

FACTORES DE ÉXITO DE INEXMODA

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*

Resumen

El artículo presenta los factores de éxito del Instituto para la Exportación y la Moda - Inexmoda, fundado en 1988, para el impulso de la cadena textil, confección, diseño y moda de Antioquia. El texto corresponde a la sistematización de experiencia que realizó la Institución Universitaria CEIPA para la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Para la recolección de la información se aplicaron cuestionarios, se realizaron entrevistas a profundidad, semiestructuradas y grupos focales.

Entre los factores de éxito de Inexmoda están: el equipo humano, la credibilidad, el aprendizaje en equipo, el empoderamiento, el conocimiento de lo que pasa en el mundo, el negocio, la competitividad, el cliente y las ferias exitosas.

Palabras clave: Inexmoda, factores de éxito, organización de eventos, Colombiamoda, Colombiatex, sistematización de experiencia.

Recibido: Agosto 20 de 2014

Aprobado: Marzo 06 de 2015

SUCCESS FACTORS OF INEXMODA

Summary

The article presents the success factors of the Instituto para la Exportación y la Moda - Inexmoda, founded in 1988, to boost the textile chain, clothing, design and fashion of Antioquia. The text corresponds to the systematization of experience that made the Institución Universitaria CEIPA for the Cámara de Comercio of Medellín for Antioquia. To gather information were applied questionnaires, was made depth interviews, semi-structured and focus groups.

Among the success factors of Inexmoda are: the team, credibility, team learning, empowerment, knowledge of what happens in the world, business, competitive, customer and successful fairs.

Keywords: INEXMODA, success factors, events, Colombiamoda, Colombiatex, systematization of experience.

Received: August 20, 2014

Approved: March 06, 2015



*Documentos Comunidad Cluster. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Enero 2007.

Sede Principal: Calle 53 No. 45-77.

Teléfono: 3602262.

Fuera de Medellín: 01 8000 41 2000.

<http://www.camaramedellin.com.co/>

INTRODUCCIÓN

Inexmoda es el Instituto para la Exportación y la Moda, fundado en Medellín el 1 de agosto de 1988, entre las aportes que ha realizado a la región y al país, están: construcción de relaciones, generación de empleo, de divisas, reconocimiento internacional, posicionamiento del *cluster* textil, confección, diseño y moda de Antioquia, capacidad de gestión, servicios, productos de alta calidad y consolidación de una visión global, desde la localidad. Su cualificada actividad, le han convertido en referente de gremios empresariales y académicos, el sector público y privado, así como de los medios de comunicación nacionales e internacionales [1].

Para la sistematización de la experiencia de Inexmoda, se utilizó: entrevistas a profundidad, semiestructuradas, grupos focales, cuestionarios tanto presenciales como electrónicos, distribuidos entre diferentes tipos de poblaciones requeridas como fuentes de información valiosa para el proceso: fundadores y directivos de Inexmoda, empresarios, funcionarios públicos y privados, directivos de gremios e instituciones, docentes de negocios internacionales, moda, diseño, comunicadores sociales y periodistas.

1. FACTORES DE ÉXITO DE INEXMODA

La capacidad de gestión de Inexmoda está fundamentada en la continuidad efectiva y competitiva de sus dirigentes así como en los criterios de independencia, enfoque, proyección, conocimiento, relaciones, alta capacidad de logro, talento humano motivado, empoderado y comprometido [2, 3].

Los diferentes estamentos entrevistados para el desarrollo de este proceso de sistematización coinciden en identificar algunos aspectos que denotan capacidades importantes de Inexmoda, las que se traducen en **Factores Clave de Éxito** y evidencian la forma como se consolida integralmente el estilo de dirección de este Instituto.

GRÁFICA 1.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE INEXMODA



1.1 Equipo humano

Inexmoda construye toda la base de su fortaleza organizacional alrededor de un equipo de personas que se encontraron en un espacio generador de capacidades, un ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional y volcaron lo mejor de sí para establecer unas relaciones afectivas y efectivas que conforman una organización a la medida de sus aspiraciones y de sus responsabilidades [4]. Al respecto algunos testimonios:

El equipo humano de Inexmoda es entregado y comprometido en el alcance de los objetivos estratégicos. El Instituto cuenta con el reconocimiento de sus clientes y el de los medios de comunicación quienes manifiestan que es una entidad ¡QUE SÍ FUNCIONA Y BIEN! [5].

[En Inexmoda] su gente tiene la camiseta pegada. Todos trabajan para que esto salga bien [6]. La entrega, el amor, la pasión, la disponibilidad y el trabajo en equipo son permanentes [7].

Las premisas con las que se ha construido Inexmoda son el respeto y la credibilidad, fortalezas que rigen las acciones de la institución y que son compartidas por todos los colaboradores [8].

1.2 Credibilidad

Inexmoda es sinónimo de capacidad, de seriedad, de gestión efectiva y ello ha contribuido a su diferenciación y posicionamiento tanto en Medellín como en diversos países que envían sus representantes a negociar con los textileros y confeccionistas colombianos. Esa credibilidad se encuentra arraigada dentro de diferentes sectores de la vida nacional, hasta el punto de que varias organizaciones y entidades gubernamentales se comprometen con proyectos siempre y cuando Inexmoda participe.

[Inexmoda] Hemos obtenido credibilidad anunciando realidades, hechos concretos...La credibilidad genera confianza absoluta, respeto, es palabra empeñada...no creamos falsas expectativas [9].



1.3 Conocimiento de lo que pasa en el mundo

La moda es quizá una de las actividades humanas y empresariales más sometida a los vaivenes de las percepciones, las necesidades, las expectativas y los gustos de las personas. Esto hace que los criterios emanados de los medios en los que ella se piensa, se crea y se desarrolla, sean altamente cambiantes y volátiles, en particular por la influencia que reciben constantemente las personas a través de los diferentes medios de comunicación: prensa, radio, televisión, internet, publicaciones. La globalización económica y la apertura de mercados han potenciado su capacidad de expandir a millones de personas, las tendencias, colores, atuendos, formas y estilos de vida ligados a los conceptos y desarrollos

de la moda, ello ha traído una velocidad en los cambios de los gustos y hábitos para vestirse y comprar que no tiene precedentes en la historia de la cultura universal.

Las pasarelas de Nueva York, París, Milán, Barcelona, São Paulo, son conocidas por los clientes potenciales de la moda en los distintos puntos cardinales del mundo en vivo y en directo, *online*, lo cual conlleva a una demanda casi instantánea de nuevas telas, colores, diseños y atuendos por parte de millones de compradores a tiendas, cadenas, diseñadores y sectores textiles que exceden muchas veces su real capacidad de respuesta y colocan un reto muy grande a la productividad y competitividad de los países que forman parte de esta red mundial de intercambio de bienes, productos y servicios. De allí que los sectores y las empresas que desarrollan productos y servicios dentro de este universo deben conocer y por anticipado, las tendencias, proyecciones de los textiles, la moda y los gustos de sus clientes.

Es sabido que la forma particular de sentir, expresar y vivir la cultura mediante el vestuario define el instante de la moda para un segmento o estrato sociocultural.

Un aporte fundamental de Inexmoda es que “abre los ojos de los empresarios” a las tendencias y sucesos mundiales del sector, para que se preparen adecuadamente. Además de organizar las más importantes ferias del País: Colombiamoda y Colombiatex [10].



Otra de las fortalezas de Inexmoda radica en el conocimiento que sus funcionarios han desarrollado al viajar por el mundo y su capacidad de aprender y traducir ese aprendizaje en procesos de capacitación, asesoría y acompañamiento a textileros y diseñadores, lo que agrega valor a los productos que se diseñan y confeccionan.

“En la ciudad [Medellín] Inexmoda es la que más “mira hacia afuera”; somos globales... La junta directiva ha jugado un papel fundamental, viajábamos mucho... Se entendió que hacer conexiones con el mundo era importante” [11].

[la junta directiva Inexmoda] es gente ciudadana del mundo; con “pasaportico gastado” [12].

1.4 El conocimiento transformado en competitividad y en ferias exitosas

En Inexmoda las ferias cristalizaron el esfuerzo y la dedicación para construir progreso y futuro. En ellas se congrega a: empresarios, diseñadores, modistos, expertos, medios de comunicación especializados, gremios, visitantes, autoridades nacionales e internacionales, que acuden regularmente al recinto ferial y tienen opciones de vender, comprar, establecer o consolidar relaciones comerciales.

Las ferias también han permitido promocionar a los jóvenes talentos así como lanzar nuevos productos para diseñadores y empresarios. El desfile en pasarelas de las “top models” así como la presentación de los proyectos académicos de las escuelas y universidades con programas de diseño y moda de Colombia, constituyen un importante aporte en la construcción de experiencia y buena imagen.

El director de la revista *Sporting International* y Mario Boselli de la Cámara Italiana estuvieron en Colombiamoda, ellos decían, “ese formato de feria no existe en ninguna parte del mundo... ¡es maravilloso!” [13].

El alcance e impacto de todo este sistema productivo es de una magnitud que todavía no se alcanza a valorar en nuestro país, pero que en la práctica ha logrado constituir un relevante *Top of Mind* –nivel de recordación– como *brand* –marca– en los mercados del mundo, alrededor

de lo que significa *Made in Colombia*, *Made in Medellín*. En el ámbito internacional despierta el interés de los expertos en lo nuestro y en el plano nacional define la propiedad y pertinencia de una labor gerencial bien ejecutada dentro de un sistema muy importante para la vida institucional y nacional como es el sector textil-confección, diseño y moda [14].

El mayor *Core Competence* es decir, su ventaja competitiva es su imagen corporativa que aglutina, representa y habla [15]. La productividad y la competitividad están a la mano en Inexmoda [16].

Un factor determinante derivado de todo este proceso de adquisición y transferencia de conocimiento a la Cadena fibra-textil-confección-moda-canales de distribución y afines de Colombia, es que coloca a esta a la altura de las exigencias de los grandes mercados del mundo en cuanto al desarrollo de servicios básicos, periféricos y complementarios con su actividad.



1.5 Aprender a aprender en equipo

En Inexmoda, aprender y trabajar en equipo es una realidad que se respira y lo más importante, que se observa en resultados que pueden ser evaluados con cifras y con datos mejorados tanto cualitativa como cuantitativamente. Forman un equipo integrado e integrador y ello se manifiesta en la personalidad y en las acciones de sus líderes y de los colaboradores. En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: ¿Qué deseamos crear?

“Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que brinda coherencia a actividades dispares. Los principales factores culturales que influyen en la administración de una organización comprenden la concepción del cambio social (pasiva o activa), el tiempo (escaso o limitado), el idioma (diferencias verbales y no verbales) y el sistema de valores (individualismo o colectivismo)” [17].

La **capacidad de autocrítica** es un rasgo definitivo en los equipos de trabajo de Inexmoda. Cuando se refieren a la gestión de esta, es frecuente escuchar entre los interlocutores palabras en plural convocante tales como:

Vamos; logramos; hacemos; aprendemos; mejoramos, y a veces también, y con criterio y madurez, ¡fallamos! [18].

1.6 Independencia

En Inexmoda existe independencia conceptual y de gestión, aplicada a la construcción conjunta. Su capacidad de realizar *lobby*, vincular y convocar mediante las relaciones, le ha permitido la oportunidad de ser exitosa en la realización de los eventos planificados y realizados en el país y en otras latitudes; con los que se ha ganado la credibilidad de públicos, sectores concedores que son exigentes y diversos en sus manifestaciones culturales relacionadas con los textiles y la moda. Como los europeos, los norteamericanos y los de países como Brasil y Chile que son líderes en Latinoamérica.

El sector valora la madurez y el profesionalismo con los que Inexmoda ha asumido sus responsabilidades, tales como forjarse un espacio propio en representación y dentro de un estamento gremial.

1.7 Espacios formativos e informativos

Inexmoda ha desarrollado la capacidad de traducir en elementos de servicio tangibles y útiles para sus asociados los conocimientos relacionados con la especialidad, concertándolos, transformándolos en espacios formativos e informativos, desarrollando instrumentos de comunicación abiertos dirigidos a sus inmediatos públicos que por esos medios pueden estar al tanto de lo que sucede en el sector y mejorar sus propios procesos. Esta aptitud la autoriza, dentro de su comunidad industrial, a expresar conceptos, criterios serios y fundamentados, relacionados con lo que es propio de la cotidianidad del sector.

La concertación, edición, publicación y alfabetización en temas, conceptos y sensibilidades de moda son algunos de los aportes más visibles de Inexmoda [19].

En ese sentido es necesario resaltar la valiosa información que genera Inexmoda así como su capacidad de asimilar y traducir dicho conocimiento a un contexto y cultura particular como la colombiana. Lo que en otras latitudes – Estados Unidos, Europa, Asia– es conocimiento explícito desarrollado durante siglos, Inexmoda lo ha incorporado de forma rápida a través de un equipo de expertos que conocen el negocio de manera amplia y profunda.



Quienes iniciaron la idea de las ferias conocían muchísimo el tema, quienes han ejecutado la idea también, ellos permanentemente están investigando, están conociendo experiencias de otros países, están innovando y están siempre al frente de la moda, un sector que es muy cambiante, lo cual lo hace más difícil [20].

1.8 Conocimiento del cliente

Inexmoda ha desarrollado una relación continua de escucha y acompañamiento a sus clientes, esta se basa en un conocimiento integral de lo que desean y necesitan para transformarlo en servicios de valor agregado. “La máxima del sector de productos de consumo es “escuchar al cliente”. Sin un conocimiento íntimo de las tendencias y de los siempre cambiantes gustos, uno se arriesga a perder frente a competidores más puestos al día” [21].

Hemos aprendido que a diario hay que preguntarle al cliente cómo le parece, qué quiere, qué le hace falta, darle el gusto en lo que necesita, mejorarle lo que debe mejorar y saber escoger de lo que él no sabe qué quiere [22].

Estos rasgos significativos de la cultura de servicio de Inexmoda trascienden el hecho del conocer lo explícito de sus clientes y entran a operar como conocimiento sutil de sus percepciones, gustos, etc. Por ello la relación de Inexmoda con sus clientes está impregnada de un “*feeling*” esto es de un sentir muy peculiar, que aprendió a identificar y a establecer a partir de una relación de reciprocidad. El aprendizaje sobre la sensibilidad en la moda está altamente impregnado del conocimiento alrededor de la sensibilidad con los clientes y ello favorece una relación de proximidad. No obstante, la cantidad y diversidad de clientes que tiene el Instituto en los cinco continentes, ha construido un estilo único en su tejido relacional.



1.9 El poder de dar poder –empoderar–

En Inexmoda el *empowerment* tiene valor estratégico y esto se manifiesta en el servicio con el que se ha logrado la fidelización de los clientes.

Al cliente hay que empoderarlo, discutir con él con respeto. Empoderar, empoderar, empoderar la gente [23].

Cada persona se responsabiliza de un proyecto y lo concluye, recibe apoyo de sus jefes inmediatos, de los directivos y de sus colegas, ello en un ambiente de libertad; se confía en la gente y en su capacidad para alcanzar los resultados facilitando los medios para ello y dándoles valor a los criterios definidos por quienes cumplen sus responsabilidades. “Escuchamos a todos y sus preocupaciones” [24]. Es así como en Inexmoda, muchas de las teorías gerenciales del servicio y el marketing se llevan a la práctica; los postulados de Karl Albrecht, Jan Carlzon, Don Peppers, Martha Rogers, Horowitz y otros gurúes de la Gerencia del Servicio y el Marketing Relacional se viven en la organización.

1.10 Conocimiento del entorno

En Inexmoda el conocimiento de su negocio y de su entorno le han permitido tomar decisiones en ambientes de incertidumbre, “ver” opciones en donde otros ven amenazas, tener soluciones para los problemas. Este Instituto cuenta con la capacidad de evaluar, diagnosticar el contexto, comprender la forma como se dan las interrelaciones en un sistema complejo, la alta movilidad que tiene el mundo de los textiles y la moda. La capacidad de aprender continuamente desde la experiencia y traducirla en hechos concretos permite a Inexmoda transferir lo aprendido mediante asesoría, relaciones públicas, *lobby* internacional, formación en sensibilidades, tendencias de la moda y la organización de certámenes feriales [25]. Entre las lecciones aprendidas están:

“Tener unidad en torno a un Instituto con el apoyo de la casi totalidad del sector” [26].

El éxito competitivo no depende tanto de la adquisición de nuevas máquinas como de mejoras organizativas, cambios sociales y culturales.

Esto permite el establecimiento de redes de comunicación mediante las cuales es posible aunar esfuerzos y generar sinergias positivas para mantener y dinamizar el potencial de creatividad, innovación, solución de problemas, satisfacer las necesidades y exigencias que surgen de los incesantes cambios de la demanda. De esta manera, la competitividad y la productividad son parte fundamental de cualquier estrategia de desarrollo, ya que se incorpora el progreso técnico, gerencial y organizativo en la actividad productiva para mejorar la calidad, diferenciar el producto, entregar a tiempo y hacer un eficiente servicio posventa [27].

Colombia se caracteriza por el diseño de moda, vamos con representantes a ferias internacionales, Milán, Miami [28].

Esa visión amplia y especializada, basada en un conocimiento de muchos años, desarrollada por sus directivos en distintas organizaciones del país, y su cercanía con los centros internacionales de los textiles y la moda, constituyen un factor clave de éxito.

1.11 Relaciones nacionales e internacionales

Como factor determinante de los logros alcanzados por Inexmoda, figura el desarrollo de relaciones con personalidades clave, líderes influyentes del sector en otros continentes, con lo cual el reconocimiento del Instituto como interlocutor en las comunidades empresariales ha sido posible al ser validado por expertos.

Hemos traído a diseñadores internacionales, como a Oscar de la Renta y a periodistas internacionales [29].

La capacidad de Inexmoda para instalarse en nichos importantes por fuera de las fronteras patrias es un rasgo de su gestión “abrir caminos y allanar dificultades”, encuentra su razón de ser en la receptividad de sus propuestas en espacios internacionales de la moda. Prueba de ello es la colocación de personas, productos e imagen de los textiles y moda colombianos tanto en Estados Unidos como en Europa.

La colaboración, el apoyo de las autoridades, especialmente las municipales y departamentales, ha permitido a Inexmoda mejorar la internacionalización de la ciudad y de la región [30].

La acción emprendida por Inexmoda, ha sido factor de desarrollo para la actividad emprendedora y la generación de empleo [31]. Su labor de intermediación va mucho más allá del *lobby*, tiene como fundamento un saber hacer en relación con sus cooperantes.

Inexmoda es la institución que mejor relación ha tenido con el Estado en Colombia, incluyendo al Ministerio de Desarrollo, Proexport, Bancoldex, Comercio Exterior. Ellos no trabajan donde no está Inexmoda; hay una credibilidad absoluta [32].

Hemos aprendido a trabajar con el gobierno. No estamos para salir lanza en ristre contra nadie, es parte de nuestra filosofía, trabajar con todo el mundo; ¡sumar! [33]

1.12 Espíritu de logro

La perseverancia es otro de los elementos que han contribuido a que Inexmoda tenga una trayectoria de éxito. Su Junta directiva la integran empresarios, ejecutivos, emprendedores y personas con respaldo laboral basado en éxitos en diferentes contextos y organizaciones, lo que confiere dirección a los proyectos que ejecuta.

Las ferias se hacen pase lo que pase [34].

1.13 Visión interdisciplinaria del mundo textil-moda

Inexmoda ha participado en numerosos eventos del mundo, lo que le ha permitido indagar, escuchar, aprender, comunicar, integrar, facilitar, proponer, formar, liderar, y reflexionar a partir de la experiencia de otros, similares y diferentes, para colocar dicho conocimiento al servicio de sus asociados a través de diferentes medios y espacios tanto de información como de formación, asesoría y relación.



1.14 Apoyo del empresariado local y nacional

El acompañamiento que Inexamoda hace al sector empresarial en ferias y en las deliberaciones con el gobierno y otros gremios, permite mejorar la productividad así como la calidad de productos y servicios.

[El apoyo de los empresarios] es muy importante, gracias a ellos se lograron financiar las principales actividades de Inexamoda [35].

Ha sido un hecho constante durante la vida de Inexamoda el apoyo real de los empresarios hacia sus ejecutorias y ello le ha permitido cumplir con sus responsabilidades dentro del sector, razón por la cual para el caso particular del Instituto, esto se ha convertido en un factor clave de éxito vital debido a que con ese respaldo ha podido alcanzar muchas de sus metas.

CONCLUSIONES

Al cerrar este proceso de sistematización de la experiencia de Inexamoda como “Un caso exitoso de liderazgo”, consideramos necesario resaltar algunas de las líneas de trabajo desarrolladas, a partir de los hallazgos que el mismo ejercicio investigativo permitió a quienes participamos en esta misión que tuvo una visión constructiva, abierta y comunitaria.

No se encuentran con frecuencia en nuestra realidad económica y empresarial, ejemplos tan contundentes y concretos de efectiva aplicación de los conceptos gerenciales, de capacidad empresarial, de orientación total al logro de los resultados y de impacto social como los que

hemos podido evidenciar en el análisis de los hechos que durante sus más de quince años de actividades ha alcanzado el Instituto para la Exportación y la Moda, Inexamoda.

La gestión realizada por el Instituto tiene varias explicaciones como se ha evidenciado en este artículo, lo que debe ser materia no solo de análisis académico o económico, sino también objeto de referencia en otros contextos, es de especial interés su gran capacidad de gestión del recurso humano.

Inexamoda cuenta con el potencial para reunir a la cadena textil, confección, diseño y moda; para concertar en muchos escenarios en beneficio de esta. Su visión de futuro, su capacidad para ir más allá de los linderos regionales y nacionales, los ha llevado a ser actores importantes en países y gremios que definen lo que va a suceder en la industria.

Finalmente, se invita a las organizaciones a recoger los factores de éxito de Inexamoda y adaptarlos a su criterio para agregar valor a las empresas.

Notas

[1] Investigación realizada por la Institución Universitaria CEIPA y coordinada por la Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo. Unidad de Estudios Económicos. Dirección de Comunicaciones Corporativas. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. El documento completo está disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Biblioteca-virtual/Estudios-economicos/Desarrollo-y-competitividad-regional/Inexmoda-Instituto-para-la-exportacion-y-la-moda.aspx>

[2] ANDER EGG, Ezequiel. Técnicas de investigación social. 24 ed. Buenos Aires: Lumen, 1995. p. 59.

[3] La cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto, o desarrollado aprendiendo a hacer frente a los problemas de adaptación externa y de integración interna, que han funcionado suficientemente bien para ser considerados válidos y entonces ser contados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas]. SCHEIN, Edgard. Coming to a New awareness of Organizational Culture, citado por KOLB, David. Organizational behavior. An experiential approach. Sixth ed. New Jersey: Prentice Hall International, 1995. p. 354.

[4] SENGE, Peter. La Quinta Disciplina en la práctica. Barcelona: Granica, 1995. p. 205.

[5] Roque Ospina Duque, Director Ejecutivo, INEXMODA. 2007.

[6] Alicia Mejía Escobar, Ex Directora de Mercadeo, INEXMODA. 2007.

[7] Alejandro Ceballos Zuluaga, Presidente, ORBITEL. 2007.

[8] Clara Echeverri Botero, Directora de Comercio Internacional, INEXMODA. 2007.

[9] Martha Cálad, Directora Laboratorio de Moda y Julián Posada, Mercadeo, INEXMODA. 2007.

[10] Ángela María Orozco, Ex Ministra de Comercio Exterior y Asesora Empresarial. 2007.

[11] Martha Cálad, Directora Laboratorio de Moda y Julián Posada, Mercadeo, INEXMODA. 2007.

[12] Alicia Mejía Escobar, Ex Directora de Mercadeo, INEXMODA. 2007.

[13] Martha Cálad Isaza, Directora Laboratorio de Moda, INEXMODA. 2007.

[14] Para generar empleo, Antioquia tiene que ampliar mercados. Informe de la economía antioqueña. Cámara de Comercio de Medellín, diciembre, 2002. Disponible en Internet: www.camaramed.org.co

[15] SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Barcelona: Granica, 1993. p. 261.

[16] Henry Dueñas Sánchez, Docente Universitario y Carlos Ceballos, Diseñador. 2007.

[17] HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan y SLOCUM, John. Administración. Un enfoque basado en competencias. 9 ed. México: Thomson-Learning, 2002. p. 128.

[18] Álvaro Lafaurie Restrepo, Vicepresidente Productos Confeccionados y Exportaciones, Coltejer. 2007.

[19] Roque Ospina Duque, Director Ejecutivo, INEXMODA. 2007.

[20] Lina Vélez de Nicholls, Presidenta Ejecutiva Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

[21] SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y gestión –Teoría y metodología–. 7 ed. Bogotá: 3R Temas gerenciales, 1997. p. 157.

[22] Clara Echeverri Botero, Directora de Comercio Internacional, INEXMODA. 2007.

[23], [24], [25] Idem.

[26] Alejandro Ceballos Zuluaga, Presidente, ORBITEL. 2007.

[27] STENGEL, James R.; DIXON, Andrea L. y ALLEN, Chris T. Escuchar empieza por casa. En: Harvard Business Review. Mejor práctica. N° 11. Vol. 81 (Noviembre 2003). p. 116.

[28], [29] Clara Echeverri Botero, Directora de Comercio Internacional, INEXMODA. 2007.

[30] Roque Ospina Duque, Director Ejecutivo, INEXMODA. 2007.

[31] GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA. PLANEA. Plan Estratégico de Antioquia. Medellín: Imprenta Departamental, 2001. p. 47.

[32] Álvaro Lafaurie Restrepo, Vicepresidente Productos Confeccionados y Exportaciones, Coltejer. 2007.

[33] Clara Echeverri Botero, Directora de Comercio Internacional, INEXMODA. 2007.

[34] Julián Posada, Mercadeo, INEXMODA. 2007.

[35] Roque Ospina Duque, Director Ejecutivo, INEXMODA. 2007.

PARA CITAR ESTE ARTÍCULO:

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2014). **FACTORES DE ÉXITO DE INEXMODA**. Revista Intersección: Eventos, turismo, gastronomía y moda. Año 1, N2. Tecnología en Organización de Eventos. Facultad de Comunicación Audiovisual. Grupo de Investigación en Comunicación-GIC. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín-Colombia & Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí-UASLP-México. Págs 1-10.