

LA GLOBALIZACIÓN COMO DESAFÍO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. UN MIRADA DESDE LA INNOVACIÓN

Globalization as a challenge for small and medium-sized companies in the textile and clothing sector of the city of Medellín. A look from innovation

Adriana Julieth Cabarcas Solano¹, Edward Eli Lobo Ortega²

Recibido: Enero 23 de 2014/Aceptado: Abril 10 de 2014

RESUMEN

El presente trabajo se hizo a través de una monografía investigativa con la finalidad de conocer cuáles son las estrategias innovadoras que las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del sector textil y confecciones de la comuna 10 de la ciudad de Medellín, utilizan para sostenerse en el mercado, ser cada vez más competitivas y enfrentarse a los desafíos de la globalización; o por el contrario conocer si estas empresas no implementan las estrategias de innovación necesarias para su crecimiento y desarrollo. La competencia que se presenta en este sector es altamente significativa, esto hace que las Pymes deban o tengan que considerar la posibilidad del cambio a nuevas estrategias de innovación y aceptación de la globalización, en la tecnología, en los procesos, la infraestructura, entre otros aspectos. Según la investigación realizada, se encontraron diferentes variables que aportan y nutren la crisis que hasta hoy atormenta a los empresarios de las pequeñas y medianas empresas. Es importante conocer que este clúster textil y confecciones, es uno de los mercados que más ingreso le genera al país, por ello es importante conocer qué estrategias están utilizando y aconsejar sobre cuáles son las mejores estrategias para que estas perduren en el tiempo.

Palabras clave: Competitividad, Pymes, Innovación, Iniciativa, Cambio.

ABSTRACT

The present work was done through a monograph research with the purpose of knowing someone the innovative strategies that the SMEs of the textile sector and confections of the commune 10 of the city of Medellín is used for the world in the market, be each time more competitive and face the challenges of globalization; or on the contrary, to know if these companies do not implement the innovation strategies necessary for their growth and development. The competition that presents in this sector is highly significant, this means that SMEs must or have to do with the possibility of change to new strategies of innovation and acceptance of globalization, change in technology, in processes, in infrastructure, among other aspects. According to the research carried out, the different variables that contribute and nourish the crisis that until today. It is important to know that this equipment and clothing is one of the markets that suits the country, why it is important that the most appropriate strategies for these are lost over time.

Keywords: Competitiveness, SMEs, Innovation, Initiative, Change.

Cómo referenciar este artículo: Cabarcas, A. & Lobo, E. (2014). La globalización como desafío para las pequeñas y medianas empresas del sector textil y confecciones de la ciudad de Medellín. Un mirada desde la innovación. *Ad-Gnosis*, 3(3), 25-38.

1. Docente de la Institución Universitaria Fundación Tecnológica Antonio De Arévalo-TECNAR. Economista, Especialista en Docencia Universitaria. cabarcasolanoadriana@gmail.com

2. Estudiante de Maestría de la Universidad del Norte. Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales. Especialista en Finanzas. edwlob@hotmail.com

Introducción

La siguiente investigación tiene como propósito dar solución a la pregunta ¿cuáles son las estrategias que implementan las Pymes del sector textil y confecciones de la comuna 10 de Medellín, para enfrentar los desafíos de la globalización en términos de la capacidad de innovación de las mismas? Ya que se considera importante conocer cómo crecen estas empresas y cuál es la realidad que día a día deben enfrentar ante otros competidores grandes.

No es un secreto que el sector textil y de confecciones es uno de los grandes clúster de la ciudad de Medellín, es uno que mayor economía genera actualmente, no obstante al ser empresas pequeñas y medianas son las que mayor riesgo tienen debido a aspectos como la falta de innovación, estrategias, alianzas, altos impuestos, entre otros.

Se dará a conocer cómo la globalización ha impactado a las Pymes del sector textil, si implementan efectivamente o no la innovación en sus organizaciones. Se indagará sobre cuáles son las estrategias que estas empresas de la comuna 10 de Medellín implementan en sus funciones. Esto con el propósito de conocer cuál es la situación actual que enfrentan estas empresa, cuáles son las estrategias de innovación y desarrollo y cómo enfrentan los desafíos que trae consigo la globalización.

Justificación

La principal motivación por la cual se quiso llevar a cabo la siguiente investigación es co-

nocer cuáles son las estrategias que las Pymes del sector textil y confecciones de la comuna 10 están implementando en sus procesos y funcionamientos, además averiguar cómo enfrentan la globalización en pleno siglo XXI.

En el estudio realizado, se analiza que muchas de las empresas Pymes están enfrentado una crisis económica bastante preocupante y todo en parte debido a los cambios que trae consigo la globalización, aspectos tanto positivos; progreso y crecimiento en las ciudades, como aspectos desfavorables y de pérdida como: alta competencia, tecnología de punta (a lo cual muchas empresas no pueden tener acceso por falta de dinero) empresas de contrabando, productos extranjeros con precios más bajos, entre otros.

Es importante tener en cuenta que el sector textil en la comuna 10 de Medellín, representa el 44,7 % (Cámara de Comercio de Medellín, 2014) de las empresas ubicadas en esta ciudad, siendo un sector muy dinámico que está en constante cambio, sujeto a la innovación y a la transformación constante en sus procesos.

Asimismo, es debido resaltar que las Pymes además de tener libertad para desarrollar cualquier tipo de actividad, estas como se mencionó anteriormente, representan un papel importante en la economía de cada país como por ejemplo la generación de empleo y progreso ciudadano.

Este análisis se lleva a cabo ya que investiga-

ciones realizadas determinan que existen diferentes estrategias en cuanto a la innovación y tecnología que ayudan a que las Pymes de este sector textil y confecciones mejoren cada día más. Por consiguiente este estudio se apoyará de trabajos ya realizados con la intención de conocer y realizar un análisis profundo sobre cuáles son las estrategias innovadoras más utilizadas por las Pymes de este sector. Finalmente se pretende que esta exploración sea de apoyo no solo para empresas de esta zona sino también para la Cámara de Comercio, Cámara de Confecciones y demás empresas relacionadas, de modo que se puedan crear buenas alianzas y estrategias en torno a la innovación en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín.

Planteado anteriormente, son las Pymes quienes representan una alta economía en el país por ello la importancia de conocer y dar a conocer las estrategias más utilizadas; estas empresas como se sabe, son constituidas por familias colombianas y ofrecen a las personas grandes oportunidades de empleo para que no solo la empresa crezca en el sector sino también para que las personas y familias crezcan y tengan una mejor calidad de vida.

A pesar de que estas empresas son grandes generadoras de empleo, también es cierto que hoy día están enfrentando un problema que a muchas de ellas se les sale de las manos, problemas que afectan tanto la Pyme como al empleo de las personas colombianas, específicamente a la comuna 10 de Medellín, ya que a

raíz de las causas ya mencionadas hace que las empresas paren su producción y en el peor de los casos liquiden la empresa.

El tema de la globalización puede ser visto desde dos perspectivas diferentes; cuando las grandes empresas se ven beneficiadas por el intercambio de productos, entrada y salida libre de mercancías, alcance de la comunicación, competencia, etc., y por otro lado cuando se tergiversa el propósito de estas finalidades y se ven actividades ilícitas que perjudican a estas Pymes, además de los altos precios que se tiene como lo es por ejemplo en maquinaria (indispensable para el funcionamiento de las Pymes textil y de confecciones) ya que en comparación con otros países el precio es mucho más bajo.

Por otro lado se ve que estas empresas siguen modelos tradicionalistas y no ven la posibilidad de generar cambios en sus actividades y procesos para que estos sean más innovadores y creativos, aspecto que se considera negativo ya que hoy por hoy las empresas pequeñas y medianas están propensas a desaparecer no solo por este pensamiento sino porque el Estado no ve con claridad la importancia que se le deben dar a estas empresas y a la vez estas tampoco lo demuestran.

Es importante traer a colación las investigaciones que autores han hecho anteriormente sobre este tema (Pymes), además de los elementos centrales que sustentan la investigación como la globalización, innovación, sector

textil y confecciones. Esto permitirá de cierta forma que el lector comprenda con claridad los problemas que atraviesan las empresas de este sector.

Para entender mejor el concepto de Pymes, se debe tener claro que esta solo se refiere a las pequeñas y medianas empresas, diferencia que se da con las grandes empresas por su gran tamaño en cuanto a infraestructura, empleados, alta producción, alianzas, manejo de alta tecnología e innovación; aspectos que no se ven en empresas Pymes.

El tema de las Pymes es un asunto al cual se le debe brindar mayor importancia en comparación con otros aspectos, es relevante conocer y reconocer el alcance económico y el avance empresarial que estas han traído a la ciudad. Es por ello que se considera que las Pymes deben ser estudiadas desde diferentes aspectos, con la finalidad de brindarles posibles soluciones a sus problemas.

Específicamente, el estudio se llevó a cabo en la comuna 10 de Medellín, se escogió esta zona ya que representa una mayor cantidad y población, así mismo porque es uno de los sectores con alta crisis.

La comuna 10, centro de Medellín, es uno de los lugares donde más se puede ver el comercio de todo tipo y, donde más se ve la delincuencia, el contrabando, la piratería, el robo, los altos impuestos, la competencia desleal y desmedida, etc.

Son muchos los autores que se han tomado la tarea de encontrar la definición sobre innovación, pero descartan la posibilidad de encontrar una sola definición por ser un tema tan amplio. Colciencias (Departamento administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación) lo define así:

Una innovación de producto corresponde a la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o el uso al cual se dedica. Esta definición incluye las mejoras significativas de las especificaciones técnicas, de los componentes y de los materiales, de los programas informáticos integrados, de la facultad de uso u otras características funcionales. (OCDE & EUROSTAT, 2005)

Se puede considerar innovación aquello que se pueda mejorar y que de eso salga otro producto “nuevo”, para ello se requiere que la idea sea clara y que los objetivos que se tengan sean alcanzables y que genere un valor agregado a los productos o servicios. Sin embargo se debe tener claridad que innovación no depende solo de “crear algo nuevo” además de crearlo se debe insertar y ser aceptado por el mercado ya que de nada vale crear algo y que no se conozca, no es crear por crear, debe tener una finalidad y un propósito como lo es por ejemplo para la satisfacción de las necesidades y gustos de las personas.

¿De dónde viene la innovación? No es algo

que venga de la nada. Según el autor Peter F. Drucker (2004), estas son las fuentes de creación de innovación:

Existen cuatro áreas de oportunidad dentro de una empresa o sector: acontecimientos inesperados, incongruencias, necesidades de proceso y cambios sectoriales y de mercado. Tres fuentes adicionales de oportunidad existen fuera de la empresa, en su entorno social e intelectual: cambios demográficos, cambios de percepción y nuevo conocimiento. Ciertamente, estas fuentes se superponen, por diferentes que sean en la naturaleza de sus riesgos, dificultades y complejidad, y el potencial de innovación bien puede radicar en más de un área a la vez. Pero, en conjunto, representan la gran mayoría de las oportunidades de innovación. (p.4)

Según lo anterior la innovación puede darse en cualquier aspecto y donde más se ve implementado es cuando la empresa comienza a necesitar ciertos cambios en sus procesos y estructura, o cuando simplemente surge un cambio y deben salir de su zona de confort, es aquí donde se crean grandes ideales a los problemas presentados. Es por ello entonces que esta se puede dar tanto en variables exógenas-endógenas o la relación entre ambas.

Son muchas de las grandes empresas colombianas que implementan la innovación de diferentes maneras en sus organizaciones y la innovación no es solo para las grandes compa-

ñías, las Pymes deben dejar de lado el miedo a lo nuevo y entrar a jugar en este nuevo rol de la globalización, estar siempre a la vanguardia del cambio. El precio para “innovación” no debe ser un impedimento para estas empresas, en la mayoría de los casos vale más la creatividad que se tenga. No obstante, como se dijo anteriormente, las pequeñas y medianas empresas no ven las grandes oportunidades que se tiene con la innovación y por cuestiones de miedo, poco dinero, pocas estrategias, o por no salir de la zona de confort, no se atreven a lo nuevo y prefieren hacer lo que siempre han venido haciendo (Malavera, 2013).

Es considerable que las Pymes del sector textil y confecciones, sector de estudio, conozcan la importancia de implementar este concepto en sus procesos, ya que es de esta manera como las empresas pueden lograr permanecer en el tiempo, mejorar sus técnicas de trabajo y adherirse a nuevos mercados. Esta sería una buena opción para que la crisis que están viviendo las Pymes se contrarreste, mejore y sepa cómo enfrentarse a los cambios.

Las Pymes son conscientes que para permanecer en el mercado y tener un crecimiento constante es imprescindible que en sus procesos la innovación esté siempre presente no solo para consolidarse en el mercado local sino también internacional, puesto que las exigencias del mercado son cada vez más altas y la globalización no para. Por ello las Pymes conocedoras de este tema deben implementarlo lo antes posible.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (2008) "La globalización es un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado al mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimiento y cultura".

Tocando nuevamente el tema de la globalización, esta es la que ha hecho que millones de países y empresas se comuniquen y negocien entre sí, realicen intercambios de productos o servicios (maquinaria), conozcan cómo funcionan, etc. La comunicación ha tenido un gran avance y ha hecho que las barreras entre muchos países se rompan. Estas han aprovechado también para realizar alianzas mundialmente con otras potencias, aspecto que puede ser beneficioso para unos países pero no para otros ya sea por cuestiones económicas o logísticas que les impiden realizar negocios.

Este es un fenómeno que no solo afecta a las grandes empresas sino también como lo es este caso a las Pymes del sector textil y de confecciones de la comuna 10 de Medellín, se determina que uno de los grandes errores que cometen estas empresas es debido a que solo ven oportuno o necesario implementar la innovación solo cuando tienen algún problema, no se toman el tiempo para planearlo de una buena manera; y es precisamente este afán lo que ha hecho que no obtengan los resultados que esperan. Algunos de los factores encontrados están: la informalidad empresarial, maquinaria obsoleta, mano de obra mal remunerada y muy poco calificada, plantas

de trabajo mal adecuadas, muy bajo nivel de capacidad de respuesta, baja participación en mercados internacionales, desconocimiento de la competencia, retraso en diseños y materia prima, restricción por la calidad de la materia prima, poca inversión en capacitación e innovación, entre otros (Henríquez, 2013).

Hoy en día es obligatorio y el mercado exige que las Pymes respondan a los cambios que trae consigo la globalización, ya que es así como estas podrán mantenerse, superarse y crecer.

En los estudios realizados sobre el sector textil en Colombia se destaca su reconocimiento en el desarrollo económico del país; Medellín y el Valle de aburra, en general han tenido una significativa participación en esta industria, en una historia de más de 70 años que, aunque no pasa precisamente por su época de mayor esplendor, mantiene una presencia importante en la región, lo cual se ha fortalecido con la ejecución de proyectos que ubican a Medellín en el concierto mundial en temas de moda y producción textil. Tradicionalmente la industria textil en Colombia se ha concentrado en tres principales ciudades: Medellín, Bogotá y Cali; más recientemente han aparecido otras regiones con alguna participación porcentual en el sector, como Atlántico, Tolima, Santander, el Eje Cafetero y Quindío. (Vargas, 2013)

El clúster textil y de confecciones según estudios demuestra que es factor determinante en la economía de un país, es uno de los mayores sectores que más mueve la economía, generación de empleo, aspecto fundamental para una ciudad.

En la investigación realizada se encuentra también que muchas de las Pymes muestran gran preocupación con respecto a las empresas norteamericanas y asiáticas ya que estas empresas envían a Colombia productos con muy bajos costos, asunto que perjudica el ingreso económico de las empresas colombianas. Consideran que esta competencia no es sana y tampoco justa ya que solo perjudica a estas pequeñas empresas, específicamente a las empresas del sector textil y confecciones del centro de Medellín.

A raíz de esto, “la dependencia de insumos es creciente, lo cual coincide con la disminución de empresas en el eslabón de hilaturas; a esto se suma la creciente entrada al país de productos terminados con mayor valor agregado en el diseño” (Vargas, 2013).

Es preciso entonces cuestionarse el por qué mucha de las Pymes no tienen una innovación constante en sus procedimientos aun sabiendo las consecuencias que les espera sino se soluciona a tiempo; por qué no invierten en última tecnología para ir de la mano con otras empresas y por qué no implementan estrategias innovadoras que pueden responder a las grandes demandas. Estos y muchos otros

cuestionamientos surgen a raíz de esta problemática (Malavera, 2013).

Con base en lo anterior, se encontraron percepciones tales como: “los empresarios del país han tomado conciencia de que para estar a la altura de los estándares productivos, es imprescindible mejorar las instalaciones y los equipos, y la reconversión se situó en una de las prioridades” (Vargas, 2013).

Es vital que las pequeñas y medianas empresas reconozcan que están fallando ya que de este modo las empresas serán conscientes de la importancia y necesidades que tienen. Una mente abierta permitirá que los cambios se generen y que a la vez pueda tomar decisiones más acertadas y que estas no sean siempre las mismas por el contrario sean diferentes e innovadoras.

La posibilidad de avanzar hacia un éxito en el sector en el entorno mundial se fundamenta en las siguientes estrategias: fortalecimiento de tecnologías que permita el manejo en la línea de la información, capacitación orientada al desarrollo de competencias en el talento humano, con estándares de clase mundial, fortalecimiento del sentido de pertenencia; impulso a procesos y proyectos de investigación e innovación. (Vargas, 2013)

Este autor plantea una gran iniciativa, “la estrategia Clúster textil/Confección, Diseño y Moda

de la ciudad de Medellín”; estrategia que va por el camino de la innovación y el desarrollo de las Pymes de la ciudad de Medellín, quien se ocupa de mostrar a estas empresas la mejor alternativa de innovación y competitividad a través de diferentes estrategias de innovación.

Metodología de la investigación

Desde la mencionada perspectiva se desarrolló un estudio de carácter mixto, cualitativo y cuantitativo, que permitió de forma acertada la realización del respectivo análisis e interpretaciones sobre la realidad estudiada. Todo esto conllevó a la recolección y el análisis de datos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Para tal efecto, el enfoque definido fue el de estudio de caso, dado la factibilidad a partir del mismo de estudiar el fenómeno analizado en su contexto real y con todo el detalle. Este ejercicio conllevó un amplio trabajo exploratorio para encontrar fuentes secundarias que facultará el desarrollo del estudio y entre otros elementos se recurrió a bibliografía, medios de comunicación y artículos de entidades como la Cámara de Comercio y la Comunidad Clúster y se acompañó esto con fuentes primarias desarrolladas a partir de un diagnóstico cuyo fin era aportar a la caracterización del sector textil/confecciones de la comuna 10 de Medellín desde una mirada general y sumado a ello la aplicación de un cuestionario estructurado sobre las estrategias que se implementan en

las diferentes unidades de negocio, que tan estructuradas son las mismas y el mismo impacto que generan en el desarrollo comercial y administrativo de estas unidades.

Es importante dar claridad sobre el carácter no probabilístico del estudio, pues en el desarrollo del mismo no se incluyeron la totalidad de compañías para conformar la población de estudio y al contrario se recurrió a una elección basada en los juicios de criterio de los mismo investigadores bajo los conceptos de accesibilidad y representatividad, sin recurrir a elementos estadísticos que permitiera seleccionar a la muestra para tal fin.

Resultados y análisis de la investigación

De una muestra de 42 Pymes activas en el sector textil y confecciones, todas ubicadas en la comuna 10 de Medellín, se destaca que 54,8 % de las compañías consultadas se dedican a las confecciones, frente a un 23,8 % de las mismas que combinan las confecciones con el textil y finalmente un 21,4 % dedicadas exclusivamente al textil. Pero si hay algo que enfrentan el ciento por ciento de las Pymes del sector en Medellín y es precisamente la crisis actual que golpea fuertemente su comercio y en muchos casos amenaza la sostenibilidad financiera de muchas de estas empresas. Al respecto, entre las Pymes consultadas se evidencia una clara asociación de la crisis con una mayor intensidad del contrabando, efecto que claramente termina afectando a cualquier sector de la economía nacional y más cuando se trata de un sector que como ellos mismos lo evidencian cuenta con poco apoyo del gobierno en

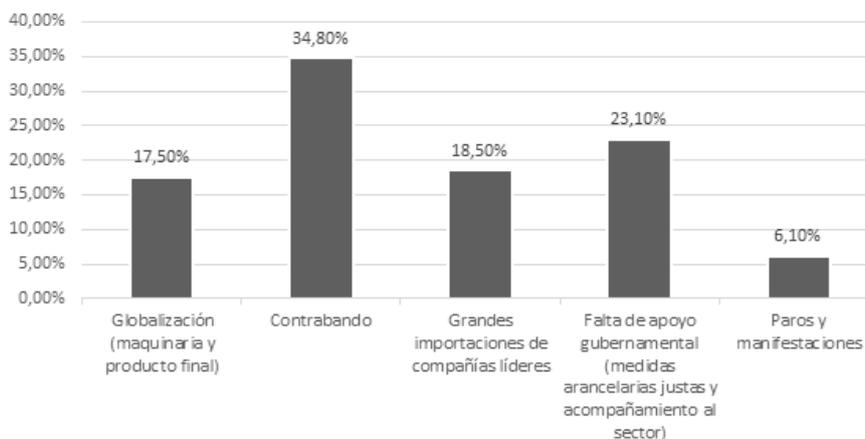
lo que respecta a medidas arancelarias justas, así como un acompañamiento constante que permita que logren fortalecerse, estas parecerían ser a los ojos de los empresarios las principales razones que han llevado a la complicada crisis del sector. Sin embargo y como lo refleja la Gráfica 1, las grandes importaciones de compañías líderes en el mercado así como los efectos de la globalización en términos de maquinaria y producto final, son también elementos que son considerados importantes a la hora de explicar la actual crisis que afronta el sector.

Pero así como se intenta explicar desde las empresas evaluadas las razones que han conllevado a esta crisis, igualmente se analizan las consecuencias directas que esta situación genera no solo a nivel del sector textil y de confecciones, sino así mismo a nivel socioeconómico en la ciudad, entre ellos hay que valorar el impacto que esto conlleva en una variable como el desempleo, y el efecto en cadena que

este genera pues sin lugar a dudas está ligada a otros factores que afrontan como la disminución de las ventas, la reducción de la planta de personal y hasta el cierre parcial o definitivo de compañías.

Pero ante la necesidad de enfrentar de forma eficiente este desafío, que no se restringe solo a nivel municipal o regional sino que tiene un impacto nacional, las empresas se ven obligadas a intervenir sus procesos de definición estratégica con la idea firme de salir abantes frente al reto y seguir entonces compitiendo en el mismo. Ese intervenir el proceso ha llevado a que algunas estrategias tanto internas como externas se hayan implementado de formas común en el mercado, en la mayoría de los casos estas estrategias externas son defensivas pero en otros son intensivas.

Entre las estrategias internas más implementadas en las Pymes objeto de estudio se destacan la fijación de precios competitivos, la



Gráfica 1. El sector textil y confecciones se ve afectado por

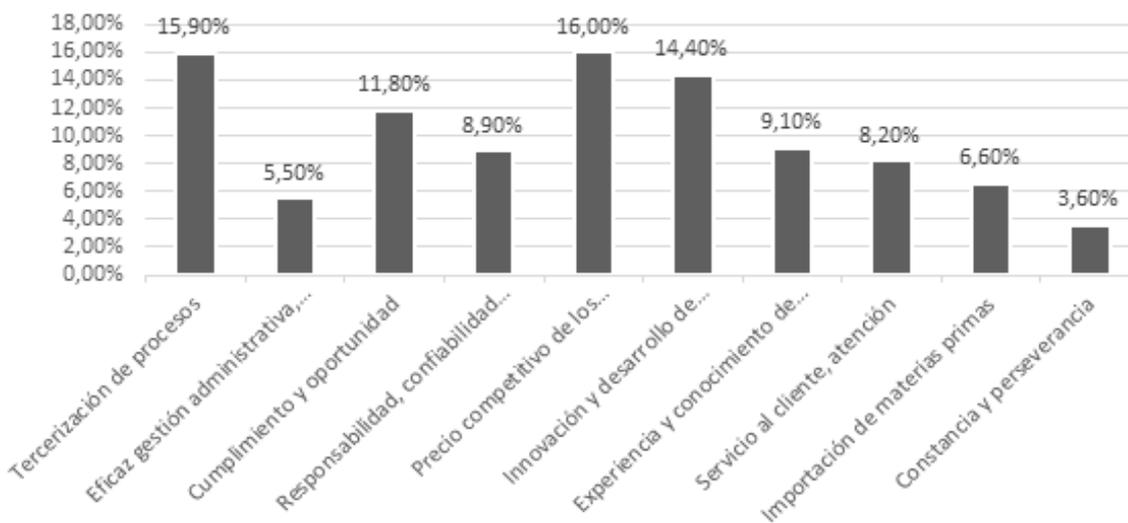
Fuente: Elaboración propia

tercerización de los procesos así como la innovación y desarrollo de nuevos productos. La Gráfica 2, además de corroborar lo anteriormente expuesto, permite identificar que hay otras apuestas que aunque en menor medida también son tenidas en cuenta y entre ellas están el cumplimiento y oportunidad, la responsabilidad, confiabilidad y garantía, la experiencia y conocimiento del mercado, el servicio al cliente, la importación de materias primas, la constancia y perseverancia así como la eficaz gestión administrativa, financiera y/o de mercado.

A partir de la información obtenida, se hace necesario analizar cómo cada una de estas estrategias podría aportar no solo a la estabilidad de las Pymes de dicho sector, sino además a generar un posterior crecimiento del mismo. En dicho sentido, se abordan las principales de estas estrategias:

Trabajar con precios competitivos: Las Pymes tienen la necesidad de realizar un constante seguimiento a los precios que maneja la competencia sin perder de vista el precio que el mercado meta está dispuesto a pagar por el producto. Esto obliga a que se genere una estructura de costos que permita competir en precios sin hacer grandes sacrificios en lo que respecta a la calidad de los productos, así se logra impactar de forma más directa el total de ventas del negocio y por ende la misma rentabilidad

Tercerización de procesos: Muy de la mano con los precios competitivos, el tercerizar procesos permite a las Pymes reducir los costos de producción, enfocando un mayor esfuerzo en actividades que le generen valor al negocio y de paso aporte a la fijación de precios competitivos en el mercado. Las empresas que utilizan este tipo de procesos son rentables en



Gráfica 2. Estrategias internas de las Pymes del sector textil y confecciones
Fuente: Elaboración propia

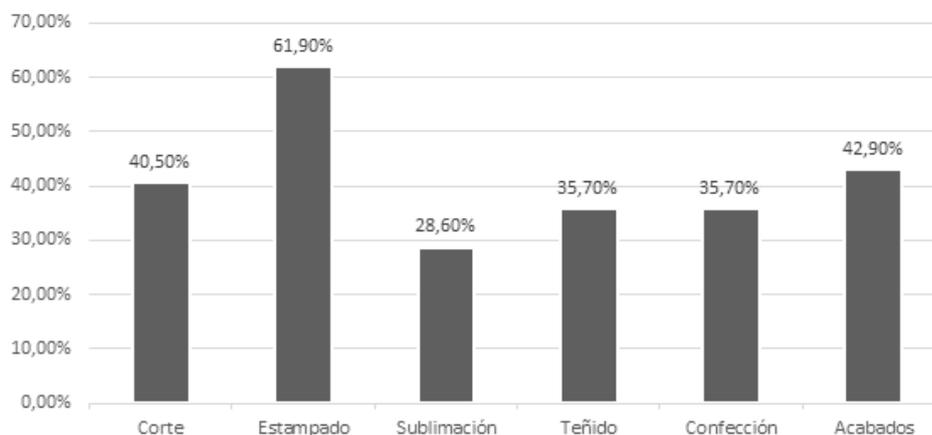
términos de respuesta e inversión; además al hacer uso de esta estrategia, los administradores tienen la oportunidad de cambiar el chip de manejar todos los procesos para dedicar este tiempo en hacer trazabilidad a los resultados y así generar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

En este sentido el estudio permite evidenciar cuales son los procesos que tercerizan las Pymes de la comuna 10, lo que se refleja en la Gráfica 3 donde se relacionan del total de las empresas incluidas en el estudio el porcentaje de ellas que terceriza uno u otro proceso, siendo por ejemplo el proceso de estampado el más tercerizado, dado que lo hacen el 61,90 % de las Pymes, aclarando que estas mismas pueden tercerizar al tiempo varios procesos.

Innovación y desarrollo de producto: El estudio permite identificar como las Pymes del sector de textil/confecciones innovan especialmente con diseños, mejora de procesos y

tecnología e incluso consideran que eso es lo que realmente requiere el mercado; sin embargo, es bastante importante que se innove en el modelo de negocio y estructura organizacional. Fue posible darse cuenta que realizar una buena gestión administrativa, financiera y comercial no es el fuerte de estas organizaciones puesto que su preocupación constante es la operación y si bien es cierto que ese es el foco del negocio no es el único cuello de botella que se debe atacar. Innovar permitirá a la empresa posicionarse en mercados globales, aumentar sus ventas, reducir costos e incursionar en nuevos mercados; por tanto es muy importante antes de desechar esta estrategia, lograr hacer una equivalencia entre el costo y beneficio que esta pueda generar a la organización.

Servicio al cliente: Entre las estrategias internas utilizadas por las Pymes de este sector se encontró que servicio al cliente tiene una participación de 8,2 % frente a las demás estrate-



Gráfica 3. Procesos tercerizados por las Pymes del sector textil y de confección en Medellín

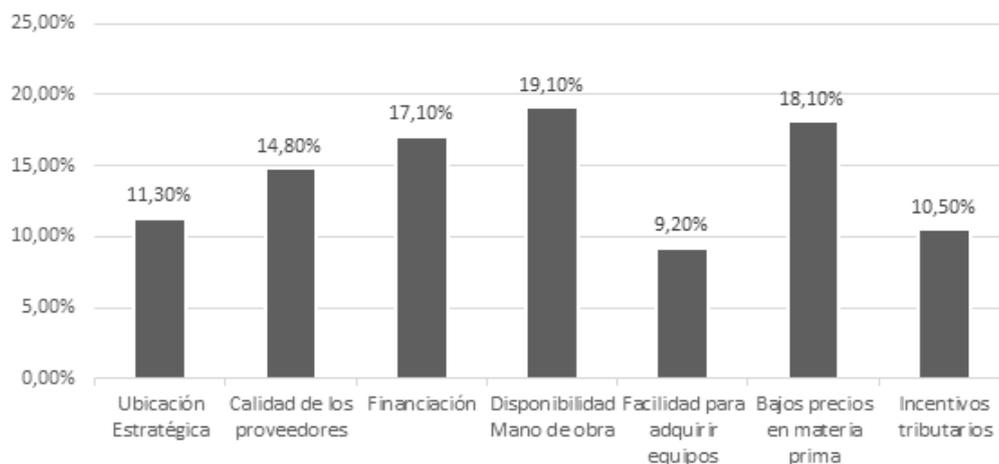
Fuente: Elaboración propia

gias. Puede decirse que esta es una estrategia característica de los buenos negocios y ayuda a fidelizar los clientes, incrementar las ventas, atraer clientes nuevos, reducir costos publicitarios e incrementar la participación en el mercado. Se trata de mejorar continuamente y podría decirse que es casi obligatoria si lo que se quiere es continuar en un mercado donde la competencia es cada vez más agresiva. Los clientes son conocedores de la cantidad de alternativas que tienen para satisfacer sus expectativas y de lo importante que son para la sobrevivencia de las mismas; sencillamente sin clientes no hay empresas y por tanto ellos requieren sentirse muy bien atendidos.

Ahora bien, así como se pudo identificar cuáles eran las estrategias internas que implementan las Pymes del sector textil/Confección para enfrentar un mercado tan saturado y desprotegido por parte del gobierno también se tienen estrategias externas que permite un mejor desarrollo de las mismas en el mercado, forta-

leciendo su posición competitiva en el mismo. La Gráfica 4 permite evidenciar estas estrategias y cómo estas son usadas por las Pymes de la comuna 10.

En busca de nuevas estrategias se encontró que existe en el sector un programa llamado "Clúster" el cuál está diseñado para ayudar a estas compañías a fortalecer sus procesos y a prestar acompañamiento para que permanezcan y compitan en el mercado actual. Sin embargo, se evidencia que el 76,2 % de los encuestados no conoce el clúster y del 23,8 % de las empresas que lo conoce solo el 60 % han utilizado los programas que se les brindan, entre ellos las capacitaciones. En conclusión los encuestados creen que el apoyo que presta el clúster no es el necesario, los requisitos son muchos que terminan desmotivando la vinculación, su apoyo a las Pymes es más de nombre puesto que su enfoque es para las grandes empresas, sin embargo también hay quienes consideraron que las capacitaciones brindadas



Gráfica 4. Estrategias externas de las Pymes del sector textil y confecciones en la comuna 10 de Medellín
Fuente: Elaboración propia

son productivas, manejan buena metodología y son una buena opción para quienes dediquen el tiempo suficiente.

Conclusiones

El sector textil/confecciones en Colombia debe trabajar en gran medida por aumentar su competitividad y de esta manera sobrevivir a los retos de la globalización. La comuna 10 de Medellín es una muestra muy representativa de dicho sector y se encuentra allí un número considerable de Pymes que viven los pro y contra del mundo globalizado. Es necesario dejar claro que si bien, gran parte de estas Pymes reconoce las dinámicas actuales de la globalización y consideran la innovación como un factor importante para su progreso, los resultados obtenidos muestran que son pocas las compañías que utilizan la innovación como estrategia para un crecimiento sostenible.

Innovar en diseños y sacar al mercado productos originales es esencial para mantener el cliente satisfecho y evitar que de alguna manera su preferencia sean los productos importados, los cuales cuentan en su mayoría con estas características y además son más económicos; si esto ocurre, al consumidor final poco le importará si el producto proviene del contrabando y por tanto será cada vez más difícil combatirlo.

Aunque no es fácil que las Pymes sobrevivan a las fuertes crisis, es importante resaltar que se hace necesario que aparte de innovar generen mejoras en sus procesos, capaciten el perso-

nal, mejoren sus estructuras administrativas, entre otras, siendo la perseverancia la base de todos estos esfuerzos.

Queda la sensación de que un gran número de Pymes se encuentran en estado de “confort”; poco o nada importa cambiar sus procesos productivos y las estrategias para afrontar el mercado competitivo, puesto que su visión no es ser completamente independientes sino trabajar para compañías líderes en el mercado, convirtiéndolas en empresas tradicionales que se encuentran a la expectativa del trabajo que estas puedan ofrecerles, dejando de lado su ideal de crecer como empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior podría afirmarse que las estrategias que utilizan las Pymes deben ir enfocadas a los objetivos y adicional conocer el porqué y el para qué de llevarlas a la práctica; puesto que hay estrategias muy buenas pero aplicaciones muy deficientes. Antes de su implementación es necesario revisar a qué se está renunciando con la implementación de esta. Por ejemplo comprar materia prima importada puede ayudar a reducir costos pero también podría pasar que se desmejore la calidad y por tanto se pierdan algunos clientes a causa de su insatisfacción.

Sin dejar de lado la gran importancia que tiene la parte operativa de la organización, se hace necesario mencionar que en gran parte de estas compañías quien administra es el mismo dueño, aquel que se hizo de manera empírica, que en algunos casos carece de enfoque

gerencial, que toma decisiones de manera apresurada, que considera prudente capacitar el personal en la misma empresa y por los mismos empleados (sin medir costo-beneficio de esta actuación) y que en algunas ocasiones trabajan desde la informalidad para “generar más rentabilidad”. Es aquí cuando se hace necesario que este tipo de personas se capaciten y puedan de alguna manera interpretar los costos ocultos que se generan al tomar este tipo de decisiones y que adicional les permita abrir su mente y obrar de manera más oportuna a los cambios del mercado.

Referencias

- Cámara de Comercio de Medellín (2014). *Comunidad clúster*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-Textil-%20Confeccion-Diseno-y-Moda.aspx>
- Drucker, P. (Agosto de 2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, 3-7.
- Henríquez Fuentes, G. R. (2013). Investigación cualitativa en modelos de gestión logística y sus estrategias de desarrollo en la costa Caribe colombiana. *Ad-Gnosis*, 2(2), 65-85.
- Malavera Pineda, S. M. (2013). La efectividad de las empresas de Base Social en la ciudad de Medellín. *Ad-Gnosis*, 2(2), 87-93.
- OCDE & EUROSTAT (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3ª ed.). Grupo Tragsa.
- Organización de las Naciones Unidas (2008). *Los objetivos de desarrollo del milenio*. Obtenido de <http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml>
- Vargas, L. (2013). Empresarios y gestión tecnológica en el sector textil de Medellín. *Conciencia Empresarial*, 3(6), 67-83.