

## ESTUDIO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CONFECCIONES DEL EJE CAFETERO

### Investigation about confection Pymes at coffee axis

#### RESUMEN

En esta investigación se dan a conocer los resultados globales de la Consultoría Especializada que fue realizada para el diagnóstico de 40 empresas de confecciones, en desarrollo del proyecto “Diagnóstico para los diferentes procesos productivos de 40 PYMES de confección del Eje Cafetero”, desarrollado por la Universidad Tecnológica de Pereira, en el marco del Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable identificado con el número ATN/ME-7855-CO denominado “Vinculaciones Empresariales para la Industria de la Confección – VEICO”, suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo – BID en Colombia, y el Rector General de UNIMINUTO. Se presentan los resultados globales del análisis diagnóstico desde la perspectiva de producción, teniendo en cuenta aspectos fundamentales tales como sistemas de producción, sistemas de medición de estándares, sistemas de programación de planta, indicadores de gestión productiva, formación y capacitación del recurso humano, maquinaria, tecnología, entre otros.

**PALABRAS CLAVES:** desarrollo regional, cluster, textil.

#### ABSTRACT

*In this investigation they occur to know the results global the Specialized Consultancy that was made for the diagnosis of 40 companies of preparations, developing of the project “Diagnostico para los diferentes procesos productivos de 40 pymes de confección del Eje Cafetero”, developed by Universidad Tecnologica de Pereira, within the framework of the Agreement of nonreimbursable Technical Cooperation identified with denominated number ATN/ME-7855-CO “Vinculaciones Empresariales para la Industria – VEICO”, subscribed between the Banco Interamericano de Desarrollo – B.I.D. in Colombia, and the General Director of UNIMINUTO. It presents/displays the global results of the analysis diagnosis from the production perspective, considering aspects fundamental such as production systems, systems of measurement of standards, systems of programming of plant, indicators of productive management, formation and qualification of the human resource, machinery, technology, among others*

**KEYWORDS:** Regional / development, Cluster, Textil

### 3. INTRODUCCIÓN

En esta investigación se presentan los resultados generales del convenio establecido entre la UTP y la UNIMINUTO, para realizar el “Diagnóstico para los diferentes procesos productivos de 40 PYMES de confección del Eje Cafetero”

Inicialmente se describe la metodología utilizada para la realización del diagnóstico individual para cada una de las empresas estudiadas y del diagnóstico global, de acuerdo con los términos de referencia del proyecto. Luego presenta una descripción y clasificación de las empresas diagnosticadas, desde diferentes puntos de vista, tales como el tipo de empresa, su antigüedad, el tamaño, la ubicación, el tipo de negocio y las clases de prendas que confeccionan.

Finalmente, teniendo en cuenta las características de la muestra de empresas, se proponen algunas recomendaciones y acciones grupales y/o sectoriales.

### 2. METODOLOGÍA

La metodología para el análisis diagnóstico de este grupo de 40 empresas, fue diseñada con base en un modelo de creación y transferencia de conocimiento que se explica a continuación.

#### CARLOS A. BURITICÁ N.

Ingeniero Electricista, MSc.  
Profesor Asociado  
Universidad Tecnológica de Pereira  
[caburitica@utp.edu.co](mailto:caburitica@utp.edu.co)

#### FERNANDO R. OROZCO J.

Ingeniero Industrial, MSc.  
Director Especialización en Gestión  
de la Calidad y Normalización  
Técnica  
Universidad Tecnológica de Pereira  
[fernando.orozco@telecom.com](mailto:fernando.orozco@telecom.com)

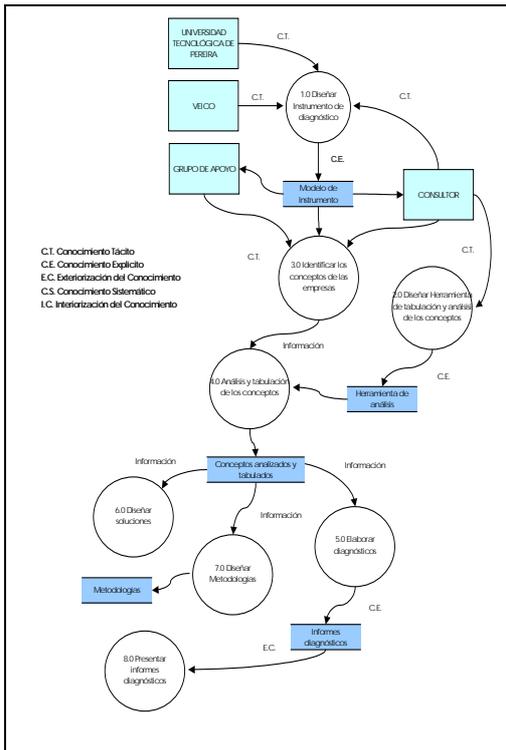


Figura 1. Subprocesos para la generación de conocimiento

En el gráfico se pueden observar los ocho sub procesos que se realizan en el proceso de generación y transferencia de conocimiento mencionado(1), que como corresponden además a un proceso de consultoría especializado, incluyen las principales herramientas que se utilizan en la consultoría: Los Conceptos, Los Modelos, Las Metodologías y Las Técnicas. Dichos subprocesos son:

1. Diseñar instrumentos para el diagnóstico.
2. Diseñar instrumentos para la tabulación y análisis de los conceptos.
3. Identificar los conceptos de las empresas.
4. Análisis y tabulación de los conceptos.
5. Elaboración del diagnóstico
6. Diseñar soluciones.
7. Diseñar metodologías.
8. Presentar informes diagnósticos.

**3. CARACTERIZACIÓN POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

El análisis diagnóstico fue realizado a un grupo de 40 empresas en el Eje Cafetero, las cuales se clasificaron desde diferentes puntos de vista, tal y como se puede observar en el cuadro 1.(2)

CARACTERIZACIÓN POR UBICACIÓN		
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CANTIDAD EMPRESAS
RISARALDA	PEREIRA	13
RISARALDA	DOSQUEBRADAS	7
QUINDÍO	ARMENIA	3
CALDAS	MANIZALES	11
CALDAS	VILLAMARÍA	1
CALDAS	ARAUCA	1
CALDAS	PALESTINA	1
CALDAS	NEIRA	1
VALLE DEL CAUCA	VERSALLES	1
VALLE DEL CAUCA	CAICEDONIA	1
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>

Cuadro 1. Caracterización por ubicación

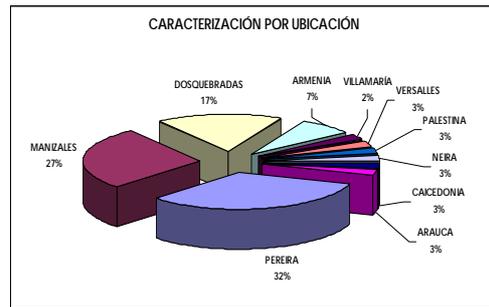


Figura 2. Caracterización por ubicación geográfica

De las 40 empresas diagnosticadas, 20 de ellas se encuentran en el departamento del Risaralda (50%), 15 en el departamento de Caldas (37,5%), tres en el departamento de Quindío (7,5%) y dos en el Norte del departamento del Valle del Cauca (5%).

**4. CARACTERIZACIÓN POR TAMAÑO**

En el cuadro 2 aparece la caracterización de las empresas estudiadas según su tamaño.

CARACTERIZACIÓN POR TAMAÑO	
TAMAÑO	CANTIDAD EMPRESAS
MICRO EMPRESA	4
PEQUEÑA EMPRESA	28
MEDIANA EMPRESA	8
<b>40</b>	

Cuadro 2. Caracterización por tamaño

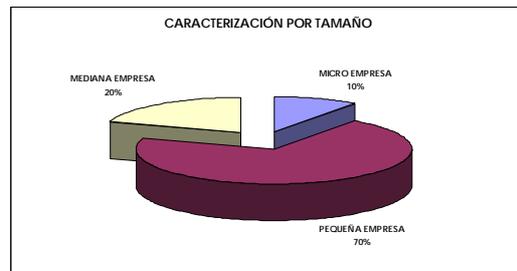


Figura 3. Caracterización por tamaño

La mayoría de las empresas diagnosticadas (70 %), son Pequeñas, de acuerdo a la clasificación que establece la Ley 905 de 2004<sup>1</sup> (Ley MIPYME). Ver figura 3.

### 5. CARACTERIZACIÓN POR TIPO DE SOCIEDAD

En el cuadro 3 y figura 4 se aprecia la caracterización de las empresas estudiadas de acuerdo con el tipo de sociedad a la que pertenecen.

CARACTERIZACIÓN POR TIPO DE SOCIEDAD	
SOCIEDAD O EMPRESA	CANTIDAD EMPRESAS
PERSONA NATURAL	16
LIMITADA	10
COOPERATIVA	7
ANÓNIMA	5
UNIPERSONAL	2
	<b>40</b>

Cuadro 3. Caracterización por tipo de sociedad.

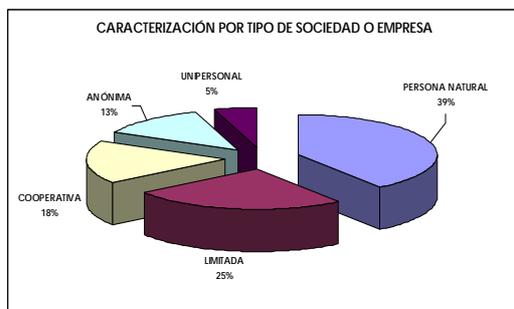


Figura 4. Caracterización por tipo de sociedad.

Desde este punto de vista, la muestra de empresas es heterogénea, teniendo en cuenta que los principales tipos de empresa están representados en proporciones muy equilibradas.

### 6. CARACTERIZACIÓN POR TIPO DE NEGOCIO

<sup>1</sup> 1. Mediana empresa:  
 a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o  
 b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.  
 2. Pequeña empresa:  
 a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o  
 b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes, o,  
 3. Microempresa:  
 a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,  
 b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes

CARACTERIZACIÓN POR TIPO DE NEGOCIO	
TIPO DE NEGOCIO	CANTIDAD EMPRESAS
MARCA PROPIA	24
MAQUILA	21
PAQUETE COMPLETO CON DISEÑO	9
PAQUETE COMPLETO	6
	<b>60</b>

Cuadro 4. Caracterización por tipo de negocio

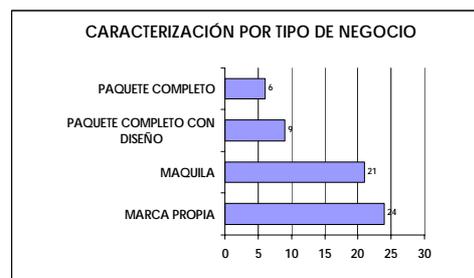


Figura 5. Caracterización por tipo de negocio

El negocio de prendas de vestir en el mundo ha venido evolucionando en los últimos años y no sólo los enfoques de negocio tradicionales han cambiado, sino que también la distribución geográfica de estos ha dado un vuelco bastante grande.(3)

Hasta hace algunos años, los negocios de prendas de vestir en Colombia y Latinoamérica, estaban prácticamente enfocados en la prestación de servicios de confección mediante los modelos mundialmente conocidos como 807 (Maquila Pura) y CMT (Cut Make and Trim) y normalmente atendían exitosamente no sólo sus mercados locales, sino también las necesidades de grandes empresas comercializadoras en los Estados Unidos y otros países.

El crecimiento y desarrollo de algunos países de Asia, tales como China e India y sus condiciones particulares con respecto a sus costos de mano de obra y sus sistemas de flexibilidad laboral y apoyo a la inversión local y extranjera, han hecho que estas grandes empresas de Estados Unidos y de otros países europeos, vean más atractivos estos países asiáticos para desarrollar sus negocios de ensamble de prendas de vestir, sobre todos en prendas básicas y con poco valor agregado.

Por otra parte, también la concepción de los tipos de negocios ha venido evolucionando en el mercado local y en el mercado internacional, desde los diferentes modelos de maquila, hacia los modelos de paquete completo (Full Package) y en algunos casos incluyendo el diseño y desarrollo de productos.(4)

Analizando la muestra de empresas, nos podemos dar cuenta que una buena proporción de ellas, todavía se encuentra en el modelo de maquila pura y sólo algunas de ellas ofrecen servicios de paquete completo con un mayor valor agregado para sus clientes.

Por otra parte, llama la atención que una proporción grande de las empresas, cuenta con sus marcas propias y que algunas de ellas no la han aprovechado y desarrollado adecuadamente.

**7. RESULTADOS COMPARATIVOS MEDIA ARITMÉTICA**

Los resultados comparativos obtenidos de acuerdo con el análisis estadístico realizado, se pueden apreciar en los cuadros y figuras que aparecen a continuación.

ANÁLISIS GLOBAL	MICROS	PEQUEÑAS	MEDIANAS
ANÁLISIS FINANCIERO Y COSTOS	34%	40%	60%
CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO	47%	42%	60%
PRODUCCIÓN	46%	50%	67%
ESTRUCTURA PRODUCTIVA	48%	54%	65%
INSTALACIONES	60%	61%	66%
MAQUINARIA / TECNOLOGÍA	53%	49%	74%
PLANEACIÓN / CAPACIDAD	44%	47%	70%
PROGRAMACIÓN	54%	49%	71%
ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	74%	66%	74%
MÉTODOS Y TIEMPOS	35%	39%	61%
CONTROL DE PRODUCCIÓN	33%	49%	68%
CONTROL DE CALIDAD	57%	48%	65%

Cuadro 5. Resultados comparativos

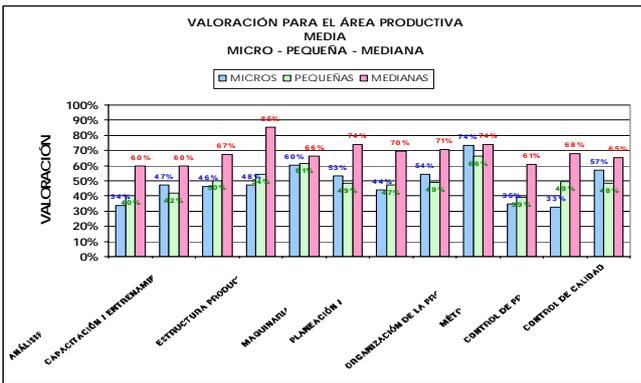


Figura 6. Valoración para el área productiva

**TERCER CUARTIL**

ANÁLISIS GLOBAL TERCER CUARTIL	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
ANÁLISIS FINANCIERO Y COSTOS	41%	52%	68%
CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO	50%	58%	82%
PRODUCCIÓN	50%	67%	74%
ESTRUCTURA PRODUCTIVA	67%	73%	100%
INSTALACIONES	71%	80%	83%
MAQUINARIA / TECNOLOGÍA	57%	64%	78%
PLANEACIÓN / CAPACIDAD	48%	64%	77%
PROGRAMACIÓN	60%	72%	81%
ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	79%	80%	89%
MÉTODOS Y TIEMPOS	39%	59%	72%
CONTROL DE PRODUCCIÓN	43%	68%	76%
CONTROL DE CALIDAD	60%	67%	75%

Cuadro 6. Análisis comparativo por tamaño

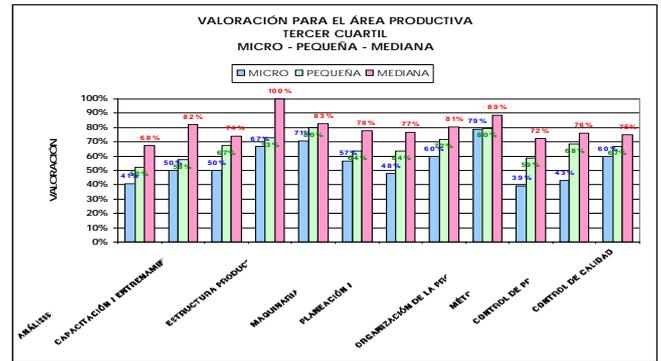


Figura 7. Valoración área productiva

Analizando los resultados comparativos entre los tres grupos (micro, pequeña y mediana), podemos observar que el desempeño de las micro y las pequeñas es muy similar en la mayoría de las áreas evaluadas. El desempeño de las medianas se observa muy superior con respecto a las demás, a excepción de algunas áreas tales como la organización de la producción y el control de calidad, en las que el desempeño es muy similar.

**8. CARACTERIZACIÓN POR MERCADO**

En el cuadro 7 y figura 8 se presenta la caracterización de las empresas estudiadas de acuerdo con el tipo de mercado al cual pertenecen(5). Se aprecia que los mercados de mayor tamaño son el nacional y local con el 37% y 27% respectivamente.

CARACTERIZACIÓN POR MERCADO	
MERCADO	CANTIDAD EMPRESAS
NACIONAL	27
LOCAL	20
REGIONAL	13
INTERNACIONAL	13
	<b>73</b>

Cuadro 7. Caracterización del mercado

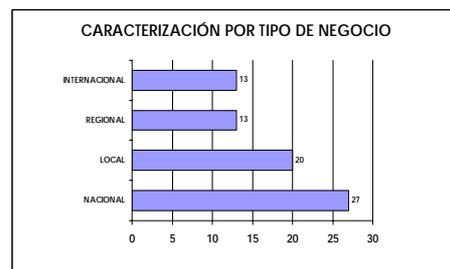


Figura 8. Caracterización del mercado

En este sentido, es interesante analizar que a pesar de que la mayoría atienden los mercados: local, regional y nacional, algunas de ellas han entendido la importancia de no depender exclusivamente de los vaivenes y de la estacionalidad de estos mercados y han logrado incursionar en el mercado internacional, bien sea directa o indirectamente mediante sus clientes exportadores.(6)

### 9. CARACTERIZACIÓN POR ACTIVIDAD

En el cuadro 8 y la figura 9, se presenta la caracterización por tipo de actividad de actividad del negocio al cual se dedica.

CARACTERIZACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD	CANTIDAD EMPRESAS
PRODUCE	39
TIENE MARCA PROPIA	26
COMERCIALIZA	23
ES SUBCONTRATADO	23
SUBCONTRATA	19

Cuadro 8. Caracterización por actividad



Figura 9. Caracterización por actividad

Sólo una de las empresas es comercializadora pura, es decir, no tiene participación directa en los procesos productivos, sino que los subcontrata con otras empresas.

Dada la complejidad del sector y teniendo en cuenta la gran gama de posibilidad de actividades enmarcadas en éste, encontramos empresas que solamente son subcontratadas para producir para otras empresas, también encontramos empresas que comercializan directamente, pero que mediante su planta propia abastecen estas necesidades comerciales; otras, además de esto, subcontratan con talleres externos parte de estas necesidades.

### 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

- Implementación del Sistema de costos ABC, para lograr mejores cálculos del valor del minuto por prenda y de esta forma lograr precios más competitivos en el mercado.
- Sensibilizar e iniciar procesos de certificación de empresas en la Norma Las empresas diagnosticadas requieren ISO 9000, lo cual permitirá mayor credibilidad frente a compradores nacionales e internacionales.
- Implementar sistema de control de equipos de medición bajo la filosofía de la metrología requisito de la norma ISO-9001.(7)
- Para lograr posicionamientos de productos en el exterior, aprovechar los Sistemas de Certificación de Productos bajo las normas Técnicas Colombianas existentes en ICONTEC, para Certificar prendas.
- En el Eje Cafetero no se cuenta con un laboratorio Textil para la confección, que pueda ser utilizado los las empresas del sector PYMES, se requiere de la formulación de un proyecto que permita la implementación de este, que permita asegurar condiciones de calidad de prendas confeccionadas.
- Es necesario implementar programas de formación de operarios y mandos medios, ya que los empresarios manifiestan que no existen personas capacitadas en la región para estas labores, complemento a este programa, es la identificación de competencias laborales del personal del sector confección que permita mejorar el desempeño del personal.
- Es indispensable sistematizar el manejo de inventarios, sensibilizar y asistir al empresario para la implementación del Sistema de Códigos de Barras para sus materias primas, productos en proceso y producto terminado.
- Para lograr la productividad y competitividad que requiere el sector es fundamental sensibilizar y educar a las empresas que se dedican al servicio de maquila para que trabajen bajo patrones estandarizados de producción que permitan manejar costos estándar y el valor del minuto de las empresas.
- Para lograr acceder a mejores precios por parte de los proveedores es necesario incentivar la compra grupal con software colaborativos, entre las empresas del sector sistemas SRM ( Manejo de la relación con los proveedores )
- Es importante implementar e iniciar acciones para implementar soluciones de comercio colaborativo, estrategias de negocio, en el área de gestión con los clientes, y adoptar una metodología propia para el sector, para ello se debe hacer uso del software CRM ( Manejo de la relación con los clientes ), buscando

conseguir clientes para todo el grupo de empresas.

- Los empresarios más grandes que utilizan subcontratación tipo maquila, pueden ubicar sus contratistas en lugares de las ciudades en donde los impuestos y servicios públicos sean menores, poder hacer instalaciones de vapor comunales a los empresarios, ahorrar en el transporte de insumos y partes etc, en esto pueden ganar competencia.
- Para posterior Consultoría para los empresarios, tener en cuenta los comentarios anteriores.

## BIBLIOGRAFIA

(1)BELL, Robert R. y BURNHARN, John M. Administración productividad y cambio,.México, CECSA 1996.

(2)MARTINEZ Bencardino, Ciro. Estadística y muestreo. Onceava Edición Ecoe Ediciones. Colombia 2003

(3)BAENA M. Ernesto ( 2003). “Estudio de competitividad de la industria del Departamento de Risaralda ” . Propuesta de un modelo que potencie un desarrollo del sector confección textil”. Tesis doctoral Universidad Politécnica de Valencia, España.

(4)GARCIA-CÓRDOBA, Fernando. La investigación tecnológica. LIMUSA, México, 2005

(5)HILL, Administración estratégica, 6ª Edición. McGrawHill, Colombia, 2005

(6)BARBER, Johnson Bruce. Módulo: Previsión tecnológica empresarial. Brasil: Universidad de Bogotá: Norma, 1985.

(7)EVANS, James R., LINDSAY William M. Administración y control de la calidad. Sexta edición, THOMSON, México D. F. 2005