sirva como política de mercado.

2.1.2 Otras definiciones

La definición de clústeres, o cúmulos por su literal traducción al español, deja la connotación de abundancia, pero en términos empresariales es el resultado de múltiples experiencias industriales que se llevan a cabo a partir de la acumulación geográfica de compañías que se conectan a partir de su cercanía y sus similitudes, en términos operativos, de clientes, de insumos, de proveedores y de limitaciones financieras y tecnológicas y, que partir de estas limitaciones, permiten a las empresas la posibilidad de generar sinergias y consensos estratégicos para agregar valor a su actividad económica.

La característica principal de este modelo de asociación es el flujo de canales activos para la realización de transacciones de negocios, comunicaciones y diálogo que comparten una infraestructura especializada, mercados laborales y de servicios que encaran las oportunidades

y los retos comunes. Estos sistemas de cooperación llevan al aprovechamiento de las externalidades proporcionadas por la proximidad geográfica, que facilita a las empresas compartir parcialmente tecnologías, conocimientos e información sobre mercados, laboratorios, sociedades de diseño y asesoramiento, utilización de marcas y denominaciones de origen (Prompyme, 2009).

2.1.3 Conocimiento sobre el clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín

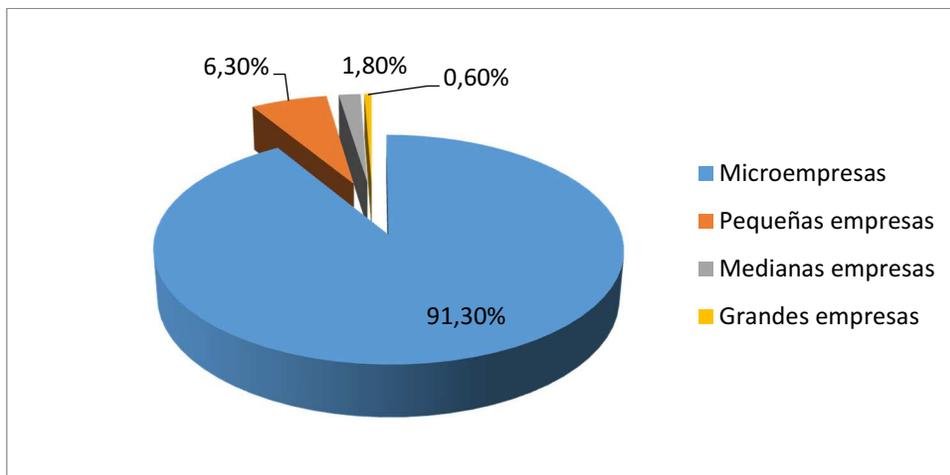
El clúster citado, al ser un proyecto liderado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (s. f.), dispone de una buena y suficiente cantidad de información sobre el estado actual y su maduración.

A continuación, y a partir de la información de la Cámara de Comercio de Medellín, se pueden extraer los siguientes datos básicos del clúster textil, confección, diseño y moda.

2.1.4 Composición empresarial

El tejido empresarial que se ubica en este clúster alcanzó en el año 2011 las 12.928 empresas, con activos totales por valor de 4.637 millones de dólares. Respecto al tamaño, el 91,3% son micro, el 6,3% pequeña, el 1,8% mediana y sólo el 0,6% son grandes empresas.

Figura 1. Composición empresarial

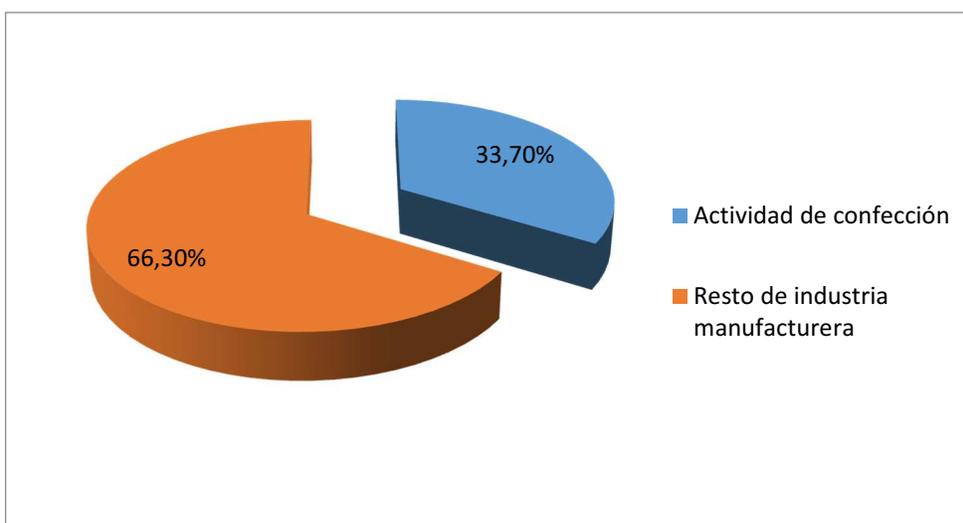


Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2011.

2.1.5 Empleo

En Medellín y el Valle de Aburrá, al año 2012, el número de ocupados ascendió a los 1,6 millones, de los cuales el 22% corresponde a la industria manufacturera (cerca de 364 mil); y de estos, el 33,7% se genera en la actividad confeccionista.

Figura 2. Nivel de empleabilidad en el sector de manufactura



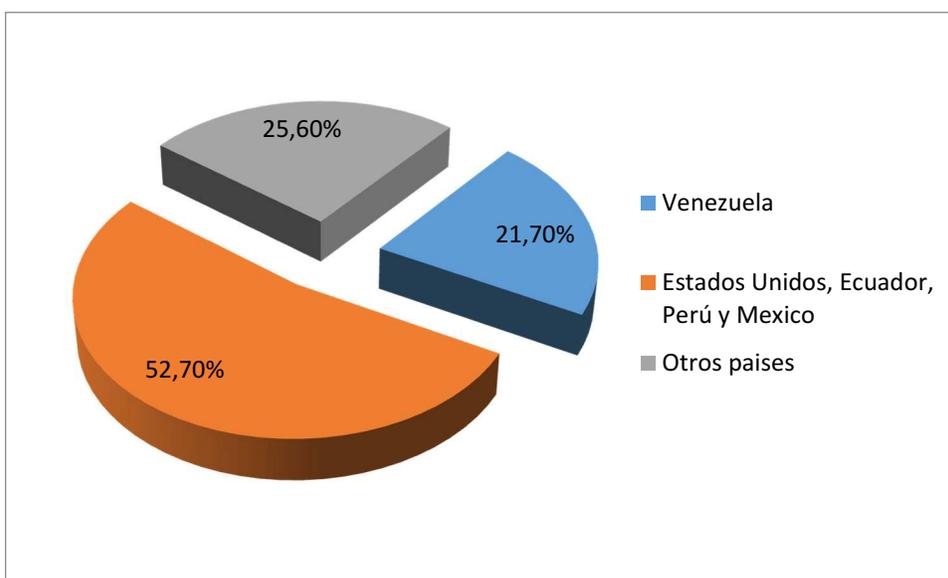
Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2011.

2.1.6 Balanza comercial

Entre 2001 y 2012 las exportaciones del clúster textil, confección, diseño y moda crecieron a una tasa promedio anual del 6,9%; dinámica que se explica por el crecimiento sostenido de la demanda externa en el mismo período.

En 2012 dichas exportaciones alcanzaron los 654 millones de dólares, lo que representa un incremento del 3,3% respecto al año anterior e implica una participación del 28% en las exportaciones industriales del departamento. El principal destino de las exportaciones de confecciones es Venezuela (con el 21,7% del total). Otros socios importantes son: Estados Unidos, Ecuador, Perú y México, quienes representan más del 52,7% de las exportaciones del clúster.

Figura 3. Exportaciones del clúster de confección



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2011.

El clúster textil, confección, diseño y moda del departamento presenta una balanza comercial deficitaria, que alcanzó en el 2012 los 189 millones de dólares (documento Conpes 3527), desarrollando sectores de clase mundial, antes referido en el texto. En 2005 había sido

superavitaria en 300 millones de dólares, lo que muestra el impacto de la caída de las exportaciones, especialmente con Venezuela, por razones ya conocidas.

Adicionalmente, Rodríguez (2012) presenta:

Los aprendizajes de un largo camino recorrido por un grupo que cree en el potencial de los clústeres como una herramienta para la competitividad, y en cuyo proceso emprendió nuevas formas de hacer las cosas y con esta mirada atrás confirma su percepción de que los clústeres son herramientas robustas para sortear con éxito los nuevos retos que enfrentan las empresas en su entorno, y de que Colombia a su vez ha demostrado contar con el suficiente nivel de madurez en sus conglomerados y entidades para la colaboración, para asumir las responsabilidades derivadas y para aplicar el modelo de clústeres de manera exitosa.

Existe un grupo de investigación en la Universidad EAFIT que apoya la aplicación de conocimientos generados como fruto del trabajo de los equipos de investigación e innovación; se trata del Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo (CICE) que le dedica más de dos millones de dólares anuales al tema referido. Busca mejorar la productividad y la competitividad de las empresas con negocios nuevos o actuales, por lo que es una fuente de examen como generadora de oportunidades de mejora del clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín.

Otra fuente de información para el análisis de oportunidades de mejora del clúster en estudio es: Oportunidades de Inversión en el Clúster de Medellín y Colombia, la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI) y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Competencias específicas del talento humano para el clúster

Se ha tenido como base de estas competencias el documento: “El análisis de pertinencia de la oferta educativa clúster textil”, segunda etapa, coordinado por los profesores de la Universidad EAFIT Alfonso Vélez Rodríguez y Adolfo Delgado Muñoz, documento que desarrolla cuatro clasificaciones, como se evidencia en la Figura 4; una clasificación de competencias por categoría, como se presenta en la Figura 5; las competencias clasificadas por niveles organizacionales, como se evidencia en la Figura 6, y competencias por niveles académicos como se muestra en la Figura 7:

Figura 4. Competencias desde el ser, saber y hacer



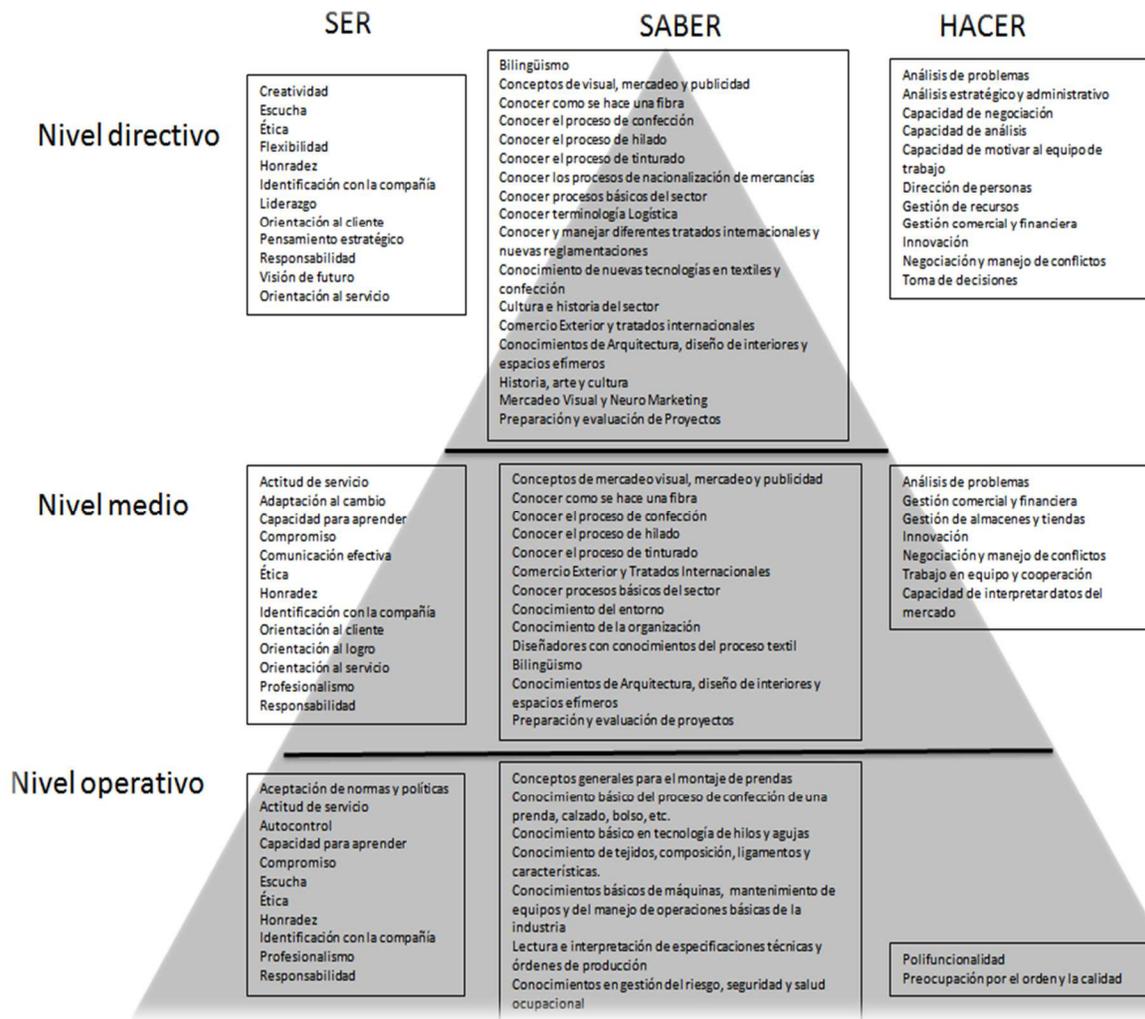
Fuente: “El análisis de pertinencia de la oferta educativa clúster textil”, s. f.

Figura 5. Competencias desde las categorías



Fuente: “El análisis de pertinencia de la oferta educativa clúster textil”, s. f.

Figura 6. Competencias clasificadas por niveles organizacionales



Fuente: “El análisis de pertinencia de la oferta educativa clúster textil”, s. f.

Figura 7. Competencias por niveles académicos



Fuente: “El análisis de pertinencia de la oferta educativa clúster textil”, s. f.

2.2 Metodología

A partir del conocimiento conceptual, y en conjunto con un grupo focal de empresarios de Medellín, de la información secundaria disponible y del personal de investigación-docente conocedor del tema, se logró concretar un ejercicio propositivo que permitirá analizar oportunidades de mejora de la productividad y competitividad de las empresas asociadas a dicho clúster, a través de un enfoque moderno y efectivo, es decir realizable en la gestión de su innovación o mejoramiento.

Se analizaron las oportunidades de mejora efectiva del clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín. Se utilizó un análisis basado en la información de gestión de innovación disponible, en estudio reciente que se adelanta para una especialización que desea poner a consideración la aprobación por parte del Ministerio de Educación Nacional y teniendo como presente que la información básica para el estudio presente es la de un grupo focal de expertos del clúster textil, confección, diseño y moda y asociaciones o personas naturales que conocen el sector y facilitaron la identificación y análisis de las oportunidades, que permitirá analizar las

oportunidades de mejora de la productividad y competitividad de las empresas asociadas a dicho clúster, a través de un enfoque moderno y efectivo. Dentro de este propósito la competencia básica a desarrollar estará enfocada en la formación de competencias a partir del talento humano de dichas organizaciones, estando siempre dentro de una perspectiva creativa, imaginativa e innovadora.

La metodología que se utilizó consistió en el desarrollo y aplicación de la investigación de tipo cualitativa, cuantitativa y descriptiva de los hallazgos del grupo que fue seleccionado en el grupo focal.

Luego, en el contacto directo con cada experto, se hizo una introducción conceptual y temática que incluía: ¿Qué era un grupo focal?, Objetivo con el grupo focal contactado, contextos que originaron la situación del estudio, alcance, justificación, qué información se pretende encontrar con el Grupo Focal y finalmente la encuesta con estructuración abierta, que a continuación se detalla:

2.2.1 Instrumentos y técnicas de recolección de información

Se hacía una introducción a los participantes expertos del grupo focal, con aspectos a destacados como: Usted, como exponente líder del sector y clúster textil, confección, diseño y moda ha sido preseleccionado para que actuando como experto en su área profesional de negocios pueda dar sus apreciaciones y respuestas a través de la entrevista personal a las siguientes preguntas sobre un trabajo de grado que se adelanta conjuntamente con la Dirección del MBA (Maestría de Administración de Negocios Universidad EAFIT). El tiempo de duración es de una hora aproximadamente para cada experto, en un contacto personal previamente convenido, para interactuar sobre cinco temas del asunto en análisis.

Expertos asistentes al grupo focal:

- C. I. HERMECO S.A

Andrés Felipe Ríos, Dirección de Producción y Logística Externa, teléfono 3847100, Medellín.

- LEONISA

Luis Ignacio Vásquez Berrio, Director Transformación, teléfonos 3506320, 3506297, Medellín.

- GRUPO EMPRESARIAL JHON URIBE E HIJOS S. A. (Marcas: Americanino, Chevignon, Rifle, Naf-Naf, Esprit)

Rubén Augusto Valencia Sánchez DOGAMA, Gerente Manufactura Corporativo, teléfono 3104613932, Medellín.

- C. I. CONFECCIONES OLAS S. A.

Conrado Agudelo, Gerente y Propietario, teléfono 4446527, Medellín.

- PELCO S. A.

Diego Ángel López, Gerente Financiero y Codueño, teléfono 3104450310, Medellín.

- MARÍA BONITA BY PHAX

Juan Fernando Lotero, Director Comercial, teléfono 3155542413, Medellín.

- CÁMARA DE COMERCIO MEDELLÍN-ANTIOQUIA

Jaime Echeverri Chavarriaga, Vicepresidente de la Cámara de Comercio de Medellín, y Olga María Ospina, Jefe de Investigaciones Económicas, teléfono 5766305, Medellín.

- TENNIS

Ropa para mujeres, hombres y niños, Héctor Osorno, Director Textil, teléfono 3390000, Envigado, Antioquia.

- SENA – Servicio Nacional de Aprendizaje

Luz Dary Cano, Coordinadora de Formación del Centro en Calatrava, teléfono 5149290 ext.

4318, Itagüí, Antioquia.

Otros expertos de los cuales se obtuvo información:

Sergio Montoya, Director de Investigación de Energía en Empresas Públicas de Medellín.

Camilo Rojas, Director de investigación de Sumicol, Grupo Corona, Medellín.

Santiago Echavarría, Director del Centro de Ciencia y Tecnología, CTA, Medellín.

Diego Fernando Gómez, Gerente e Inversionista de la Firma ECSIM, Medellín.

Giuseppe Gaudenzi, Gerente de Vestidos de Baño María Bonita (Phax Swimwear María Bonita), Medellín.

2.3 Presentación y análisis de resultados

2.3.1 Oportunidades de mejoramiento detectadas y recomendadas a través de la realización e interacción en el grupo focal

Como se puede observar en el detalle de las oportunidades de cada experto del grupo focal, estas fueron bastante variadas, realistas, objetivas y aplicables en nuestra ciudad (Medellín); a continuación se hace una agrupación de las mismas por temática y enfoque; además, en el Anexo 1 está el detalle de las respuestas de cada participante experto en el grupo focal, de donde se extrajeron las mismas.

Oportunidades de nuevos negocios en el clúster textil, confección, diseño y moda

a) Oportunidades estructurales en el mercado e integración de la universidad, industria y gobierno para acometerlo

- Se debería liderar la creación de un ADN textil para la ciudad, a partir de la imagen que se ha ganado nacional, local e internacionalmente, que sea como el referente en los mercados de intercambio donde la ciudad esté presente. Esta idea surgió de Vestidos de Baño María

Bonita, empresa del italiano Giuseppe Gaudenzi, gerente hasta el año 2012, y por parte de empresarios, autoridades municipales, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y las instituciones académicas y de investigación del entorno del clúster.

En el documento de Pedroza llamado “Modelo para la gestión estratégica de la tecnología” (2001), se ayuda a conceptualizar la construcción de este proceso de marca propia.

También ha sido útil para este proceso la información otorgada por el grupo de empresarios que asistió al congreso de alta gerencia en Milán denominado: “Transferencias de buenas prácticas: aprendizajes, misión académica Milán-Capital de la Moda”, que se convirtió en un espacio para aprender sobre la moda Premium Italiana; dicho evento estuvo organizado por la Universidad EAFIT en asocio con la Universidad de Bocconi (Escuela de Negocios #1, el top de Italia) y el apoyo de Inexmoda y fue realizado el 6 de septiembre de 2011, dirigido a gerentes, diseñadores, personas involucradas en el área de mercadeo, ventas, canales de distribución y desarrolladores de marca, donde se ilustran ideas de cómo lograr este ADN o la marca propia para Medellín.

- Que el clúster desarrolle investigación, ciencia y creatividad para que su discurrir de negocios sea competitivo, ya sea con el apoyo del sector privado o público y gracias a las iniciativas del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y también de forma paralela con las Empresas Públicas de Medellín, con la Universidad de Antioquia, con el Grupo Empresarial Corona y con las instituciones recientes de apoyo a la investigación como Ruta N y otras más antiguas como CTA de Medellín, que son las líderes en innovación; activando grupos de expertos para lograr la obtención de patentes y la comercialización de las mismas.
- A partir del concepto de liderar marcas propias y además la marca propia de la ciudad, se propone profundizar en Medellín el incentivo y el fomento a las marcas casuales, de estilo de vida natural, como expresiones de la innovación y creatividad tanto de expertos como de recientes diseñadores que están haciendo sus primeros desarrollos investigativos alrededor de la moda como un estilo de vida, a través de colecciones y de un paquete completo. Esta experiencia se está aplicando en Barranquilla, con posibilidades de un alcance prometedor y con apoyo de parte del gobierno para estos recientes emprendedores a través de líneas de crédito especiales y

la protección a sus mercados, cuando sean de alto valor agregado para los clientes. Los países orientales han encontrado en la ciudad la manera de generar un gran impacto en el sector textil, la confección, el diseño y la moda, con el apoyo decidido del gobierno; es el caso de Japón, China, Singapur y de alguna manera la India. En Barranquilla el apoyo financiero hasta ahora ha sido de los padres de estos jóvenes, pero con este enfoque la posibilidad de desarrollo se volvería elitista y lo que se busca es que sea más accesible a más ciudadanos con deseos de ser exitosos en el sector en estudio.

- Incluir en las estrategias mercadológicas y de expansión de intercambio de Medellín las alianzas o acuerdos que hoy, con la aprobación del TLC con los países europeos y con Estados Unidos, se facilitan, para que en aquellas áreas donde se hayan detectado debilidades por parte de nuestras empresas en Medellín, especialmente en la logística y mercadeo con tiendas especializadas no sólo en el país de origen sino en el país de destino, o al menos negocios estratégicos con franquicias y profundización de redes internacionales, se puedan hacer transferencias de tecnología efectivas. En este intercambio se debe propugnar por la parte compensatoria de que en Medellín, por ejemplo, se pueda hacer la confección, incluso para aquellas marcas importadas y que se comercializan en la ciudad; esto buscaría una relación gana-gana que es más de largo plazo entre el importador y el destino de las mismas. El caso sería, por ejemplo, que con la entrada de las tiendas Zara a Medellín, cada vez más intensa, se pueda con calidad, costo y velocidad en la entrega y diseño de paquete completo y de arte personalizado y una parte de la producción necesaria para la comercialización de sus marcas en Medellín. Este trabajo se hace en Perú, México y Japón, con grandes resultados, mientras que en Brasil se pone un precio “techo inferior” en estas importaciones evitando las prácticas ilegales de comercialización, tipo *dumping*, o de subsidios que abaratan los costos.

- Sin infraestructura adecuada, especialmente en Medellín, hacia los puertos y desde los centros productivos o servo productores a los centros de comercialización, la competitividad no es posible, de allí que sea plausible que se tenga en mente, ojalá no sea “eterna”, su aplicación y funcionamiento de pasar del 1,5% que se dedica hoy del PIB colombiano a un 3,1%, según Fedesarrollo, que implicaría los cuarenta y cuatro billones de pesos que ya están arbitrados para estos aspectos de infraestructura para la competitividad, equivalentes aproximadamente a veinte

mil millones de dólares; en el caso de Medellín y Antioquia se estima que su participación sobre este total sea del 27% aproximadamente.

- Un aspecto cuestionado por los empresarios de Medellín es el de contrabando en este sector de los textiles, y aunque han aprobado la medida transitoria de gravar con cinco dólares la entrada de los mismos, que ya ha mostrado sus efectos positivos, solicitan que sea extendida como una medida permanente y demandan aplicar techos de precios en aquellas importaciones de ropa que viene con procesos de práctica desleal competitiva, como hoy lo hace Brasil.

- Con la proliferación y constante ingreso de centros comerciales e hipermercados en Medellín, se ve como una gran oportunidad hacer las exhibiciones de los productos derivados del clúster a través de medios electrónicos, con todas sus características, diseños y colores auténticos, proveyendo la infraestructura de software para que los pedidos o compras que se concreten se fabriquen en los centros respectivos en los plazos prometidos. Una técnica reconocida mundialmente para estos menesteres es el kanban, ideado por los japoneses. Esto minimiza la inversión y gastos de las salas de exhibición, simplifica y actúa como factor multiplicador de ofertas, ya sea de colecciones tipo moda rápida o paquete completo, y simula en tiempo real demandas de diseños especiales que los clientes necesitan en esos momentos de “verdad”, en el contacto entre cliente y productor. Este tipo de cadenas de almacenes ya existe en El Poblado (Medellín), aunque no en el nivel deseado, y en Colombia también.

- Un consenso de todos los participantes en el grupo focal es el de la falta de mentalización de nuestros empresarios e inversionistas para acometer los proyectos de mediano y largo plazo que el sector textil, confección, diseño y moda requiere; todos ellos dan como causa el que sólo pesa la planeación de corto plazo y que el sector tiene aún muchos empresarios que tratan la empresa como su sustentador en el día a día y que siempre están esperando que “llorándole al estado” se solucionen sus problemas. La salida está en la capacidad de replantear estos paradigmas y corregir lo que se hace mal de manera preventiva, no sea que pase lo de Kodak, que no vislumbraron el crecimiento de la industria digital y esto la llevó a la bancarrota. Los empresarios tienen un horizonte de bajísimo riesgo, pues sus capitales fueron “amasados” en épocas de fronteras cerradas, que hoy ya no es el caso, y requieren una flexibilización mental, con cálculo de riesgo, capacidad de añadir conocimientos a sus procesos con un personal o

talento humano especializado, considerando esta decisión estratégica una inversión antes que un gasto, como otros; además, es importante estar inmerso en el entorno externo de la competencia y no sólo en lo interno, desarrollando una visión con las megatendencias del sector, como se señala en las tablas 1 y 2 y no sólo “enconchados” en pensamientos lineales.

- Existe una megatendencia que ya se insinúa en el mercado y que debería ser objeto de estudio, con respecto a la alta costura y evaluación en las estrategias de las empresas en el sector de Medellín, consistente en considerar la moda como un complemento totalmente compatible con el arte. La moda, en particular la alta costura, siempre ha sido considerada una actividad artística. Sin embargo, desde hace unos cuantos años los más prestigiosos creadores han decidido librarse de las ataduras académicas y buscar más allá del canon. Se han acercado a la historia del vestido desde un punto de vista artístico, antropológico y sociológico. Algunos museos han organizado gigantescas retrospectivas dedicadas a la moda y sus grandes autores y allí han estado los grandes exponentes de la moda como Versace, Yves Saint Laurent, Alexander McQueen y Armani. Esta alta costura la empiezan a liderar en Colombia algunos diseñadores de moda, por ejemplo Silvia Tcherassi, pero todavía sin el impacto a nivel mundial, sólo en lo local y nacional, pero que puede proyectarse así si se hace un plan deliberado para lograrlo en unos años.

b) Oportunidades en el corto y mediano plazo

- La logística es una responsabilidad medular, misional del clúster en estudio, que finalmente es concebida, desde el punto de vista competitivo, como velocidad alta de entrega de productos y mínimo costo posible, donde siempre se coloca como punto referencial a las tiendas de ropa Zara. Requiere, para poderlo capitalizar y volverlo realidad, la alta flexibilidad en los procesos constituyentes del clúster en estudio, la alta disposición mental al cambio y la alta capacidad de entregar al cliente lo que le genera valor; además de estar dispuestos a entregar prendas casuales, en forma natural, de acuerdo al hábitat y las comunidades donde están los compradores, y no lo que el proceso es capaz de producir, bajo un esquema de eficiencia, pues siempre este tipo de enfoque hará que los bienes y servicios queden como inventarios sin rotación y obsoletos.

- Para flexibilizar los procesos existen algunas agrupaciones de roles en la producción, que se denominan módulos/células de trabajo, y que tienen la gran ventaja de que forman microambientes donde se entrega la prenda completa a través de una capacitación de sus miembros en los componentes de la prenda y remunerándolos de acuerdo a estas producciones, dentro de los parámetros de calidad, diseño, acabado final y entrega estipulados.
- No tenerle miedo a las alianzas con socios estratégicos, ya sea en el país destino de las exportaciones realizadas desde Medellín o en alianzas con empresas que definitivamente estén más en la avanzada del diseño.

Es conveniente “atreverse” a hacer alianzas con empresas de impacto en el clúster, aún extranjeras, por ejemplo la empresa Pelco S. A., participante en el grupo focal, lo pregona y hace con una firma italiana todo el proceso de diseño, donde se incluye la formación en dicho país de diseñadores de la empresa. El tener un socio en el país destino de la exportación trae como ventajas la agilización de la relación cliente con las empresas de Medellín, la proactividad en conocer más en detalle la cultura en los gustos de dichos países y la posibilidad de crecer mercados, puede ser a través de alianzas para soportar las cargas financieras por ejemplo y ante todo para mejorar la logística dentro del concepto que anteriormente se dio.

- Entender que solos poco podemos hacer, que sólo con la asociatividad, y más en el tipo de clúster que tenemos en Medellín, con su tipología de integración en red, se puede entrar cada vez más en el mundo de este tipo de negocios. Algunas veces se retiran clientes del mercado de Medellín porque la empresa no tiene la capacidad para producir los pedidos, por ejemplo en cantidad, y en otros casos no se alcanza a entregar el paquete completo, que asociativamente se podría lograr. Este es un aspecto típico de la cultura paisa que consiste en ser desconfiados, pero que hoy, dentro de la globalización, no puede ser útil ya que se requiere una mente abierta, unos consensos interdisciplinarios y una validación con equipos de clientes.
- Aunque ha mejorado la relación con los centros de formación de diseñadores, caso de la Colegiatura Colombiana en Medellín, la Universidad Pontificia Bolivariana, la Escuela Arturo Tejada Bogotá, se hace necesario apoyar más cercanamente y no marginalmente este tipo de

jóvenes que tienen ganas, son creativos, son asociativos y solidarios, pero que no tienen muchas veces la formación en entornos externos competitivos, no encuentran las puertas abiertas para financiar sus innovaciones o mejoramientos y que podrían, corrigiéndose estas falencias, potencializarse mejor y ser más asertivos.

- El que ya hayan convocatorias para el clúster textil, confección, diseño y moda, por parte de organismos tan serios como la Universidad EAFIT, Colciencias, Colombiamoda, Hermeco, Leonisa, Ruta N, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Transformación Productiva Sostenible (TPS), deja claro que el impulso va para arriba a medida que el sector se va posicionando en lo local, nacional e internacional; esto permitirá que otros organismos de apoyo a emprendimientos innovadores se plieguen también.

- El aseguramiento de calidad desde “atrás” que divulgaron los japoneses para su reconstrucción e inserción a mercados internacionales después de la Segunda Guerra Mundial, y que aún no se practica con la frecuencia que su impacto en los clientes lo requiere, se aplica en una de las firmas del grupo focal, específicamente en la empresa Leonisa, cuando colocan indicadores básicos que miden este aseguramiento de los procesos iniciales que sus productos requieren y que ellos, al encontrar firmas de tan buena calidad como Olas, contratan por tercerización, ya que no alcanzan a producir lo vendido.

- Explorar el concepto de sentimiento de belleza y comodidad en los procesos de venta y mercadeo, entendiendo que los ciclos de vida de los procesos del clúster son cortos económicamente.

- Fomentar estratégicamente la comercialización en “línea” que elimina costos y gastos innecesarios en toda la cadena de valor quitando de en medio las intermediaciones innecesarias, aprendiendo de la gran experiencia existente en este aspecto no sólo en el mundo global, sino en nuestro departamento y Medellín y por ejemplo en Caldas Antioquia, con la empresa de Línea Directa que desarrolla su papel o rol dentro de esta concepción.

- Profundizar la innovación en canales de comercialización, distribución en informática y aplicaciones tecnológicas, dados sus inversiones requeridas, para aplicar de manera efectiva las fuentes de fondos asociadas.

- Tomar decisiones sin temor en los momentos oportunos, apoyándose en el impacto en los clientes, grupos de interés y ante todo en la viabilidad del negocio a futuro, así haya que disponer de recurso escaso, para lo cual el análisis de riesgo aplicado con rigor dará una pauta sobre indicadores de costo-beneficio.
- Hoy es imposible que algunas empresas puedan ser competitivas con máquinas de los años setenta, es necesario como mínimo hacer la reconversión, pues lo indicado sería la modernización, esto se evalúa igualmente a través del cálculo de riesgo, como se enfatizó anteriormente. Existe un incentivo a esta reconversión tecnológica, desde tiempo atrás, que el gobierno colombiano acaba de renovar, por dos años más, consistente en la reducción de gravámenes arancelarios a cero para la importación de maquinaria, que se puede utilizar para estos efectos (incluye también materias primas importadas no producidas en el país).
- Es necesario aplicar en los procesos la cadena de valor en la gestión gerencial, involucrando previamente, a través de una capacitación apropiada, a los colaboradores con un enfoque de autogestión y autocontrol, para que desarrollen la figura de propietarios de sus procesos y la estandarización de los mismos y así evitar la variabilidad de la calidad entregada a los clientes.
- Los aspectos de mejoramiento entre colección y colección son necesarios para no quedarse, con respecto a la competencia, y para aplicar el aprendizaje en el día a día. Los aspectos de comparación con los indicadores de las empresas referenciadoras del mercado son indispensables para saber cómo se está en el marco competitivo local, nacional e internacional; además de otros aspectos un poco más “refinados” como la casa de la calidad, el despliegue de la función de calidad, la metodología de Noriaki Kano para desarrollo de nuevos productos, el control estadístico de procesos, los conceptos sobre comercio justo, sobre inteligencia competitiva, el monitoreo del entorno y la cadena de valor y sus fundamentos.
- Buscar poder atender volúmenes de ventas de tamaños altos para los clientes comercializadores, especialmente desde Medellín para el exterior, entendiendo que este es un “cuello de botella” que hace fracasar algunas oportunidades de negocio; esto se puede lograr a

través de la aplicación del concepto de asociatividad en el clúster, dejando el aislamiento, la desconfianza y el egoísmo a un lado. Zara vende 850 millones de prendas diarias mientras que Colombia sólo dos millones cuatrocientos mil.

- Algunas empresas de las contactadas en el grupo focal definen sus precios cotizando en los puntos de ventas de productos chinos, peruanos, bengalíes e hindúes.
- Mejorar el encogimiento de las prendas aplicando técnicas de estandarización de procesos, y garantizando así, para todos los pedidos, la tranquilidad del cliente con una pieza que se puede ceñir a su cuerpo con comodidad y funcionalidad. Si esto no es posible o aceptado por el cliente hay que recurrir, como hoy lo hacen, a la importación de telas de la India y Perú, con encogimientos mínimos, donde el algodón es de alta calidad.
- Incentivar y promover nuevos negocios en la venta, comercialización de textiles, confección, diseño y moda, como ocurre con la Venta por catálogo, donde Leonisa, participante en el grupo focal, dispone de ciento cincuenta mil personas integradas en este proceso, que ha tenido un gran éxito.
- El personal del sector no domina la legislación aduanera y su tramitología, además de que con el aumento de las exportaciones que en los tres últimos años ha sido de más de sesenta mil millones de dólares, el personal aduanero no alcanza a dar satisfacción a las demandas que se generan en el sector.

3. CONCLUSIONES

A continuación se detallan las conclusiones sobre las oportunidades de mejoramiento del clúster textil, confección, diseño y moda para Medellín, a partir de un grupo focal con expertos del mismo, que se desarrolló en la investigación del proyecto de tesis presente.

Como se desprende del anterior análisis de resultados, así como de las oportunidades de mejoramiento incluidas en el Anexo 1, para cada uno de los entrevistados del grupo focal existen suficientes oportunidades de mejoramiento en el clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín. Los parámetros de categorización, podrían ser:

- La competitividad del sector entendida como la atracción para los clientes, que permitan una participación cada vez mayor del clúster en el sector textil, confección, diseño y moda, tanto a nivel del país como internacionalmente.
- El incremento de la productividad del clúster, entendido como el costo incurrido en el logro de las ventas.
- La incorporación de tecnología, no sólo en la parte de manufactura o servicios, sino en los procesos de comercialización, logística, ventas al detal, ventas en los puntos de exhibición de producto / servicio y en la conexión de los centros productores, con los comercializadores.
- La existencia de mecanismos y puntos de venta directa para quitar el “peso” de los intermediarios en la entrega de los servicios o productos a los clientes, a través de un software de enlace entre estos centros para aplicar adicionalmente las entregas de los centros productores a los de consumo *just in time*.
- Concebir la moda como entregas completas, que son las que el cliente espera, para poder hacer de ella una expresión de su naturalidad, la del cliente, y ante todo de su causalidad.
- Culturizar la empresa hacia el concepto de la innovación tanto en los negocios como en sus procesos, dados los ciclos de vida económica tan cortos y de tan alta obsolescencia de los eslabones que componen el clúster en estudio.

- Dentro de este concepto de enfoque innovativo o de mejoramiento, aprovechar las oportunidades de investigación, desarrollo y ciencia-conocimiento en la empresa, creándole valor no sólo a los clientes, sino a la misma compañía dentro del concepto de costo-beneficio, en la obtención de patentes y su comercialización, como fruto de su innovación.
- Crear una cultura para hacer del clúster de Medellín un portafolio sui generis que le imprima su propio ADN, para su caracterización y diferenciación de clúster.
- Proyectar el diseño y la moda como un arte, que los clientes quieren y disfrutan en su uso.
- Optimizar la velocidad de entrega y su logística en el clúster, que es uno de los puntos débiles, no sólo para el mercado local, sino externo.
- Entender que el costo de los procesos del clúster es un elemento diferenciador de precios competitivos, por lo que los costos de no calidad, deben ser eliminados o atenuados, con una agresividad “sin cuartel”.
- Lograr con referenciadores líderes del mercado fusiones o trabajos conjuntos de innovación, para disminuir la brecha entre Medellín y las empresas líderes en el sector.
- Entender la moda dentro de los conceptos que hoy priman en el mercado: moda rápida, colecciones frecuentes y prendas de alto valor funcional; estas últimas se tratan de prendas para efectos deportivos, para trabajos específicos, donde se requiere alta protección a la salud y a lo higiénico, además de lo bello, cómodo y ergonómico.

- Apoyar de manera decidida los institutos de moda de la ciudad, para tener diseñadores de alta competencia y con un gran sentido de cambio, de innovación y de gran propensión hacia la moda variante, exigida por los clientes.
- Tener en los mercados de destino de las exportaciones socios estratégicos que faciliten y flexibilicen las exportaciones desde Medellín, a la vez que enseñen a nuestras empresas los requerimientos de los clientes de países diferentes a los nuestros y más que todo a aquellos que son de alta competitividad, como Italia, India, Francia, Alemania, España, Estados Unidos, Japón, China, Perú y Brasil.
- Cuando las multinacionales se asienten en Medellín, buscar mecanismos compensatorios para nuestro desarrollo, como sería el caso de que la confección se haga acá, pues en este campo somos competitivos.
- Estimular las tiendas virtuales y sus puntos de exhibición, así se gana en flexibilidad y se optimizan costos de almacenamiento, inventarios y manejo de los mismos.
- Trabajar con el gobierno nacional contrarrestando el contrabando con medidas de control, como la tomada recientemente que de tan buen agrado y resultado ha sido en su aplicación. En países como México, Brasil y Japón hay techos de precios para evitar que efectos de países exportadores, que son subsidiados en su producción, entren a los mismos con costos ficticios, que afectan la producción nacional.
- Necesariamente, al tener un clúster más competitivo, se podrán pagar mejores salarios y así lograr unos mayores compromisos en la autogestión y autocontrol de los trabajadores de las empresas; así como unas empresas estéticamente más limpias, ordenadas y de moda. Además de disponer de más presupuestos de capacitación para hacer realidad la nueva cultura del talento humano hacia el conocimiento especializado, la innovación y el mejoramiento deliberado de los procesos.

- Queda un aspecto importante: no se observa mucha disposición al cambio por parte de los empresarios accionistas hacia la concepción de los negocios o empresas enfocadas a largo plazo, antes que generadoras de utilidad en el corto plazo, pues se abortan mejoramientos y actualizaciones tecnológicas al no tener la mentalidad de proteger el negocio a futuro. Es un aspecto cultural que requiere sensibilización, aun de sicología clínica, para cambiar estos enfoques tradicionales de visión gerencial de las empresas.
- En consonancia con lo anterior es necesario cambiar los paradigmas del pasado, con la ciudad nueva Medellín, que tenemos, más cosmopolita, más demandante de conocimiento especializado, más innovadora, para poder interactuar dentro de estos parámetros.
- Entender que hay países de tercerización como Bangladesh, China y aun la India donde el costo de mano de obra es bajísimo y con un nivel de vida con muchas Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) que se compensan con productividad, competitividad laboral y actualización tecnológica.
- Mientras que Perú y la India tienen un algodón de altísima calidad nosotros fallamos en este punto; por esta razón se hace necesario investigar las características y formas de cultivarlo, o de lo contrario, estaremos sujetos a importar cada día más tela para lograr ser competitivos; a esto debe sumarse la salida de divisas del país, los trámites aduaneros ineficientes y la baja calidad de nuestros puertos.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Betancur, I. (2012). “Gestión tecnológica en el sector textil de Medellín (Colombia). La visión de los empresarios”. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (s. f.). *Una estrategia para crear ventaja competitiva. Documentos comunidad clúster #1*. Disponible en: http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=200&PortalId=0&TabId=515. Consulta: 1 de diciembre de 2012.

————— (2011). *Avances de estrategia clúster en Medellín y Antioquia*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Clúster de Medellín para Antioquia (s. f.). *Metodología 1: Identificación de Iniciativas Clúster* [basado en la experiencia de la Comunidad Clúster de Medellín y Antioquia]. Medellín.

“El análisis de pertinencia de la oferta educativa Clúster textil” (s. f.). Medellín: Universidad EAFIT.

McKinsey & Company (2009). “Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia” [informe final del sector textil, confección, diseño y moda]. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Mejía, A.; A. Montoya y M. Bravo (2011). “Innovación tecnológica y mejoramiento productivo: una perspectiva para el desarrollo de la competitividad en la pyme Medellín”. *Revista Ingenierías*. Cali: Universidad de San Buenaventura. Vol. 11.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2009). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de algodón, textil, confecciones en Colombia con énfasis en ropa infantil. Proyecto de transición de la agricultura*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s. f.). *Programa de transformación productiva del gobierno (mincomercio.gov.co, TPS, estrategia de transformación productiva sostenible*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

————— (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Informe final Sector textil, confección, diseño y moda*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Pedroza, A. (2001). “Modelo para la gestión estratégica de la tecnología”. Medellín: *Revista Universidad EAFIT*. Núm. 122.

Proexport (s. f.)” Informe de Euromonitor”. Medellín.

Prompyme (2009). *Estudio sobre clúster y asociatividad. Proexpansión*. Lima: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Rodríguez, M. C. (2012). *Gestión de clústeres en Colombia: una herramienta para la competitividad*. Bogotá: universidad de los Andes.

Roldán F. V. (2008). *Estado del arte en ciencia, tecnología e innovación y TIC en Antioquia*. S.d.