

# EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA

Lucía Ruiz Granada  
José Ariel Galvis González

## SINTESIS

*Este artículo permite un acercamiento al sector de las confecciones en el departamento de Risaralda, describe las características estructurales del sector, identifica las oportunidades que se le presentan a las empresas que compiten en él, la capacidad estratégica que tiene Risaralda como confeccionista. La importancia del sector se justifica por su presencia en la estructura económica durante casi cien años y su impacto económico y social a través de la historia de la ciudad y el departamento.*

*Se describen los sistemas de administración de recursos humanos, producción, mercadeo y finanzas. Se ratifican las oportunidades que tiene Colombia y particularmente Risaralda a partir de lo que significa el mercado estadounidense como primer socio comercial.*

**DESCRIPTORES:** Estructura sectorial-Risaralda; Industria de la confección-Risaralda,

## ABSTRACT

*This article allows an approach to the sector of confection in the department of Risaralda, it describes the structural characteristics of the sector, identifies the opportunities that have the companies that compete in it, and it also identifies the strategic capacity that Risaralda has as a clothe-maker. The importance of the sector is justified by its presence in the economical structure for almost one hundred years and its economic and social impact through the history of the city and the department.*

*Here are described the systems of human resources, administration, production, marketing and finance. I confirm the opportunities that Colombia and specially Risaralda have starting from what it means the American market as the first commercial partner.*

**DESCRIPTORS:** Sector Structure – Risaralda; Dress Making Industry - Risaralda.

## I. INTRODUCCIÓN

El cambio estructural y espacial generado por la globalización ha redefinido las posibilidades del desarrollo económico de las regiones y de los países, se depende cada vez más de la articulación nacional a lo que se denomina producción mundial integrada, encadenamientos o redes mundiales. Los años sesenta, y la mayor parte de los de setenta, pueden caracterizarse como un periodo

de transición, donde coexisten dos regímenes de acumulación: la producción fordista en declinación y la manufactura flexible en ascenso.

El nacimiento de la producción mundial integrada o encadenamientos o redes mundiales, comenzó con la internacionalización de varias industrias - la microelectrónica fue la primera de ellas -, que establecieron



plantas de ensamble de semiconductores en el sureste de Asia (Hong Kong, Corea del Sur, Taiwán y Singapur), aprovechando las condiciones salariales y laborales existentes en esos países. La internacionalización de la industria microelectrónica abrió el camino hacia lo que serían después las cadenas mundiales de producción organizadas sobre bases flexibles (Rivera, 2000; Gereffi, 2000; Pérez 2000).

La producción mundial integrada se establece sobre la base de la búsqueda de mano de obra barata y evoluciona hasta convertirse en una compleja red que une a países de diversos grados de desarrollo. Los llamados «tigres asiáticos» que han seguido una estrategia exportadora, bajo la dirección de un Estado Desarrollista, pasaron de las formas elementales de integración (ensamble simple) a las formas complejas (manufactura de equipo original y manufactura y diseño propio), lo que significó para ellos una industrialización acelerada y su posterior conversión en exportadores de productos intensivos en capital y conocimientos.

En los años ochenta y noventa aumentó el desplazamiento de actividades de fabricación e incluso de posfabricación hacia países en desarrollo, como respuesta a la crecien-

te competencia y a la necesidad de reducir costos. De acuerdo con Gereffi (2000), en industrias como la automotriz, semiconductores, etc., las empresas líderes, las corporaciones multinacionales, ocupan el liderazgo de las redes gracias a su control monopólico de las tecnologías centrales - redes dirigidas al productor -; mientras que en otras industrias como *confección*, juguetes y calzado deportivo, las empresas líderes están ubicadas principalmente en la esfera distributiva y comercial y dominan un conjunto de activos intangibles - redes dirigidas al comprador - (Gereffi, 2000).

Este desplazamiento productivo implicó que algunos países en desarrollo se integraran a la producción global y que otros ya integrados la profundizaran. Sin embargo, está en discusión si esa integración basada en la maquila para exportación abre posibilidades para el desarrollo económico, el aprendizaje tecnológico y es un avance en términos sociolaborales.

Para abordar la problemática administrativa de las empresas del sector de las confecciones en el departamento de Risaralda, se estudia la conducta de las empresas a partir de sus decisiones estratégicas y las implicaciones de estas decisiones en la estructura del sector.



**Los elementos teóricos:** Se recurre a algunos elementos del modelo de Administración Estratégica, desarrollados por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard. Este autor se adhiere a gran parte de las premisas del modelo de planeación estratégica tradicional, formaliza las opciones estratégicas que toman las empresas, analiza estas opciones desde la estructura del sector y de los grupos estratégicos. Las empresas y las actividades económicas se relacionan a partir de las condiciones que se derivan de un determinado orden económico, este orden tiene que ver con el papel del Estado, la dinámica económica, la relación con el mundo que tenga el país o la región en cuestión, o una poderosa plataforma competitiva o diamante competitivo (Porter, 1990, p. 108).

Las empresas utilizan estrategias de integración, diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerado para poder garantizar su sobrevivencia y su crecimiento, y de esta manera contribuyen a una configuración sectorial específica (Mintzberg, 1997, p. 69), las empresas que compiten en una misma actividad productiva se pueden considerar como un encadenamiento productivo de empresas<sup>1</sup> - públicas y

privadas- con similares tipos de estrategias y arreglos organizacionales (Ramos, 1998, p. 105), que en conjunto definen un comportamiento competitivo y tecnológico, generalmente diferente del que prevalece en otras actividades productivas.

Esta particularidad o especificidad de comportamiento responde a las condiciones del incentivo prevaleciente en la sociedad, pero también depende del patrón de inserción internacional que cada sector productivo ha desarrollado a través del tiempo, así como de la naturaleza de los actores individuales – empresarios, directores, empleados, investigadores - que en él participan. Para acercarnos a la estructura organizacional de las empresas se tienen en cuenta los elementos de la teoría de la configuración (Mintzberg, 1997, p. 159).

Este trabajo de investigación pretende una aproximación a manera de diagnóstico de la actividad de la confección en el departamento de Risaralda para, describir y explicar las condiciones actuales del sector, identificar oportunidades que se presentan a las empresas que compiten en el y la capacidad estratégica que tiene Risaralda como confeccionista.



<sup>1</sup> Entre las instituciones involucradas se pueden encontrar bancos, instituciones financieras, universidades, instituciones técnicas, centros de investigación, firmas de ingeniería, las aduanas, los puertos, las firmas proveedoras de servicios públicos.

Durante el segundo semestre del 2002, se realizó una investigación buscando evidencia empírica en el sector de las confecciones del departamento de Risaralda, utilizando como instrumento de recolección un cuestionario sobre productividad y competitividad<sup>2</sup> a 28 empresas manufactureras.

El cuestionario se diseñó con el apoyo de algunos de los integrantes de la cadena textil confección del departamento<sup>3</sup>, se realizaron dos talleres de expertos para cualificar el instrumento y finalmente se consideraron los siguientes puntos: Información General, Recurso Humano, Recursos Técnicos, Producción, Productividad, Producto, Control de Calidad, Comercialización, Facturación Anual, Activos Fijos, Tipo de Financiación, Información Financiera y, por último, Información Adicional donde se incluyó un cuestionario de opinión con los empresarios de esta actividad.

El grupo de apoyo mencionado eligió 76 empresas para realizar el tra-

bajo, estas empresas tenían las siguientes características: estar inscritas en Cámaras de Comercio, reconocimiento en el medio, tener por tanto trayectoria en la actividad, estructura organizacional formal. De acuerdo con esta tipología se acudió a las Cámaras de Comercio<sup>4</sup> para obtener, el listado de las empresas confeccionistas, volumen de activos y número de empleados, finalmente 28 participaron en este estudio diligenciando el cuestionario y compartiendo la información adicional que se solicitó<sup>5</sup>.

## ***II. EL SECTOR DE LAS CONFECCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA***

La actividad de las confecciones está presente en la estructura económica de Pereira y el departamento de Risaralda, desde la primera fase de industrialización de mediados de 1920 con la constitución de sociedades anónimas entre las que aparecen la empresa de Hilados y Tejidos de Pereira, este período de las

2 El cuestionario esta disponible para ser consultado en la secretaria del programa de Administración .

3 Se realizaron varias reuniones de consolidación de la información, la última reunión se realiz el 28 de agosto de 2002 con las siguientes personas Integrantes de la cadena: Pastor García ( Coats Cadena), Jhon Edwar Arias', de la Cámara de Comercio de Pereira, Juan Alberto Naranjo Arias, empresario de la confección, Lucía Ruiz Granada y José Ariel Galvis González investigadores de la UCPR y Diana Ospina Aguirre como auxiliar de investigación.

4 Las Cámaras de Comercio Pereira y Dosquebradas producen informes periódicos acerca del movimiento de sociedades, esta información corresponde a las empresas activas en el año 2000 primer semestre.

5 Las empresas que colaboraron con fueron : Camisas Lwissa & Lwiss, Uniformar Ltda, Creaciones Deportivas Campeón, Cardona Hermanos Ltda, Nacional de Confecciones, Industrias Intermoda, Diseños con Estilo, Industrias Deportivas Torino Ltda, Manufacturas Naranjo y Naranjo y cía Ltda, Enrique Trujillo e Hijos Ltda, Dansa International Ltda, Chanartex Ltda, Industrias Raymon, Edylu Ropa Intima, Confecciones Leo Valenti, Studio 4 Ltda, Creaciones O'felipe, Confecciones Glacor, Confecciones Jean Ville, Industrias de Confecciones Inconféc S.A., Confecciones Robert J, Industrias Buenos Aires Ltda, Confecciones Gimondi, Infante y cía Ltda, Gómez Vallejo Hermanos, Confecciones Bonsai y Crisall Tex.



grandes inversiones industriales y del montaje de plantas modernas, estuvo acompañado de otro aspecto importante, la confección de ropaza y pacotilla, que cumplirá un importante papel en la nueva dimensión industrial de Pereira en la denominada segunda fase de industrialización (Montoya, 1984).

Una segunda fase de industrialización de Pereira, se inicia en 1940 (Montoya, 1989) con el surgimiento de pequeños empresarios y con la desintegración y transformación de la actividad artesanal. El origen de la actividad de la confección en Pereira se impulsa con la transformación de esta actividad artesanal en empresas propiamente dichas y con la llegada de los comerciantes de telas, en 1930 aparecen las agencias de Tejicondor y Fabricato.

La confección nació como actividad artesanal a domicilio, los comerciantes de telas entregan a las señoras del barrio obrero<sup>6</sup> trabajo a domicilio, la inversión que debe realizar el comerciante es mínima se reduce al aporte de la materia prima y al primer proceso de diseño y corte de las telas, puesto que los medios de producción son propiedad de los artesanos. El mercado que se atendía era Caldas, Valle hasta Palmira, todo el Tolima, Huila hasta Neiva,



desde su nacimiento la confección emplea mano de obra femenina, lo que Hugo Angel Jaramillo denomina “un matriarcado urbano” (Angel, citado por Montoya, 1984).

Para 1980, la industria de la confección ocupaba un lugar destacado en el contexto de la industria manufacturera en Colombia y en el departamento de Risaralda, por su generación de empleo y su orientación hacia el mercado interno, además con fuertes interrelaciones con otras actividades que tenían estas mismas características. No se ha destacado por ser un sector generador de divisas, está constituido por pequeñas y medianas empresas que estaban en relación de subordinación de las actividades anteriores de carácter monopólico: textileras, productoras de hilos, botones, adornos y fibras sintéticas.

El capital invertido al iniciar operaciones es relativamente precario, el origen de muchas empresas es de carácter familiar y el conocimiento del mercado y de la industria es limitado.

**En un contexto departamental,** haciendo un análisis comparativo de los agregados del sector textil - confección a partir de 1980 se aprecia lo siguiente:

6 Este barrio Obrero aún existe, se encuentra ubicado entre las calles 28 y 33, entre las carreras 2a a 5a

1. El sector textil - confección aparece en los últimos 20 años, como uno de los tres principales sectores de la estructura de la industria manufacturera del departamento de Risaralda.
2. En la variable número de establecimientos, aparece el sector en primer lugar y con tendencia al crecimiento.
3. En la variable personal ocupado, aparece en primer lugar con un incremento significativo de 1980 a 1990, una leve disminución de 1990 a 1995, pero igualmente se aprecia una tendencia al crecimiento. Todo esto demuestra la importancia del sector en la generación de empleo.
4. En la variable salarios y prestaciones sociales, el sector aparece en el primer lugar con una tendencia relativamente estable.
5. En la variable producción bruta, el sector muestra una tendencia equilibrada pues su ubicación oscila entre el segundo y tercer lugar en la estructura sectorial.
6. En la variable consumo intermedio, se aprecia una tendencia decreciente, se pasó en los años 1980 del segundo lugar al tercero en 1990, y al cuarto lugar en 1995.

7. En la variable valor agregado, el sector muestra una tendencia a la baja, pues en el año 1980 ocupó el primer lugar con una participación del 14.6%, en 1990 ocupó el segundo lugar con aumento de participación, ubicado en el 23.8% y en el año 1995 el tercer lugar con una participación del 19.4%

Con los convenios internacionales, Colombia tiene la oportunidad de acceder y compartir el mercado más grande del mundo<sup>7</sup>, si enfrenta el desafío del escenario más competitivo, a donde están llegando cada vez más países con economías renovadas que han cambiado el enfoque en la forma de trabajo, pasando de ser aparatos productivos con visión de organizaciones individuales, al de redes de suministro totalmente integradas, con empresas trabajando en equipo.

Estados Unidos es el primer importador mundial de confecciones y Colombia aún tiene una muy baja participación al no llegar más allá del 0.1%, en un intercambio representado principalmente en operaciones de maquila y paquete completo.

7 Perfil cadena algodón fibras textil confecciones. Ministerio de Comercio exterior de Colombia. Dirección de competitividad. Informe año 2002. Disponible en: [www.colombiacompite.gov.co](http://www.colombiacompite.gov.co). Consultado en 2002.



### III. CARACTERÍSTICAS GENERALES Y PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS DE LA CONFECCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA

En este apartado se describen las empresas del sector, de acuerdo con las condiciones de tamaño, localización, antigüedad, actividad principal, naturaleza jurídica. De acuerdo al promedio de 70 trabajadores por empresa que aparece en el cuadro 1, las empresas consultadas son medianas. El concepto de pequeñas y medianas empresas (PyME), que se asume aquí corresponde al fijado por la Ley 590 de 2002<sup>8</sup>,

**CUADRO 1**  
**EMPRESAS QUE RESPONDIERON EL CUESTIONARIO**

	RISARALDA
Número de empresas encuestadas	28
Número de trabajadores	1.950
Promedio trabajadores	70

Fuente: Cuestionario empresas Pereira – Dosquebradas año 2.002

#### 3.1 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA, AÑO DE FUNDACIÓN Y ACTIVIDADES

En las cámaras de Comercio de Pereira y Dosquebradas, aparecen inscritas 271 empresas con las características de tamaño descritas a continuación:

**CUADRO 2**  
**CONDICIONES DE TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN**

TAMAÑO	PEREIRA		DOSQUEBRADAS	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%
Micro	23	45	204	93
Pequeña	23	45	11	5
Mediana	2	4	2	1
Grande	3	6	3	1
Total	51	100	220	100

Fuente: Listados cámaras de Comercio de Pereira – Dosquebradas año 2.002



8 Ministerio de Desarrollo Económico [2002]: Ley 590 de 2000 para el fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, MIPYME. En: [www.mindesa.gov.co](http://www.mindesa.gov.co), en la cual se establece: (1) Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, activos totales por valor entre cinco mil uno (5 001) y quince mil (15 000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (2) Pequeña Empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5 001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Las empresas manufactureras del sector de la confección se encuentran ubicadas en Pereira y Dosquebradas, resulta indiferente hacer referencia a departamento de Risaralda o Pereira - Dosquebradas. Es interesante encontrar la explicación para el comportamiento opuesto de tamaño en las unidades

productivas en las dos ciudades.

En curva de experiencia, para Pereira - Dosquebradas el 43% de las empresas de la confección fueron fundadas en la década de 1991 al 2000, el 36% en la década de 1981 al 90, el 14% en la década de 1971 a 1980 y antes de la década de 1970 el 4%.

**CUADRO 3**  
**AÑO DE INICIO DE OPERACIONES**

EMPRESAS PEREIRA - DOSQUEBRADAS		
AÑO DE FUNDACIÓN	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Antes de 1970	1	4
Entre 1971-1980	4	14
Entre 1981-1990	10	36
Entre 1991-2000	12	43
No Informo	1	4
TOTAL	28	100

Fuente: Cuestionario empresas Pereira - Dosquebradas año 2.002

Estos datos, indican que las empresas del sector en su gran mayoría (79%) tienen una trayectoria que no supera los 20 años. Esta característica nos lleva a interrogarnos sobre la curva de experiencia del sector, siendo esta actividad, tal vez la más antigua de la estructura económica del departamento, las unidades económicas no parecen conservar la experiencia del sector por su alta movilidad.

Las empresas confeccionistas no se han especializado en una actividad, 2 de las 28 empresas se dedican solo a producción, 3 son exclusivamente maquiladoras, las 25 empresas restantes combinan actividades y 2 empresas realizan todas las actividades. Los procesos que realizan las empresas son: corte, producción, diseño, comercialización y maquila.





**CUADRO 4**  
**ACTIVIDADES QUE REALIZAN LAS EMPRESAS**

ACTIVIDAD	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Diseño	14	50
Producción	22	79
Comercialización	15	54
Maquila	16	57
Corte	7	25
TOTAL EMPRESAS	28	100

Fuente: Cuestionario empresas Pereira – Dosquebradas año 2.002

El sector confeccionista del departamento de Risaralda, en cuanto a su naturaleza jurídica y número de socios, presenta el siguiente comportamiento: el 50% de las empresas son personas naturales; el otro 50% son sociedades distribuidas así: 46% limitadas y 4% anónimas (corresponde a una empresa). Las sociedades están conformadas en su mayoría por dos socios - 43% - y es muy particular el hecho de que son esposos; una sola empresa tiene 7 socios, se anota que son familiares entre sí; las demás sociedades tienen entre 3 y 5 miembros, 75% de las empresas en cuestión son familiares, esta característica jurídica agregada a la condición de pequeña y familiar, explica en buena medida la debilidad financiera de las empresas.

**3.2 CONDICIONES DEL MERCADO**

En el análisis del comportamiento de cobertura de mercado, de las em-

presas confeccionistas de Pereira - Dosquebradas se encontró que el 4% de las empresas dirigen sus productos a consumidores locales o regionales, el 21% producen para el mercado nacional, ninguna de las empresas aparece orientada solo al mercado internacional, el 21% producen exclusivamente para el mercado nacional, el 43% exportan su producción. De las exportadoras, el 75% lo hace de manera directa.

Después se analizó el cubrimiento de mercado sin tener en cuenta el carácter de exclusivamente local, regional, nacional e internacional, los resultados fueron: 21% tienen cobertura nacional, 25% local- regional- nacional, 25% local - regional- nacional - internacional; las otras combinaciones no son significativas.

El destino de las exportaciones de las empresas confeccionistas de Pereira y Dosquebradas, es Estados Unidos y Puerto Rico con el 85%, el principal socio comercial es Estados Unidos, otros socios como Venezue-



la, Ecuador y Bolivia representan el 15% restante de las transacciones.

Las empresas utilizan muestrarios para ofrecer sus productos en el mercado, realizar promociones y ejecutar el proceso de producción, incluso cuando se trata de maquiladoras. Los muestrarios tienen diferente escala, van desde 1 hasta 250 prendas, el promedio es 26 prendas. Sin embargo, muchas empresas solo tienen como muestrarios una prenda. En el caso de los muestrarios con muchas unidades se trata de una herramienta para apoyar las labores de los vendedores.

Los canales de distribución, utilizados por las empresas, son en su orden: punto de venta propio, boutique, almacenes de cadena y almacenes populares. Los menos relevantes son: concesionarios, almacenes pequeños, franquicias, comercializadoras, catálogo. Las empresas del sector tienen como política la venta a crédito y se aprecia que un alto porcentaje, más del 65% otorgan plazos a más de 60 días.

### 3.3 PRODUCTO

Para describir la variable producto, se recurre a los siguientes criterios: diseño, satisfacción de las necesidades del cliente, innovación y número

de colecciones.

*Diseño:* Los confeccionistas hacen uso de este factor clave, 12 de ellos tienen esta como una función especializada, solo 9 tienen diseñadores profesionales. Para diseñar sus productos y atender las necesidades de sus clientes, las empresas consideran la información del medio, la experiencia, el concepto de moda, copian de otros, recurren a la asesoría externa y en menor medida utilizan otros medios de información disponibles como: la Internet, revistas especializadas, participación en ferias nacionales e internacionales y la adquisición de informes especializados.

Las empresas confeccionistas recurren a la asesoría externa para diseñar sus productos y a instituciones como universidades, firmas consultoras, oficinas de diseño y profesionales independientes.

*Colecciones:* Las empresas ofrecen al mercado diferentes alternativas de producto, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes, en este tipo de actividad tan asociada a la moda y al estilo de vida las empresas trabajan el concepto de colección por año, así: cuatro colecciones 33% de las empresas, dos colecciones el 20% y una colección anual el 10%.



En investigación y desarrollo de productos, 10 empresas tienen personal realizando esta actividad. En diseño de sus productos, 8 empresas usan herramientas computarizadas entre las cuales están: Electra, Herberg, Ilustreilor, Plotter, Corell, software optitex, software en escalado.

### 3.4 CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las empresas generan un total de 1.946 empleos directos, de los cuales 1.467 son desempeñados por mujeres, es decir, el 75% y 479 son hombres, que corresponde al 25%. Del total del empleo generado, 93% tiene carácter permanente y el 7% restante es temporal; de ese empleo temporal el 72% corresponde a mujeres. Se muestra que todas las empresas contratan personal permanente, solo 14 reportan contratos temporales.

Los procesos más intensivos en mano de obra son: mercadeo - ventas y costura, que generan el 22% y 46% del empleo respectivamente. Los procesos menos intensivos en mano de obra son mantenimiento con 1.04% y almacén de materia prima con 1.15%.

El sector tiene una actividad exclusivamente masculina y es manteni-

miento, no existen actividades solo desempeñadas por mujeres; las actividades con prevalencia femenina son costura 95%, control de calidad 93%, acabado y empacado 88% y planchado el 86% del personal; las actividades predominantemente masculinas son corte 91%, almacén de materia prima con 81% y almacén de producto terminado 70% de mano de obra masculina.

Respecto de los niveles jerárquicos, la función directiva es realizada de manera muy compartida, el 51% de los directivos son hombres y el 49% son mujeres. Existe muy poca administración delegada. Por el carácter de empresa predominantemente familiar que tiene este sector, muy pocas han configurado el nivel de dirección y supervisión de planta, solo se tienen 4 jefes de producción y 10 supervisoras, la totalidad de los titulares de estos cargos son mujeres, este es un nivel jerárquico con predominio femenino.

### 3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las empresas de la confección en Pereira Dosquebradas, han definido los siguientes niveles: Gerencia general; una primera línea constituida por la dirección administrativa y en algunas empresas también por producción; una segunda



línea constituida por el nivel de mando medio en producción, donde aparecen los cargos de supervisión, jefes de producción o coordinador de producción; y por último el nivel operativo.

**En el área administrativa** las secciones que aparecen son: mercadeo y ventas; diseño, patronaje y muestras. Dentro de producción aparecen: almacén de materia prima, analista de producción, técnico industrial, corte, costura, planchado, acabado y empaque, almacén de producto terminado, control de calidad y mantenimiento. Otras secciones menos relevantes que aparecen son: mantenimiento de infraestructura, bordado, estampado, mantenimiento mecánico, despachos, auxiliar de producción, operaciones de mano y dobladora. Algunas empresas tiene planteada la sección de servicios generales con los siguientes cargos: mensajero, portero, conductor, oficios varios, celador y aseo.

Estas características que se describen corresponden a estructuras prefuncionales o en el mejor de los casos a funcionales, esto explica por qué no se encuentren desarrolladas áreas importantes para esta actividad como la financiera, talento humano o secciones como diseño y control de calidad.

Las empresas de confección Pereira Dosquebradas, configuran de manera independiente las siguientes áreas y secciones: El área administrativa aparece en 24 empresas y el área de producción en 4. La sección de mercadeo y ventas aparece en 15 empresas; diseño, patronaje y muestras<sup>9</sup> en 12; almacén de materia prima en 20. Para las empresas restantes la sección de materia prima se encuentra unida al almacén de producto terminado, acabado y empaque; corte como sección con personal especializado esta presente en 16 empresas. Las otras 12 empresas presentan el siguiente comportamiento: 2 realizan maquila y no hacen corte, 1 empresa hace maquila y corte y finalmente en 9 empresas aparece acompañada de otros procesos.

**Nivel Educativo;** en los sectores y actividades económicas que se están globalizando, se hace imperativo la inversión en capital humano como herramienta clave en la creación de nuevo valor. Sin embargo, lo que hemos encontrado es una realidad empresarial que se aparte de este concepto.

**La gerencia general** del sector tiene el siguiente nivel de educación, de los 46 directivos que informaron, 1 tiene el nivel educativo pri-



<sup>9</sup> Algunas empresas consideran diseño como asimilado a moldes, por esto aparece con patronaje y muestras.

maria, 12 secundaria, 5 técnicos y 28 tienen nivel educativo superior distribuidos así : 3 tecnólogos, 24 con pregrado y 1 con postgrado. El 61% de los directivos han realizado estudios de educación superior.

**El área administrativa**, presenta el siguiente nivel de educación : 1 persona con nivel primaria, 64 con nivel secundario, 25 con nivel técnico, 9 con nivel tecnológico, 38 con pregrado y 2 con postgrado. El 10% de las personas que trabajan en el área administrativa tiene nivel de educación superior.

**El área de producción**, presenta el siguiente nivel de formación: 621 personas con nivel primaria, 538 con nivel secundaria, 31 técnicos, 10 tecnólogos, 14 con pregrado, 0 con postgrado. El 1.9% de las personas de esta área tienen nivel de educación superior y 2.6% tiene nivel de educación técnica.

Se puede decir que hay un porcentaje muy alto de empresarios que desconoce la formación de sus trabajadores en todos los niveles y áreas, pero especialmente en mercadeo y ventas, donde no tienen la información del 84% de sus empleados.



En las empresas manufactureras, principalmente en las del sector de

las confecciones un área que se considera muy importante es la de Control de Calidad, pues este es un factor crítico que garantiza la aceptación de los productos en el mercado y la permanencia de las empresas, sin embargo, esta función no parece desarrollada en ninguna de ellas, ni vinculan a este proceso personas calificadas, de hecho el 73% de estas personas tienen estudios de primaria o secundaria.

Siendo el diseño también un factor clave de éxito para esta actividad, se puede ver que el 50% de las personas vinculadas a este proceso, tienen formación secundaria o técnica. A las empresas aparecen vinculados 9 Diseñadores de Moda y 6 profesionales en el área de Mercadeo.

**El personal de la planta de producción** tiene nivel de formación en su mayoría de primaria y secundaria, prácticamente no aparecen otros niveles de formación, se resalta la vinculación de algunos técnicos y tecnólogos en las funciones de corte y control de calidad. La función de mantenimiento tiene un comportamiento diferente, el 36.8% son técnicos y el 10.5% tecnólogos. Las empresas de la confección en Pereira y Dosquebradas, generan 1819 empleos directos, las características de conocimiento de estas personas es el siguiente :

**CUADRO 5  
NIVEL DE CONOCIMIENTO**

NIVEL DE CONOCIMIENTO	NÚMERO DE PERSONAS	%
Primaria	381	21
Secundaria	643	35
Técnica	66	3.6
Tecnológica	23	1.3
Pregrado	79	4.3
Postgrado	3	0.1
No informa	624	34

Fuente: Cuestionario empresas Pereira – Dosquebradas año 2.002

En las empresas, aparecen programas de capacitación para todas las secciones, sin embargo, no aparece una relación clara entre los temas de capacitación, los niveles de formación y las debilidades en áreas críticas como control de calidad, diseño y organización de la producción, capacitación estratégica.

No aparece un programa de capacitación integral y con sentido de largo plazo que corresponda a un diagnóstico de necesidades, las capacitaciones están orientadas a aspectos muy puntuales como exportación, tributaria y contabilidad, gestión de calidad, crecimiento personal, entre otros. Los aspectos de capacitación de menor relevancia son mercadeo y ventas, diseño, patronaje y muestras.

En la parte de producción las personas que realizan las diferentes ta-

reas se capacitan en temas como, problemática social y prevención de salud; programas orientados por la ARP a la que esta afiliada la empresa; otras capacitaciones en producción son sobre la calidad en el proceso y la correcta ejecución de las labores.

Las capacitaciones fueron recibidas de instituciones como el SENA, Universidades, siendo estas las más representativas; también se recibe capacitación de otras instituciones como la Cámara de Comercio, CDP e Instituciones Particulares.

Los factores que más limitan la capacitación en su orden son: el desconocimiento de la existencia de programas, los altos costos de algunas capacitaciones y la aparente inexistencia de algunos programas que para los empresarios son prioritarios.



**CUADRO 6**  
**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**  
**NECESIDAD DE CAPACITACIÓN POTENCIAL DE LA EMPRESA**

PROGRAMAS	No. DE EMPRESAS	%
Gestión tecnológica	4	22
Administración gral. y de la producción	10	56
Mantenimiento de máquinas	3	17
Calidad	1	6
Capacitación personal producción	15	83
Otros	2	11
TOTAL EMPRESAS	18	100

Fuente: Cuestionario empresas Pereira – Dosquebradas año 2.002

Se llama la atención sobre la escasa relación que existe entre estas necesidades de capacitación y las debilidades que han aparecido en la empresas.

Para las empresas analizadas en este sector, no parece existir una escala salarial definida, las variaciones de los salarios son extremos. Por ejemplo, en el nivel directivo encontramos remuneraciones que oscilan entre 1 salario mínimo y 20 salarios mínimos, en el área de mercadeo y ventas el rango oscila entre 1 y 7 salarios mínimos, en corte 1 y 3 salarios mínimos.

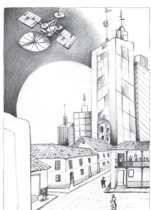
Podemos definir una jerarquización de los cargos en las diferentes áreas, recurriendo a los salarios promedios de mayor a menor, así:

1. Directivos.
2. Mercadeo Ventas.

3. Diseño, Patronaje y Muestras.
4. Administrativo.
5. Mantenimiento.
6. Control de Calidad.
7. Corte.
8. Almacén de producto terminado.
9. Almacén de materia prima.
10. Costura.
11. Planchado.

Los cargos de dirección reciben en su mayoría un salario de acuerdo al nivel de utilidades que genere la empresa. En producción, los salarios más altos corresponden a control de calidad y los más bajos a planchado y costura. Recordemos que estas secciones están constituidas en gran proporción por mujeres, en su mayoría cabezas de hogar<sup>10</sup>.

La forma de remuneración en el 89% de las empresas es por salario, en el 11% por unidades producidas



<sup>10</sup> Esta información se obtuvo directamente de las personas encargadas de la función de Recurso Humano que contestaron la cuestionario.

o por ambas; el periodo de pago para el personal de producción es semanal o quincenal.

En Pereira – Dosquebradas, las empresas del sector operan con un solo turno de 48 horas semanales, unas trabajan 6 días y otras 5 días a la semana. Cabe anotar que las áreas diferentes a producción, trabajan más horas a la semana.

En cuanto a los índices de gestión de recurso humano, se puede observar que 17 empresas, es decir, el 60% tienen en cuenta estos indicadores, más del 80%, utilizan los tres principales índices de gestión del recurso humano *que son rotación, ausentismo y accidentalidad*; es importante mencionar que al momento de llevar a cabo el diligenciamiento de los cuestionarios un mínimo porcentaje de las empresas tienen bien estructurado y sistematizado estos índices, algunas lo hacen empíricamente o solo de acuerdo a los registros que deben entregar a las entidades de Seguridad Social como por ejemplo a las EPS y las ARP.

### 3.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La Capacidad Tecnológica se estudio teniendo en cuenta los siguientes datos para cada etapa del proceso de producción.

*En Maquinaria:* Aquí aparecen el número de máquinas; cuantas se adquirieron nuevas o usadas. En Edad Promedio aparece la edad media de las máquinas, la más nueva y la más antigua y el número de empresas que tienen este tipo de máquina.

**En la Sección de Corte** se encuentran las siguientes máquinas:

Carro extendedor 10 unidades adquiridas en igual proporción nuevas como usadas, con una edad media mayor de 9 años. La máquina más nueva tiene 5 años y la más antigua tiene 18 años.

Cortador extremos 7 unidades, todas adquiridas nuevas, con una edad media de 5 años. La máquina más nueva tiene menos de un año y la más antigua tiene 10 años.

Cortadora vertical 38 unidades, adquiridas nuevas 27 y usada 11, con una edad media cercana a 9 años, la máquina más nueva tiene 2 años y la más vieja 15 .

Extendedora 9 unidades, se han adquirido casi en igual proporción, 4 nuevas y 5 usadas. La edad media es cercana a 8 años; anotando que la máquina más nueva tiene 1 año y la más antigua tiene 18.

Etiqueteadora 36 unidades, casi todas adquiridas nuevas; con una edad





media de 4 años, la más nueva tiene 1 año y la más antigua 10.

Termofijadora 12 unidades adquiridas todas nuevas, con una edad media de 5 años. La máquina más nueva tiene menos de 1 año y la más antigua 10.

**En la Sección de Costura** se llama la atención sobre las máquinas más numerosas:

Plana posicionadora 200 unidades, 118 nuevas y 82 usadas, con una edad media de 6 años; la más nueva de menos de 1 año y la más antigua de 13 años.

Fileteadora con punta de seguridad 104 unidades, de las cuales 75 son nuevas y 29 usadas; con una edad media de aproximadamente 7 años, la más nueva de menos de 1 año y la más antigua de 13 años.

Fileteadora sencilla 39 unidades y no se obtuvo información acerca de su adquisición. La edad media es de 8 años, la máquina más nueva tiene 1 año y la más antigua 18 años.

Botonadora 39 unidades, no se obtuvo información acerca de su adquisición. Con una edad media de 8 años, la máquina más nueva tiene menos de 1 año y la más antigua 23 años.



Ojaladora 35 unidades, 19 adquiridas nuevas y 16 usadas; con una edad media de 8 años, la más nueva de menos de 1 año y la más antigua de 23.

Cerradora codos de dos agujas 34 unidades, nuevas 18 y usadas 16; con una edad media de 8 años, la más nueva con más de 2 años y la más antigua con 15 años.

Presilladora - atracadora 26 unidades, de las cuales 14 nuevas y 12 usadas. Con una edad media mayor de 6 años, la más nueva con menos de 1 año y la más antigua con 16 años.

Plana de doble transporte 18 unidades, 14 nuevas y 4 usada, con edad media de más de 8 años, la más nueva 2 años y la más antigua 20 años.

### 3.6 SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y CAPACIDAD TECNOLÓGICA

De las empresas de la confección, el 64% utiliza *el sistema de producción modular*, 50% por procesos y el 14% prenda a prenda, el sistema de producción en línea es utilizada por el 36% de ellas. El 71% de las empresas no posee software de producción, solo el 7% utiliza el TpNet y el 25% otros programas como: Stim, D-tex, excel, avances.

Algunas de las limitaciones que los empresarios identificaron para obtener el software de producción son: los altos costos (50%), el poco volumen y heterogeneidad de la producción hace muy difícil la aplicación de estos programas (30%), otros empresarios no lo consideran necesario (20%), hay desconocimiento de la existencia de estos programas (10%), la falta de un personal técnico especializado en este campo (5%), entre otros.

Es de destacar que el 100% de las empresas realiza mantenimiento preventivo y el 89% correctivo. 16 de las empresas, es decir el 57% realiza el mantenimiento preventivo de 1 a 6 meses, las empresas restantes entre 6 meses y un año. La eficiencia del mantenimiento preventivo

le permite al 11% de las empresas no tener que hacer mantenimiento correctivo.

En tecnologías de informática y comunicaciones para apoyar procesos de comercialización, las empresas confeccionistas que contestaron la cuestionario no tienen mayores desarrollos, 89% tienen correo electrónico y 28% han desarrollado página Web.

### 3.7 CONDICIONES DE LA CADENA DE VALOR

Los insumos más representativos de la actividad de las confecciones son en orden de importancia: hilo, botones, telas, accesorios, cartonería, alfileres, adornos y en menor medida entretelas.

**CUADRO 7**  
**COMPORTAMIENTO DE MERCADO DE PROVEEDORES**

INSUMOS	REGIONAL	NACIONAL	INTERNACIONAL
Hilo	51	49	-
Botones	26	70	4
Telas	9	84	7
Accesorios	47	53	-
Cartonería	84	16	-
Alfileres	57	43	-
Adornos	42	58	-
Entretelas	20	67	13

Fuente: Fuente: Cuestionario empresas Pereira – Dosquebradas año 2.002



Se puede observar la fuerte articulación interna del sector y por tanto el fuerte impacto que tienen sus variaciones en producción en la generación de empleo, de valor agregado y demás indicadores.

### 3.8 LINEAS DE PRODUCTOS

La oferta de productos de las empresas de confección de Pereira - Dosquebradas, tal como aparece en el Cuadro Número 16, es en orden de importancia camisería hombre niño<sup>11</sup>, ropa exterior masculina<sup>12</sup>, ropa deportiva<sup>13</sup>, ropa exterior femenina, jeans, pantalonería de hombre y niño; de manera menos importante también se produce: ropa sport, lencería y ropa de trabajo, de manera muy marginal aparece ropa interior masculina, ropa interior femenina y ropa infantil. Las empresas del sector de la confección Pereira - Dosquebradas, que contestaron la cuestionario, tienen una amplia gama de productos, no aparece allí la línea ropa para bebe.

Adicionalmente, si analizamos la participación de las diferentes líneas en la producción total, para considerar el nivel de especialización de las empresas encontramos que se ha ido diversificando el portafolio de productos.



- 11 No se incluye en ropa exterior masculina por el volumen de prendas que se reporta, igual caso sucede con la pantalonería
- 12 En este caso no son empresas especializadas, se trata de producciones que incluyen la combinación de varios productos.
- 13 Son dos empresas dedicadas a la producción de este tipo de prendas, para las otras empresas aparece porque es un producto tan obligado como las camisas

De las empresas estudiadas 7 tienen exclusivamente producción propia, 3 son maquiladoras.

### 3.9 USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Esta capacidad instalada se calcula para un solo turno, ninguna empresa reporta más de un turno. El valor promedio de uso de la capacidad instalada es de 69.4%, señalando que el porcentaje mínimo de uso de la capacidad instalada reportado fue de 14%, el máximo del 100%, este valor máximo es reportado por el 25% de las empresas.

### 3.10 VARIACIONES DE PRODUCCIÓN

Durante los años 2000 y 2001, la dinámica de la producción propia para las empresas del estudio es la siguiente: se ha incrementado la producción de ropa exterior femenina, ropa exterior masculina, jeans, ropa deportiva, ropa sport, camisería hombre, pantalonería hombre y niño, ropa interior masculina; ha decrecido la producción de: ropa infantil, ropa interior femenina; no se produce ropa de bebe .

La oferta de productos de las empresas, teniendo en cuenta el orden

por volumen de producción es: en primer lugar camisería, en segundo lugar ropa exterior masculina, en tercer lugar aparece ropa deportiva, en cuarto lugar jeans, en quinto lugar ropa exterior femenina y en sexto lugar pantalón hombre y niño.

Es muy interesante el dato total de producción anual propia que se incrementa para el periodo 1999-2001, en 30%. Se señala el año 2.000 como un año no muy bueno para las empresas porque se pierde la tendencia de crecimiento en algunas de las líneas, como ya se dijo.

Las empresas de la confección, ensamblan las siguientes líneas en orden de importancia: ropa exterior femenina, camisas, pantalonera hombre y niño, jeans, en último termino ropa exterior masculina que viene presentando decrecimiento. La producción de maquila, esta adquiriendo una participación muy importante para las empresas, como quiera que en los últimos tres años ha crecido en un 67%, mientras que la producción propia lo ha hecho en 30%. La mitad de las empresas subcontrata fases del proceso productivo.

#### 4. PRODUCTIVIDAD

##### 4.1 OPERACIONES QUE SE REALIZAN DENTRO DE LA EMPRESA

Las empresas de la confección realizan las siguientes operaciones en orden de importancia: empaqueo y despacho, corte - aparecen dos empresas maquiladoras que no hacen labores de corte y diez empresas que no tienen esta sección pero tienen personas que hacen la labor además de otras -, confección completa, terminado, marcado, planchado, patronaje y diseño, bordado, confección parcial, estampado y lavado.

La labor que más parecen subcontratar las empresas es la de lavado. En patronaje y diseño y corte, no se tiene personal especializa-



do en estas labores, se trata de mano de obra polifuncional, según la información sobre operaciones que se realizan en las empresas, donde se reportan para diseño, patronaje y muestras 12 personas; pero aparecen 21 empresas realizando esta labor, igual sucede con planchado, acabado y empaçado.

**Sistema de producción:** Las empresas de la confección realizan las siguientes operaciones en la planta de producción: patronaje y diseño, marcado, corte, bordado, confección completa, confección parcial, terminado, lavado, estampado, planchado, empaque y despacho.

**El mercado** de la tela para el corte se hace de forma manual en el 75% de las empresas, de forma sistematizada en 11% y ambos sistemas también en un 11%.

**El corte** se hace manualmente en el 85% de las empresas, una sola empresa tiene sistematizado este proceso.

**La estandarización** de las actividades es bastante limitada, solo 3 empresas tienen oficina de métodos y tiempos, 4 no realizan actividades de medición, las 24 empresas restantes en las que se hace medición, combinan cronometro, tiempos predeterminados y expe-

riencia. El uso de tiempos se centra en confección completa y terminado, también se estandarizan las operaciones de planchado, empaque y despacho, las demás actividades son poco estandarizadas.

**Innovación en los procesos,** una empresa no reporto innovaciones en sus productos y/o procesos por dificultades económicas, todas las demás lo han hecho por diferentes motivaciones: optimizar procesos, asegurar el mejoramiento, incrementar las ventas, las exigencias de la moda, ir a la vanguardia en la respuesta a las exigencias del mercado y para ser más competitivos. Las acciones para desarrollar estas innovaciones consistieron en:

- Mejorar los procesos de producción y sus niveles de calidad.
- Agregar nuevos procedimientos.
- Adquirir maquinaria y equipo.
- Modificar tecnología.
- Cambiar materiales.
- Redistribuir la planta.
- Introducir modelos nuevos para los productos.

## 5. CONTROL DE CALIDAD

Las empresas realizan controles de calidad a los productos, los métodos más utilizados son: control total de las prendas, observación al azar, muestreo o una combinación



de métodos. Las operarias participan del control de las prendas que realizan y la supervisora usa observación al azar o técnicas de muestreos de los productos.

El control de calidad a los procesos se realiza en la mayoría de las empresas y se utilizan las mismas técnicas anotadas para el producto. En control de procesos se usa además el concepto de estaciones para revisar los procesos clave. El control de calidad se realiza a lo largo del proceso.

Acerca de los procesos de normalización, 6 empresas se ciñen a las exigencias de las normas ISO sobre el control de las materias primas, la uniformidad de los procesos de producción y las características de las prendas.

En proceso de estandarización, se encuentran 9 empresas, las cuales utilizan las siguientes técnicas: GSD (sistema internacional de estandarización a partir de tiempos predeterminados), diseño de medidas estándares, moldería estandarizada y estándares internacionales.

En 5 empresas se están desarrollando procesos de certificación, 1 empresa esta certificada. Las entidades que acompañan este proceso son: SGS (Sistemas Interna-

cional de certificación, en inglés International Certification Services), Fundes de Colombia 1, ICONTEC 2, C&C consultores 1

## 6. CAPACIDAD FINANCIERA

### 6.1 ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos del sector están representados en: maquinaria y equipo 43%, equipos informáticos 29%, equipo de oficina 18%, equipo de transporte 14% y edificios igualmente con 14%.

La inversión realizada en el 2001 ascendió al 10% del total de los activos fijos y este incremento se distribuyó así: en maquinaria y equipo, 40%; edificios, 35%; equipos informáticos, 12%; equipo de transporte, 8%; y por último equipo de oficina con 5% restante. Las empresas que realizaron inversiones en el año 2001, usaron las siguientes fuentes de financiación: recursos propios y bancos son la principal fuente, seguido de crédito extrabancario con terceros y con parientes y en último término el Leasing.

### 6.2 INFORMACIÓN FINANCIERA

De acuerdo con la información financiera suministrada por las empresas, se pueden hacer las siguientes anotaciones:



Las empresas hacen un apreciable esfuerzo de inversión en activos y la ventas son muy bajas para este tamaño de inversión, en el cuadro número 34 se puede apreciar como el volumen de ventas es casi exactamente el valor de los activos.

El margen neto es muy reducido, tanto el margen operacional como neto no remuneran el capital invertido. Para soportar niveles de rentabilidad bajos el sector dependería de la rotación de sus inventarios y ese no parece el caso, si tenemos en cuenta los volúmenes de ventas reportados y el bajo nivel de demanda por la situación económica que vive esta actividad.

El endeudamiento es de corto plazo o comercial, las empresas no tienen préstamos de largo plazo.

El costo de las ventas aparece muy alto y denota la aparente ineficiencia en los procesos y sistemas de costeo.

Las empresas tienen como cubrir sus obligaciones de corto plazo, no se observan problemas de capital de trabajo. Se observa en general debilidad en la gestión financiera de las empresas del sector, de acuerdo con los datos obtenidos.



## 7. INFORMACIÓN ADICIONAL

### 7.1 OPINIÓN DE LOS EMPRESARIOS

Los empresarios consideran, que los factores internos que afectan la actividad de la confección son en orden de importancia: Los precios de las materias primas, los costos de producción, la falta de recursos económicos, la carencia de personal capacitado y la dificultad para mercadear los productos.

Los empresarios consideran que los factores externos que más afectan la actividad de la confección son en orden de importancia: contrabando, inseguridad, los marcos legales, el costo del dinero, la competencia nacional, falta de apoyo de las instituciones públicas.

Los aspectos a mejorar que señalan los empresarios coinciden con los resultados del diagnóstico interno y externo, es interesante el valor que se asigna al factor humano. Se anota que la calidad del producto se mejora en la medida que se fortalecen los procesos productivo y administrativo

Para los empresarios a partir del concepto de sus clientes, el producto no es competitivo por dos fac-

tores fundamentales: precio y tiempo de entrega.

El escaso desarrollo tecnológico se da tanto en la producción como en la parte administrativa y se manifiesta en lo precario de la información de que disponen.

Esta opinión de los empresarios, señala elementos que permiten orientar las acciones

## 1. CONCLUSIONES

**Las empresas de confección de Pereira - Dosquebradas, presentan una estructura de tipo empresarial,** que no ha desarrollado la función estratégica, tiene una línea media muy poco definida, su núcleo de operaciones corresponde a mano de obra no calificada, no poseen tecnoestructura y la función de apoyo es muy débil.

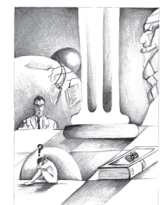
Se encontró que las empresas de la confección del departamento de Risaralda están trabajando bajo los parámetros del modelo de gestión tradicional, con estructuras organizacionales prefuncionales, de tamaños pequeñas y medianas y no se encuentran articuladas por medio de un sistema de información integral para la alta gerencia o para los directivos de cada área. Algunas empresas de la confección analizadas parecen estar iniciando

el proceso de tránsito de un modelo tradicional hacia una gerencia moderna.

Los diferentes insumos del sector se obtienen de empresas proveedoras nacionales y regionales y solamente 4% son internacionales. Estos datos demuestran que la cadena no está globalizada, más bien funciona en un contexto nacional.

La tipología de empresas encontrada, presenta comportamientos opuestos para las dos ciudades: en Dosquebradas el 93% son micros y el 7% son pequeñas, medianas y grandes; mientras que en Pereira, las empresas están menos atomizadas, pues 45% son micros y el 55% se distribuyen entre pequeñas, medianas y grandes. Se encontró que el 75% de las empresas son familiares. Este tamaño y característica de empresas, tiene implicaciones en el desarrollo tecnológico del sector, debido a lo limitado de sus recursos y al hecho de trabajar aisladas.

**La dinámica económica de la actividad de las empresas de la confección en el departamento de Risaralda,** ya no depende solamente de la línea de camisas, de hecho aparecen líneas con un porcentaje significativo de participación: camisas hombre y niño, ropa exterior masculina, ropa deportiva,





jeans, ropa exterior femenina y pantalonería hombre y niño.

El dato global de producción del sector es importante, porque muestra en el periodo 1999-2001 un crecimiento tanto en producción propia como en maquila. La producción de maquila ha crecido en un 67%, mientras que la propia lo ha hecho en 30%, esto es el doble. Aparece una tendencia a completar la producción propia o a sustituirla.

**La capacidad tecnológica de esta actividad**, está explicada por el desarrollo de una estrategia de mejoramiento con la incorporación de nueva tecnología de dos maneras: una, con la compra de maquinaria utilizando recursos propios y dos, pasando del sistema de producción lineal, al de producción modular.

En las empresas de confección la edad promedio de la planta es 7 años; hay plantas con máquinas de edad mayor a 10 años, incluso algunas con más de 20.

La cantidad de maquinaria y equipo que poseen las empresas asciende a 1463, siendo 783 adquiridas nuevas y 387 usadas.

El 100% de la maquinaria es pro-

pia; un 7% de las empresas utiliza la figura del Leasing.

**El potencial del sector de las confecciones** en el departamento, esta sustentada en las fortalezas y debilidades del sector. Las fortalezas son: conocimiento técnico, destrezas y habilidades de su potencial humano, el hecho de ser una industria con casi cien años de tradición y el tener entre sus oportunidades el desarrollo de procesos de especialización de productos, con unidades estratégicas de negocios y empresas generadoras de servicios para resolver así el problema de estructura de costos. Las debilidades de la actividad de la confección, se asocian con sus costos altos y el limitado desarrollo estratégico.

La capacidad exportadora de las empresas de la confección en el departamento de Risaralda, se sustenta en el destino de las exportaciones de las empresas confeccionistas de Pereira y Dosquebradas, son Estados Unidos y Puerto Rico con el 85%, el principal socio comercial es Estados Unidos, otros socios como Venezuela, Ecuador y Bolivia representan el 15% restante de las transacciones. En el ámbito internacional, sus fortalezas más importantes son el alto reconocimiento en calidad, precio y servicio.



## BIBLIOGRAFIA

GEREFFI, GARY. Las cadenas productivas como un marco analítico para la globalización. En: Problemas del desarrollo. México. Vol. 32 No.125. (abril de 2002).

MINTZBERG Henry y Quinn James. El proceso Estratégico. 2ed. México: Prentice Hall, 1997.

MINTZBERG Henry, Quinn James y Voyer John. El proceso Estratégico. Edición breve. Prentice Hall, 1997.

MONTOYA Ferrer, Jaime. Los procesos de industrialización en Pereira primer intento empresarial. En: Revista PÁGINAS de la UCPR. Pereira. Universidad Católica Popular del Risaralda. No. 32-33, (1990). p.4-6

MONTOYA Ferrer, Jaime. Industria de la confección en Pereira. Pereira: Facultad de Administración de Empresas. Centro de Investigación Universidad Católica Popular del Risaralda, 1984.

MONTOYA Ferrer Jaime. Diagnostico sobre la pequeña y mediana empresa en el departamento de Risaralda. Pereira. Centro de Investigación UCPR, 1984

PORTER, Michael E. Ensayo: Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia, páginas 96-104. En: Mintzberg Henry, Quinn James y Voyer John. El Proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Primera edición en español: Prentice Hall, 1997.

PORTER, Michael E. La ventaja Competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara, 1990.

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, D.F.: CECSA, 1998.

RAMOS, Joseph. Una estrategia de Desarrollo a partir de los Complejos productivos, en torno a los Recursos Naturales. En: Revista de la CEPAL. Santiago de Chile, La CEPAL. No. 66. (Diciembre 1998), p.105

RIVERA Ríos, Miguel Ángel. México en la economía global: reinserción, aprendizaje y coordinación. Disponible en [http://www.ejournal.unam.mx/problemas\\_des/pde127/PDE12704.pdf](http://www.ejournal.unam.mx/problemas_des/pde127/PDE12704.pdf). Consultado junio 2002.

VALENCIA Barrera, Gonzalo Alberto. Documentos de trabajo sobre economía regional. Bogotá. Banco de la República. (enero 28 de 2002).



**MARIO ALBERTO GAVIRIA RÍOS**

Economista, Universidad de Antioquia. Especialista en Política Económica, Universidad de Antioquia. Docente – Investigador desde 1987 en varias Universidades de la Región. Profesor tiempo completo.  
mgavi@ucpr.edu.co

**ÁNGELA MARÍA FRANCO MEJÍA**

Arquitecta, Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. Especialista en Patología de la Construcción. Profesora Catedrática, Universidad Católica Popular del Risaralda, Facultad de Arquitectura.  
angelafranco@ucpr.edu.co

**JESÚS OLMEDO CASTAÑO LÓPEZ**

Licenciado en Educación: Español y comunicación, Universidad Tecnológica de Pereira. Especialización: Investigación en Ciencias sociales, INER-Universidad de Antioquia. Especialización: Pedagogía y desarrollo humano, Universidad Católica Popular del Risaralda. Maestría: Filosofía y ciencias, Universidad de Caldas.  
jeolca@latinmail.com

**JORGE LUIS MUÑOZ MONTAÑO**

Licenciado y Diplomado en Filosofía, Especialista en Pedagogía y Desarrollo Humano. Profesor Auxiliar, UCPR-Departamento de Humanidades  
jorgeluis@ucpr.edu.co

**GERMÁN URIBE CASTRO**

Licenciado en Ciencias Sociales, UTP. Magister en Educación de Adultos, U. de San Buenaventura. Docente de medio tiempo.  
manuc79@latinmail.co

**ARMANDO GIL OSPINA**

Economista, Universidad Libre. Especialista en Política Económica, Universidad de Antioquia. Especialista en Pedagogía y Desarrollo Humano, U.C.P.R. Candidato a Magister en Educación y Desarrollo Humano, CINDE / Universidad de Manizales. Profesor de tiempo completo U.C.P.R.  
Agil2000@ucpr.edu.co agil2000@latinmail.com agil3000@hotmail.com

**ELVA MÓNICA GARCÍA BUSTAMANTE**

Comunicadora Social – Periodista. Docente UCPR.  
monica@ucpr.edu.co

**LUCÍA RUIZ GRANADA**

Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Especialista en Relaciones Industriales, Universidad EAFIT. Especialista en Política Económica, Universidad de Antioquia. Diploma en Universitología, ASCUN. Diploma en Alta Gerencia, Universidad de los Andes. Diploma en Proyectos de investigación, Universidad Católica Popular del Risaralda. Diploma de Docencia en ambientes virtuales, Universidad Autónoma de Manizales. Candidata a Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia - sede Manizales. Profesora de tiempo completo en la facultad de Administración de la UCPR desde 1982. Líder de Línea de investigación institucional en Desarrollo Empresarial de 2002 en adelante. Profesora Asociada I de la UCPR.  
lrui@ucpr.edu.co

**JOSÉ ARIEL GALVIS GONZÁLEZ**

Administrador de Empresas, Universidad Católica Popular del Risaralda. Especialista en Pedagogía y Desarrollo Humano, Universidad Católica Popular del Risaralda. Profesor Catedrático, Universidad Católica Popular del Risaralda. Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica Popular del Risaralda. Investigador, Proyecto Análisis y Evolución de los Sectores económicos del Departamento de Risaralda: Sector textil-confección.  
ariel@ucpr.edu.co

