



Vigilada Mineducación

# **Factores de éxito de las pymes maquiladoras del sector confección de la ciudad de medellín y el valle de aburrá en el escenario 2033**

JOSÉ FERNANDO ARBELÁEZ SIERRA

Trabajo de grado

Asesor:

Francisco López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
MEDELLÍN  
2023

## Tabla de contenido

<b>1. Planteamiento del problema .....</b>	<b>5</b>
1.1 Problema real.....	5
1.2 Problemática .....	5
1.3 Problematización.....	7
<b>2. Pregunta.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Objetivo .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Justificación .....</b>	<b>10</b>
<b>5. Marco contextual .....</b>	<b>11</b>
Historia de RAGGED.....	11
<b>6. Marco teórico conceptual .....</b>	<b>14</b>
6.1 La competitividad .....	14
6.2 Las MyPymes ¿qué son? .....	17
6.2.1 Criterios para definición de MiPyme.....	19
6.2.2 Algunos datos estadísticos en América Latina .....	22
6.2.3 MiPymes en Colombia .....	23
6.2.4 Algunos datos estadísticos en Colombia .....	25
6.2.5 Algunas razones por las que las MiPymes no prosperan .....	26
<b>7. Método empleado.....</b>	<b>28</b>
7.1 ¿Qué es el método Delphi? .....	28
7.2 Características del método .....	28
7.3 Aspectos del método .....	29
7.4 Fases del método.....	31
<b>8. Trabajo de campo.....</b>	<b>33</b>
<b>8.1 Desarrollo de la primera ronda del método Delphi.....</b>	<b>34</b>
8.1.1 Participante # 1 – Henry Ordóñez Meneses .....	34
8.1.2 Participante #2 – Elber Solarte Sánchez.....	36
8.1.3 Participante #3 – Miguel Ángel Martínez Alzate .....	38
8.1.4 Participante #4 – Johana Andrea Benítez .....	40
8.1.5 Participante #5 – Conrado Agudelo .....	43
8.1.6 Participante #6 - Juan Pablo Mejía.....	46
8.1.7 Participante #7 - Jean François y Juan Carlos.....	48
8.1.8 Participante #8 – Juan Fernando Vásquez .....	54
<b>8.2 Análisis de resultados de la primera ronda de respuestas.....</b>	<b>58</b>

8.3	Conclusiones primera ronda de método Delphi.....	61
8.4	Desarrollo de la segunda ronda del método Delphi .....	64
8.5	Respuestas de la segunda ronda.....	66
8.6	Tabla de resultados con factores de éxito marcados y sin marcar nivel de importancia 71	
9.	<i>Conclusiones finales</i> .....	73
10.	<i>Bibliografía</i> .....	76
11.	<i>Anexo</i> .....	79

## **Resumen**

Este estudio se centra en la identificación de los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas (MyPymes) de confección en el Valle de Aburrá, en el escenario proyectado para el año 2033. Mediante el método de investigación Delphi, se recopiló la opinión consensuada de expertos en la industria de la confección. En un entorno cada vez más competitivo a nivel internacional, es fundamental que los empresarios adopten una visión crítica y se anticipen a los desafíos para garantizar la prosperidad de sus negocios. El objetivo principal es comprender los elementos clave que permitirán a estas empresas enfrentar los retos futuros y alcanzar la tan buscada competitividad.

Palabras clave: Método Delphi, factores de éxito, MyPymes, confección, competitividad, visión crítica, escenario 2033.

## **Abstract**

This study focuses on identifying the success factors of micro, small, and medium-sized garment companies (MyPymes) in the Aburrá Valley, in the projected scenario for the year 2033. The Delphi research method was used to gather the consensus opinion of experts in the garment industry. In an increasingly competitive international environment, it is crucial for entrepreneurs to adopt a critical outlook and anticipate challenges to ensure the prosperity of their businesses. The main objective is to understand the key elements that will enable these companies to face future challenges and achieve the sought-after competitiveness.

Keywords: Delphi method, success factors, MyPymes, garment industry, competitiveness, critical outlook, 2033 scenario.

# **1. Planteamiento del problema**

## **1.1 Problema real**

Partiendo de la experiencia laboral de una empresa dedicada a la comercialización de moda exterior femenina, ha surgido la inquietud de cómo pueden ser negocios exitosos los talleres de confección de Colombia respecto a sus competidores a nivel internacional. La razón de dichos cuestionamientos personales se da en un momento de la historia mundial, en la cual la industria de la moda ha centrado sus capacidades manufactureras en países en su mayoría orientales, como China, Bangladés, Turquía, Vietnam, India, Camboya y Pakistán (Inexmoda, 2022).

Las consecuencias de lo anteriormente mencionado han llevado a nuestro país, Colombia, a incrementar cada año el porcentaje de productos importados y a disminuir gradualmente sus exportaciones, teniendo impactos negativos en su producción interna y en la generación de empleo. Adicional a esto, factores como el contrabando, la informalidad laboral, el desconocimiento administrativo por parte de los confeccionistas, el poco conocimiento acerca de métodos productivos y la desactualización tecnológica que ha llevado a confeccionar con máquinas obsoletas (García, 2023), da como resultado una desmotivación por parte del sector manufacturero y de confección, que pierde interés en mantener o constituir empresas rentables dedicadas al servicio de la industria de la moda.

## **1.2 Problemática**

Hoy en día, la totalidad de las prendas de Comercializadora RAGGED, empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir femeninas, son ensambladas por talleres de confección externos a la compañía, ubicados en el Valle de Aburrá y en sus periferias. Dicha empresa tuvo origen en 1984 en la ciudad de Medellín, tal y como lo relata su fundador Juan Fernando Arbeláez Gómez. Sus inicios también incluían la comercialización de vestuario

masculino, pero debido a la baja demanda de dicho público, se optó por concentrar toda la atención en el vestuario femenino exterior.

Siendo una marca de origen nacional, ha permitido el desarrollo de confeccionistas y el crecimiento de la compañía a lo largo de los años. Sin embargo, con el pasar del tiempo, la empresa se ha enfrentado a un factor determinante para poder disponer el producto en el momento oportuno para su comercialización. Dicho factor es llamado por la empresa ciclo de confección (tiempo en días que tarda una prenda en ser confeccionada) y está definido por la fecha de asignación (día en que se entrega una producción a la confección) y una fecha de entrega de la producción terminada por parte de los talleres de confección al área de distribución de la empresa.

En la gestión desde el área de producción de la empresa, es necesario el constante acompañamiento a los talleres de confección. En dicha labor se ha evidenciado una notable disminución de las capacidades productivas, que se han visto afectadas por disminución de personal (operarios de confección), recurso humano poco capacitado e inestable y falta de cumplimiento por parte del confeccionista para cumplir con los tiempos requeridos en el proceso de ensamble del producto.

También se ha visto una inestabilidad y desmotivación de confeccionistas por factores como falta de administración (la cual impide la estabilidad y perdurabilidad de los talleres de confección), carencia de maquinaria de vanguardia necesaria para ensamblar los productos requeridos, condiciones precarias, difícil acceso para entrega y recogida de la producción, desconocimiento de métodos productivos que permitan dar rentabilidad de lo producido, aumento de precios de insumos, negación a trabajar con los mínimos legales estipulados por el Gobierno, entre otros.

Por otra parte, los rezagos de la pandemia impactaron negativamente la inercia de la producción de muchos talleres de confección que se vieron obligados a cerrar, debido a la falta de recursos económicos para poder dar sostenibilidad a sus negocios.

### 1.3 Problematicación

Antioquia, lo largo de los años, ha sido considerada como una gran promotora de la industria textil. Según lo expresa Carbonó López (2021), la industria textil en Medellín consolidó a principios del siglo XX cerca de once empresas dedicadas a la producción de textiles para la industria de la moda, con el fin de contrarrestar el desabastecimiento y mitigar el incremento de los costos en importaciones de telas. Ejemplo de dichas empresas, por nombrar algunas, fue la fundación de Coltejer en 1907, Tejidos Rosellón en 1915 y Fabricato en 1919. El surgimiento de dicha industria permitió que a mediados y finales del siglo XX, Medellín, como capital antioqueña, mostrara interés por incursionar también en la moda y confección de prendas de vestir. Lo anterior hizo posible que entre los años 1992 y 1996, como bien lo relata Carbonó López (2021), el sector textil de Colombia llegara a posicionarse como el tercero dentro de la participación del Producto Interno Bruto.

A pesar de una gran trayectoria construida a lo largo de los años, tanto el contrabando como la importación de textiles provenientes de países de África y Asia han impactado de forma negativa a empresas de la industria textil que construyeron historia en Colombia (Castellanos Salazar, 2021). Según Inexmoda (2022) en el informe *Observatorio de moda*, valiéndose de datos extraídos del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) las exportaciones de productos textiles y materias primas en el año 2021, fueron por un total de US\$227 millones, solo un 2% por encima de 2019, año previo a la pandemia, a diferencia de unas importaciones por US\$1.832 millones, un 35% por encima de 2019, denotando una fuerte preferencia por un producto extranjero y permitiendo intuir un posible deterioro a largo plazo de la industria nacional. Dicho informe, también, evidencia los datos de confección de prendas de vestir. Al año 2021, las exportaciones fueron por un total de US\$583 millones, un 15% por encima del 2019, un año previo a la pandemia. La diferencia se nota al comparar el mismo año en que, aunque tuvo un decrecimiento del 10% frente al 2019, las importaciones fueron por un total de US\$702 millones, US\$119 millones por encima de las exportaciones. Dichas importaciones fueron provenientes de China, India, Bangladés, Turquía, Camboya, entre otros (Inexmoda, 2022).

La industria textil y la confección nacional hoy se enfrentan a un mercado internacional que busca mano de obra a muy bajo costo en países donde hay carencia de condiciones laborales. Esto se puede evidenciar en el documental *The True Cost*, dirigido por Andrew Morgan (2015), que presenta la realidad de la industria de la moda y su verdadero costo, y menciona cómo la mano de obra en Bangladés, al año 2015, era pagada a unos 2 dólares diarios, unos 2.750 pesos colombianos de ese momento. Esto permite entender, como bien dijo Camilo Rodríguez Quiceno, presidente de la junta directiva de la Cámara Colombiana de la Confección y Afines (CCCyA), en entrevista realizada por el periódico El Espectador (2020), que “lo que estamos importando es mano de obra, minutos que se dejan de generar en Colombia y se están produciendo en otros países”.

Ahora bien, más allá de una evidente problemática generada por la industria internacional y por la necesidad globalizada de la producción, hay también factores que afectan la producción nacional, según lo mencionan Mejía Giraldo y Bravo Castillo (2008), debido a la carencia de ventajas competitivas que permiten alcanzar la economía internacional. Los talleres de confección, en este caso, necesitan ser conscientes de la necesidad de un mejoramiento continuo e innovación, a fin de mejorar la productividad laboral, teniendo como prioridad la actualización tecnológica de la maquinaria necesaria para la competitividad en el sector. Eso sin dejar de lado la importancia de la capacitación constante del talento humano, considerando este como un recurso estratégico, capaz de hacer o no competitiva a una empresa. Es el recurso humano el que permite mejorar y aumentar la productividad, calidad y capacidad de una empresa, al estar bien entrenado para el trabajo que ha de desempeñar, a través de las técnicas y la buena gestión de su labor (Mejía Giraldo & Bravo Castillo, 2008).

Las empresas de confección de Colombia necesitan ser dinámicas y organizadas a fin de generar ventajas competitivas, con alta capacidad de respuesta para poder enfrentarse a un mercado internacional, ofreciendo buena calidad a buen precio y con la flexibilidad requerida por el mercado (Oyala, 2007). Sin lo anterior, los empresarios dedicados a la confección,

enfrentados a bajos niveles de productividad, y luchando por mantener sus negocios a flote, solo podrían enfrentarse a una crisis de sus negocios a largo plazo (Oyala, 2007).

Colombia, por su ubicación estratégica en América latina, tiene todas las capacidades para poder competir con la demanda internacional, pues “está a menos de 3 días en buque de los principales puertos de las Américas y a 12 días de Europa gracias a las más de 4.500 rutas marítimas y al acceso a 680 puertos alrededor del mundo” (PROCOLOMBIA, 2019).

## **2. Pregunta**

Desde la experiencia en el seguimiento a la producción y confección de prendas de vestir de RAGGED y con una mirada crítica sobre cómo los negocios de la confección pueden mantenerse en el tiempo, a pesar de la alta competitividad que existe hoy en día con la oferta industrial que tienen los países asiáticos, surge entonces la pregunta: ¿Cuáles serán los factores de éxito de las pequeñas y medianas empresa maquiladoras del sector confección en el escenario 2033?

## **3. Objetivo**

Conocer la opinión calificada sobre los factores de éxito de las pequeñas y medianas empresa maquiladoras del sector confección en el escenario 2033.

## **4. Justificación**

Entendiendo el estado de los confeccionistas que actualmente prestan su servicio a la empresa Comercializadora RAGGED, se comprenderá más a fondo la realidad en la cual desempeñan su labor. De esta manera, se tendrá el propósito de brindar un insumo que aporte a prácticas aconsejables que nutran a los empresarios del sector, tanto a aquellos que prestan el servicio de la confección como a los que comercializan el producto terminado.

## **5. Marco contextual**

RAGGED, marca reconocida a nivel nacional por la comercialización de prendas de vestir para mujer, ha sido patrocinadora de la Maestría en Administración que estoy realizando, con el propósito de fomentar la formación académica.

### **Historia de RAGGED**

RAGGED, hace 38 años, nació por la iniciativa de un joven que, en la búsqueda de encontrar soluciones económicas para su familia, decidió comercializar ropa. Juan Fernando Arbeláez, fundador de la marca, recuerda en una entrevista las diferentes etapas por las que tuvo que pasar antes de establecerse como empresario (Arbeláez, 2023).

A la edad de 12 años, según relata, su familia pasó por una quiebra económica. No teniendo más alternativa para obtener ingresos, el campo fue la única opción para salir adelante. Un azadón, una mula, un macho y una vaca, fue la primera experiencia con la que se enfrentó, en Santa Isabel, Norte del Tolima, en una finca que su mamá había heredado. A pesar de que en su momento no consideró esta experiencia como lo más gratificante para él, por el hecho de tener que invertir sus vacaciones, fines de semana y días festivos, hoy siente que fue uno de los momentos más agradables.

La primera experiencia como comerciante inicialmente no fue con la ropa. Al estar en el campo, Juan Fernando vio la oportunidad, junto con su hermano, de vender panela en el pueblo, ya que era algo que podían producir en la finca y comercializarla en el pueblo.

La segunda experiencia sí tuvo que ver directamente con la ropa. A sus 15 años, estando todavía en el colegio, su hermano le propuso empezar a vender camisetas. Él recuerda que no fue una tarea fácil debido a que, cuando las ofrecía, sudaba en medio de la desconfianza que se tenía y la inseguridad que los clientes le producían por el precio que les daba. A pesar de ello, en la práctica, cuenta cómo logró ganar confianza y perfeccionar su método para

ofrecer los productos. Recuerda también cómo terminó vendiendo no solo camisetas sino además bolsos, zapatos, entre otros artículos.

Las experiencias seguidas como comerciante las tuvo luego de haber salido del colegio, cuando tomó la decisión de volver a Medellín a buscar una opción de estudiar a sus 17 años. Empezó la carrera profesional de Biología en la Universidad de Antioquia y paralelamente encontró la oportunidad de trabajar por contratos para EPM (Empresas Públicas de Medellín) haciendo cercos en terrenos, algo que permitió seguir generando ingresos para él y su familia.

Los años seguidos, habiendo terminado los contratos con EPM, tuvo la oportunidad también de trabajar vendiendo carros. Sin embargo, queriendo dar un giro más importante a su vida y viendo la oportunidad de casarse, renunció a su carrera de Biología y optó por pasarse a estudiar Administración en EAFIT, una decisión que tomó en simultaneo con querer ser confeccionista.

Inicialmente, el primer negocio como confeccionista comenzó junto con un socio. Crearon una marca que llamaron Jungla. En un principio, consistió en copiar los diseños de ropa para mujer que la hermana del socio hacía para vender en otra ciudad. Se apoyaron de la mamá de una de sus amigas que era modista para hacer los moldes y de un taller independiente para confeccionar las prendas, mientras que ellos se encargaban de cortar las telas en una tabla de “Tablex” que ponían sobre el comedor de la casa de Juan Fernando.

En el momento en que empezaron a necesitar más espacio, optaron por pasarse a trabajar en el garaje de la misma casa. Allí dispusieron todo lo necesario para producir la ropa: una mesa de corte, una moto para hacer los mandados y una máquina de coser prestada. Además, contrataron un mensajero y una operaria para ensamblar las prendas de vestir.

Todo iba bien hasta el momento en que la hermana decidió dejar de compartir los diseños. En este punto tomaron la decisión de hacerlos ellos mismos. Cada uno proponía diferentes opciones y luego se elegían las que parecieran tener más opción de venta.

El primer espacio diferente a la casa en la que venían trabajando, fue un edificio en la calle 35 con la carrera 80, en la glorieta de Don Quijote. Juan Fernando recuerda cómo, al momento en que fue a arrendar el espacio, le dijo al propietario que allí montaría un negocio de confección. Dispusieron nuevamente todo lo que, hasta ese momento, consideraban era necesario para producir la ropa de vestir, adicional a un escritorio que sería el de la gerencia. Fue allí donde pensaron que podían también llegar a comercializar ropa de hombre, pues hasta ahora solo habían hecho ropa para mujer. Nació entonces la idea de la marca RAGGED, en medio de una diversidad de nombres que habían listado entre ambos.

El año 1984 fue finalmente el nacimiento de RAGGED. Juan Fernando, pasado un tiempo, terminó siendo el único dueño y logró establecer a la marca como una de las más reconocidas en la ciudad de Medellín.

Hoy RAGGED, tras haber pasado 38 años luego de su fundación, cuenta con un total de 36 almacenes localizados en las principales ciudades del país, una submarca llamada Rag´Style, dedicada a la comercialización de ropa femenina en más de 300 boutiques a nivel nacional, además de canales comerciales digitales y de franquicias (Marín & Aristizábal, 2023). Además que ha logrado ocupar un importante espacio en la ciudad de Medellín en el mercado de la ropa para mujer, un segmento que, según su fundador, resultó siendo el de mayor acogida entre los clientes.

## **6. Marco teórico conceptual**

La competitividad es un concepto complejo y su definición varía según diferentes enfoques. Se ha relacionado con factores como la mano de obra, los recursos naturales, las políticas gubernamentales o la productividad, pero no existe una fórmula única que la defina. Por otro lado, las MiPymes, que representan más del 99% de las empresas en Colombia, enfrentan desafíos como baja productividad, bajo valor agregado y falta de recursos para formalizarse.

En el presente marco conceptual, se tratarán los conceptos de la competitividad y las MiPymes, con el fin de lograr entender a las empresas de maquila de prendas de vestir en un contexto más amplio, para tener una visión más completa de los desafíos y oportunidades que enfrentan estas en la actualidad.

### **6.1 La competitividad**

Es usual que se entienda la competitividad como la palabra que define el éxito o buen desempeño de una empresa en un mercado donde hay dos o más competidores. Sin embargo, dicho pensamiento dista de una definición objetiva, precisa y aceptada, y no deja de ser más que una apreciación subjetiva.

Según la RAE (Diccionario de la Real Academia Española), competitividad es la “capacidad de competir” o la “rivalidad para la consecución de un fin”. Esta es tal vez una definición que al parecer carece de contenido y no permite terminar de entender su real significado. Y es porque, como bien lo dice Geraldo Müller (1995), la competitividad carece de un “status conceptual propio” y además está en la búsqueda de identidad y por hacer parte de un conjunto teórico (p. 141).

Hay muchas opiniones respecto al verdadero significado de la competitividad. Según lo expresa Porter (1991), hay quienes piensan que dicho concepto está en función de la mano de obra abundante y barata, la abundancia de recursos naturales o en políticas

gubernamentales que protejan, subsidien, desarrollen y promuevan las exportaciones, o en procedimientos administrativos que se diferencian por las relaciones entre las empresas y los trabajadores. Sin embargo, para cada uno de los casos, Porter expone los diferentes países que contradicen dichas posiciones. Alemania, Suiza o Suecia prosperan a pesar de los altos salarios y la escasa mano de obra, y Japón a pesar de sus limitados recursos naturales.

Labarca (2007), en un texto titulado *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*, retomando diferentes posiciones de distintos autores que han hablado de la competitividad, menciona a la competitividad como la manera en que una empresa comercializa y produce productos con precio y calidad mejor que los competidores; la capacidad que tiene una empresa en permear los mercados internacionales por medio de exportaciones o inversiones; la capacidad de una industria de especializarse en bienes y servicios con ventajas competitivas suficientes (en conocimiento, tecnología, eficiencia, destreza) para producir y exportar a menores costos que sus competidores internacionales. Además, añade que, aunque no existe un indicador directo de cómo medir la competitividad, la rentabilidad, el nivel de calidad de vida y las medidas de costo y calidad pueden arrojar una idea del éxito de una industria.

Como se puede apreciar, la competitividad no se encierra en un solo significado, sino que hace parte de diferentes elementos que la componen. A algunos de ellos vale la pena mencionarlos, pues pueden ser determinantes para que una empresa pueda lograr su éxito en un mercado altamente competitivo.

Para poder crear un nivel de vida óptimo y creciente, como objetivo principal de un país, Porter (1991) destaca a la productividad como elemento de gran peso. En ella se evidencia la eficiencia de la manufactura de un producto según el rendimiento de la producción por unidad. Se aumenta además cuando, por el comercio internacional, se importan las materias primas de las que una nación carece, exportando de esta manera los bienes y servicios en los que se destaca. Es la productividad la que determina no solo los salarios de los recursos humanos, sino además los beneficios que perciben los accionistas.

Porter añade, además, que hay determinantes para la productividad y el crecimiento de la misma. Los sectores e industrias con recursos humanos con altos niveles de especialización (incluso sin un sistema educativo), junto con mejoras en los productos y procesos, es lo que permite que una industria nacional sea productiva. Se requiere, en definitiva, que en una economía haya un deseo constante de superarse.

Al igual que Porter, Labarca (2007), parafraseando autores como Apleyard y Field, dice que los países han de importar los bienes en los cuales no tienen ventaja de producir y, en cambio, han de exportar aquellos bienes sobre los cuales tienen ventaja de producir, debido a la eficiencia que permite menores costos comerciales respecto a su competidor. Sin embargo, según Müller, más allá de lo anterior, para que la productividad sea clave de éxito de la competitividad, esta debe ir acompañada de innovaciones en tecnología y organizacionales (Müller, 1995).

La innovación es otro elemento y condición importante que hace parte de la competitividad. Esta ha de ser permanente y su búsqueda no debe llevar a la imitación, puesto que llega a ser efectiva en la medida en que una empresa logre posicionarse de una manera única respecto a otras empresas del sector. La innovación efectiva permite que las organizaciones encuentren factores de diferencia cuando es aplicada en productos o servicios, procesos o en la propia gestión (Esteban García & Coll Serrano, 2003).

Otro elemento incluido en la competitividad es la competencia, entendida esta “como parte de la lucha económica, y la capacidad para la competencia como el proceso que desemboca en la rivalidad entre los grupos de vendedores” (Müller, 1995). Si bien competitividad engloba las habilidades necesarias para ejercer la competencia, esta última sería un resultado de la competitividad, la cual a su vez se manifiesta en procesos productivos, tecnológicos y educacionales (Müller, 1995), además, en menores costos de transporte y de aranceles.

De la mano con la productividad, las empresas necesitan desarrollar una mano de obra con el conocimiento suficiente para competir en una industria. Para ello se requiere estar actualizado en cuanto a las nuevas formas de competir con disposición a arriesgarse e invertir para que el riesgo asumido tenga buen resultado (Porter, 1991). No enfrentar las retadoras condiciones del mercado en el ejercicio de la competencia, puede llevar a las empresas e industrias al peligro de no poder continuar.

Según lo anterior, es claro ver cómo la competitividad no puede ser explicada desde un solo concepto. Para que una empresa logre ser competitiva ha de evaluar el contexto particular en que se encuentra y potenciar los recursos que estén a su alcance. Será importante, entonces, dar una mirada al mercado nacional en el que se encuentra y conocer los competidores; analizar políticas gubernamentales que apoyen el sector, la oferta de mano de obra especializada o la posibilidad de capacitarla; conocer los proveedores estratégicos que proporcionarán las materias primas e insumos; profundizar en la productividad de los procesos, no solo productivos sino administrativos y tecnológicos, en donde se manifiesta la competencia; buscar incansablemente la innovación para estar a la vanguardia de la industria; lograr disponer un producto o servicio a buen precio y con buena calidad sin dejar de lado la búsqueda de la calidad de vida de los empleados, quienes son el motor de una empresa.

Ahora bien, aunque lo anterior es clave para que la competitividad se manifieste en una industria, son los líderes de los negocios, administradores y dueños quienes, analizando críticamente lo anteriormente mencionado, toman decisiones, asumen riesgos, invierten y logran el éxito sostenido de una empresa. Son ellos los que conjugan todos los elementos que conforman a una empresa competitiva o son capaces de obviar algunos en favor de la misma.

## **6.2 Las MyPymes ¿qué son?**

El término MiPymes, corresponde a la abreviación de micro, pequeñas y medianas empresas. Ellas componen un elemento importante del tejido empresarial en América Latina debido a una gran participación en el total de empresas o de generación de empleo. Sin embargo, a pesar de ello, estas tan solo alcanzan a aportar el 25% del PIB de la región, a diferencia de

los países que hacen parte de la Unión Europea, cuyas MiPymes aportan aproximadamente el 56% (Correa et al., 2018, p.9).

La alta empleabilidad de las MiPymes en América Latina, unida a una baja productividad y al bajo valor agregado de los productos, adicional a una falta de homogeneidad en la estructura productiva, resulta en una falencia en la participación de los mercados. Los autores Correa et al., (2018) lo expresan así:

La alta contribución al empleo, combinada con la baja contribución a la producción, refleja brechas de productividad mayores, entre unidades productivas de diferente tamaño, más en América Latina que en la Unión Europea. La estructura productiva heterogénea y la especialización en productos de bajo valor agregado, que caracterizan a América Latina, influyen de manera decisiva sobre el desempeño de estas empresas y se manifiestan en la brecha de productividad mencionada y en una muy baja participación en las exportaciones (p. 9).

El autor Zevallos (2007), responsable del área de investigación en FUNDES en el año 2007, en un artículo titulado *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina*, haciendo una comparación entre México y Alemania, anota que:

Alrededor del 90% de las unidades económicas de América Latina tienen 5 o menos trabajadores, lo cual muestra una evidente diferencia entre regiones. De hecho, en muchos países de América Latina, al menos la mitad de las denominadas microempresas, tienen 2 o menos trabajadores. Esto es sintomático de la precariedad empresarial de nuestra región. Solo en un comparativo entre Alemania y México, podemos encontrar que las unidades económicas con dos o menos trabajadores representan el 23% en Alemania, frente al 77% en México; mientras que las ubicadas en el segmento de entre

3 y 100 trabajadores representan el 69% en Alemania y poco menos del 23% en México (p. 15).

Ferraro y Rojo (2018), en la misma línea de los autores anteriores, afirman también que los bajos niveles de productividad impactan de manera negativa en el óptimo desarrollo de la economía. Es esta razón la que impide que las microempresas, una de las más afectadas, puedan asumir los costos necesarios para ser formalizadas. El resultado de lo anterior impacta directamente en menores salarios a los empleados, sin garantías laborales o de protección social. Añaden además que muchas de las micro y pequeñas empresas están limitadas debido a que los dueños o titulares de los negocios no cuentan con las habilidades “para conducir procesos de desarrollo, de incorporación de tecnologías, de innovación o de apertura hacia nuevos sectores o mercados lo que, en definitiva, implica una barrera para el incremento de la productividad” (p. 16).

### **6.2.1 Criterios para definición de MiPyme**

Ahora bien, para clarificar lo anterior es importante definir a profundidad cuál es significado de una MiPyme, más allá de su abreviación, además de algunos datos estadísticos.

Tal y como lo plantean los autores Correa et al., (2018), realmente no existe una unidad de criterios en América Latina para la definición de MiPyme, debido a que la información con la que se cuenta es escasa y muchas veces de mala calidad, lo que impide estimar de una manera apropiada la producción e índice de empleabilidad de estas empresas. Es común encontrar criterios como las ventas anuales, el personal empleado, el valor de los activos o las exportaciones.

Según sus necesidades particulares, cada país asume una o varias características tal y como lo listan Saabedra et al. (2008):

Tabla 1. Criterios para la definición de MiPymes

País / Criterio	Empleo	Ventas	Activos	Otros
Argentina		✓		
Bolivia	✓	✓	✓	
Brasil		✓		
Chile	✓	✓		
Colombia	✓		✓	
Costa Rica	✓	✓	✓	✓
El Salvador	✓		✓	
Guatemala	✓			
México	✓			
Panamá		✓		
Perú	✓			
Uruguay	✓	✓	✓	
Venezuela	✓	✓		✓

Fuente: Elaboración propia con base en los datos extraídos de Saabedra et al. (2008).

En una evidente diversidad de criterios, Gonzáles-Díaz et al. (2021), habiendo previamente enunciado las diferentes características con la que los países de América Latina definen las MiPymes, destacan el criterio de los rangos de empleo, en el cual la mayoría convergen. De esta manera proponen la siguiente clasificación:

Tabla 2. Definición de MiPymes para América Latina según # de empleados

País	TIPO DE EMPRESAS			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Argentina	1 a 9	10 a 49	50 a 200	201 y más
Brasil	1 a 9	10 a 49	50 a 249	250 y más
Chile	1 a 9	10 a 49	50 a 199	200 y más
Colombia	1 a 9	10 a 49	51 a 200	201 y más
Costa Rica	1 a 10	11 a 35	36 a 100	101 y más
El Salvador	1 a 10	11 a 50	51 a 100	101 y más
Guatemala	1 a 10	11 a 25	26 a 60	61 y más
México	1 a 10	11 a 50	51 a 250	251 y más
Honduras	1 a 10	11 a 50	51 a 150	151 y más
Nicaragua	1 a 5	6 a 30	31 a 100	101 y más
Panamá	1 a 5	6 a 20	21 a 100	101 y más
Rep. Dominicana	1 a 10	11 a 50	51 a 100	101 y más

Fuente: Elaboración propia con base en los datos extraídos González-Díaz et al. (2021)

A diferencia de América Latina en cuanto a los criterios para definir las MyPymes y a fin de poder tener estandarizada la cuantificación de las mismas, la Comisión de las Comunidades Europeas (2003) emitió una recomendación sobre la definición de micro, pequeñas y medianas empresas. En ella, quedó estipulado lo siguiente:

Tabla 3. Definición de MiPymes para Europa

Empresas / Criterio	Empleados	Ventas	Activos
Microempresa	Hasta 9	Hasta 2 millones de €	Hasta 2 millones de €
Pequeña	Hasta 49	Hasta 10 millones de €	Hasta 10 millones de €
Mediana	Hasta 249	Hasta 50 millones de €	Hasta 43 millones de €

Fuente: Sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas. Recomendación 2003/361/CE. Comisión de las Comunidades Europeas. 2003

## 6.2.2 Algunos datos estadísticos en América Latina

Si nos adentramos ahora en los datos estadísticos para una lectura de las MiPymes en América Latina, encontramos que, según los autores Correa et al. (2018), a cifras oficiales de 2016, el 99,5% de las empresas son catalogadas como MiPymes, de las cuales el 88,4% son microempresas. Esto quiere decir que tan solo el 0,5% de las empresas de América Latina son catalogadas como grandes. Lo anterior, añaden, se puede explicar con el argumento de que esta mayoría de empresas de tamaño reducido se centran en estrategias de autoempleo y una sobrevivencia económica, más que en un verdadero desarrollo empresarial.

En cuanto a la generación de empleo, las MiPymes representan el 63% de toda la región, a diferencia de un 37% de empleo que generan las grandes empresas. Sin embargo, unido a la cifra anteriormente mencionada sobre el alto porcentaje de las microempresas en cuanto a cantidad, estas tan solo generan el 27% del empleo formal.

Si miramos otros datos estadísticos alusivos a la producción, los porcentajes anteriores se invierten significativamente. Las grandes empresas en el año de 2016 aportaron el 75,4% de la producción, a pesar de que no tuvieron un alto índice de empleabilidad, seguido de un 21,4% distribuido entre pequeñas y medianas, y tan solo un 3,2% del total de la producción de toda la región correspondiente a las microempresas.

Lo anterior deja en evidencia que la productividad es uno de los aspectos más problemáticos en América Latina, un factor que finalmente termina impactando de manera directa en la desigualdad social y las brechas salariales, entendiendo que en promedio las MiPymes tan solo llegan a alcanzar el 40% de los salarios promedios de las grandes empresas. Según Ferraro (2018), esto ocurre por una serie de razones: (i) el empleo asalariado es menos frecuente en los segmentos más pequeños; (ii) entre las empresas con productividad laboral más baja es más probable que el salario mínimo resulte difícil de cumplir; (iii) el control del Estado es menor, la inspección tiene una menor presencia en los ámbitos rurales y entre los

negocios más pequeños; y (iv) la representación sindical es casi inexistente en las microempresas (p.13).

Ahora bien, como bien lo dice el anterior autor, la productividad necesita, para llegar a ser destacada, una eficiencia en la estructura de la producción y de capital humano. Ferraro destaca, por esta razón, cómo muchas políticas están a favor del fomento de la productividad, permitiendo acceder a financiamiento que, a su vez, impulsa el desarrollo de habilidades técnicas para la formación e introducción a la modernización tecnológica e innovación del capital físico. Además, anota también la importancia en la mejora de la calidad de los recursos humanos a fin de impulsar el nivel educativo, la formación profesional, la misma gestión de los recursos humanos y las condiciones laborales.

### **6.2.3 MiPymes en Colombia**

Habiendo dado un paseo por América Latina, vale la pena centrarse en los datos particulares que Colombia tiene para identificar a las MiPymes.

Para el año 2010, Colombia decretó por medio de la Ley 590 de 2000 (Decreto 957, 2019) las condiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. En ella se pretendió estimular los mercados y el desarrollo regional, facilitar el acceso a servicios de formación de capital humano, evaluación de políticas, entre otros aspectos.

Dicha Ley, definió en su artículo 2°, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004, y el artículo 43° de la Ley 1450 de 2011, a las empresas de la siguiente manera:

Para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro,

pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:

1. Número de trabajadores totales.
2. Valor de ventas brutas anuales.
3. Valor activos totales.

Teniendo en cuenta el número de trabajadores propuestos por la Ley 590 de 2000, además de las ventas brutas anuales, las cuales se miden por medio de UVTs según lo dispuso el Artículo 2.2.1.13.2.4 del Decreto 957 de junio de 2019, los tamaños de las empresas quedan comprendidos de la siguiente manera:

Tabla 4. Tamaño de empresas en Colombia según los criterios de ventas y # de empleados

Sector	Criterio	Clasificación		
		Microempresa	Pequeña	Mediana
Manufacturero	Ventas Brutas Anuales en UVTs	Menor o igual a 23.563	Entre 23.563 hasta 204.995	Entre 204.995 hasta 1.736.565
	Ventas Brutas Anuales en Pesos 2022	\$0 - \$ 999.353.956	\$ 999.353.956 - \$ 8.694.247.940	\$ 8.694.247.940 hasta \$ 73.651.194.780
Servicios	Ventas Brutas Anuales en UVTs	Menor o igual a 32.988	Entre 32.988 hasta 131.951	Entre 131.951 hasta 483.034
	Ventas Brutas Anuales en Pesos 2022	\$0 - \$ 1.399.087.056	\$ 1.399.087.056 - \$ 5.596.305.812	\$ 5.596.305.812 hasta \$ 20.486.438.008
Comercial	Ventas Brutas Anuales en UVTs	Menor o igual a 44.769	Entre 44.769 hasta 431.196	Entre 431.196 hasta 2.160.692
	Ventas Brutas Anuales en Pesos 2022	\$0 - \$ 1.898.742.828	\$ 1.898.742.828 - \$ 18.287.884.752	\$ 18.287.884.752 hasta \$ 91.639.269.104
Todos los sectores	# de empleados	1 a 10	11 a 50	51 a 200

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley 590 de 2000 y el Artículo 2.2.1.13.2.4 del Decreto 957 de junio de 2019.

#### 6.2.4 Algunos datos estadísticos en Colombia

El escenario de las MiPymes en Colombia no difiere del comportamiento de los demás países de Latinoamérica. Los autores Merlarejo et al., (2013) destacan cómo la estructura de las empresas de Colombia se encuentra en gran medida conformada por micro, pequeñas y medianas empresas que contribuyen a la generación de empleo y a la ocupación de mano de obra del país.

Según el Directorio Estadístico de Empresas (DEE) del DANE (2021), para el año 2021 las MiPymes representaron el 99.98% de las empresas de todo el país, teniendo en cuenta el criterio de número de empleados establecido en la Ley 590 de 2000. La ANIF (2021), en un artículo llamado *Retos y oportunidad de las MiPymes*, en alianza con Bancolombia (Banco Nacional en Colombia), adiciona a los datos anteriores que estas empresas, a pesar de generar dinamismo en la economía, estimular la circulación interna de recursos, incentivar el emprendimiento y generar aproximadamente el 79% del empleo, tan solo aportan el 40% de PIB (Producto Interno Bruto). Añade además que es precisamente la baja productividad la que explica cómo las microempresas, que representan el 98,12% del total de todas las empresas, solo aporten el 5% del PIB, mientras que las pequeñas y medianas el 35% del PIB y el 65% del empleo.

Tabla 5. Cantidad de empresas en Colombia entre 2019 y 2021 por tamaño

Empresas	2019		2020		2021	
<b>Microempresa</b>	4.215.963	97,46 %	4.935.357	97,83 %	5.597.316	98,12 %
<b>Pequeña</b>	84.371	1,95 %	84.364	1,67 %	81.725	1,43 %
<b>Mediana</b>	19.369	0,45 %	18.827	0,37 %	19.100	0,33 %
<b>Grande</b>	6.257	0,14 %	6.085	0,12 %	6.167	0,11 %
<b>TOTAL</b>	4.325.960	100,00 %	5.044.633	100,00 %	5.704.308	100,00 %

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del DANE (2021)

Según los datos obtenidos por el DANE (2021) y dispuestos en la Tabla 5, es claro evidenciar la relación que hay entre tamaño de empresa y cantidad de empresas. A mayor cantidad de

empresas, menor tamaño de las mismas. Eso sin dejar de lado que de cada diez MiPymes que se crean en el país, siete de ellas fracasan en los siguientes tres años (Arellana et al., 2020).

### **6.2.5 Algunas razones por las que las MiPymes no prosperan**

Las empresas hoy se encuentran en un escenario constantemente cambiante que exige a los mercados mayor competitividad e innovación para mantenerse a flote.

Lastimosamente la gran mayoría de los emprendedores de las MiPymes cuenta con conocimientos empíricos y habilidades desarrolladas que no persiguen objetivos estratégicos a largo plazo. Ello sumado a que, al tener un flujo de caja limitado para poder soportar sus operaciones, se centran en recuperar la inversión a corto plazo, obviando características importantes para su supervivencia (Arellana et al., 2020).

En el documento CONPES (2007) se habla de unas generalidades importantes de interés para las MiPymes en Colombia, en donde se evidencian algunas características que impiden que estas empresas perduren en el tiempo, tales como:

1. **Altos niveles de informalidad** por parte de las microempresas que no cuentan con registros mercantiles, no llevan registros contables y no pagan impuestos. Esto refleja la baja capacidad para tener negocios rentables.
2. **Baja capacidad de innovación** debido a la ausencia de inversión en investigación y desarrollo.
3. **Bajo acceso a financiamiento**, no debido a la falta de ofertas de las instituciones financieras sino a la falta de interés de asumir préstamos a largo plazo, necesarios para inversiones en modernización y mejoras productivas.
4. **Falta de interés por participar en mercados externos**, pues no se conciben como una oportunidad debido a los costos logísticos, de exportación, de infraestructura, además de acceso limitado a la información comercial.

El autor Zevallos (2007) destaca cómo Colombia, según la opinión de los empresarios, no participa de los mercados externos debido a la falta de excedentes financieros para operar dicha actividad. Por otro lado, habla en repetidas ocasiones de cómo la tecnología se ha convertido en un elemento de competitividad importante entre las naciones, ya sea implementada en la producción, administración o información, pero que, a pesar de ello, los empresarios en Colombia no lo consideran como prioridad.

Otros, por su parte, hacen una reflexión sobre la importancia de la planeación estratégica, pues identifican que la falta de ella impide comprender las oportunidades, enfrentar problemas, priorizar actividades y saber comprender caminos a seguir con planes de acción para alcanzar metas cumplibles. Una correcta planeación estratégica, señalan, permite potenciar la competitividad de las empresas, pues dirige la mirada armónica en función del cumplimiento de objetivos claros (Merlarejo et al., 2015, pp. 83-85).

Hasta este punto, habiendo comprendido el significado de las MyPymes y los criterios que las definen, además de algunos datos estadísticos de ellas para América Latina y para Colombia, queda clara la importancia de estas empresas en la economía por su efecto dinamizador y el peso que estas representan en la generación de empleo. Pero más allá de estos importantes aspectos anteriores, no deja de preocupar que, a pesar de que son más del 90% en cantidad, su aporte a la productividad sea inferior al 50% para Colombia. En la falta de formación académica, alta informalidad con bajo acceso financiero, bajo acceso a la información, sumado a una ausencia de tecnología e innovación y una falta de estrategia que permita definir objetivos claros, es donde se encuentra la razón para que haya una falta de productividad que lleve a garantizar no solo el éxito y la competitividad de las MiPymes en los mercados externos, sino también en contextos propios de su entorno.

## 7. Método empleado

Para entender más a fondo y en detalle una visión de la industria manufacturera en Colombia, con una mirada al sector confección, se pretende concentrar la atención en pequeños y medianos talleres de confección de ropa exterior femenina en el Valle de Aburrá. Esto, debido al reconocimiento a nivel nacional que se tiene del departamento de Antioquia, capital de la moda, además de ser el espacio en donde Comercializadora RAGGED ha centrado sus operaciones en los últimos años.

Se hará uso del enfoque cualitativo de investigación a través del método “**Delphi**”. Dicho método busca recopilar información sobre la opinión de expertos en el sector de la maquila de ropa femenina a través de la pregunta reiterada sobre *cuáles consideran son los factores de éxito de las pequeñas y medianas empresas de confección en el escenario de 2033*.

### 7.1 ¿Qué es el método Delphi?

El método Delphi consiste en una técnica cualitativa para la obtención de información a partir de una consulta, a través de una pregunta o cuestionarios realizados a un grupo de expertos en un área específica, con el propósito de obtener una opinión consensuada lo más fiable posible a un problema.

Los resultados obtenidos a través de las respuestas de los participantes (generalmente entre 6 y 30), no pretende obtener resultados estadísticos, pero sí llegar a un resultado suficientemente relevante por la experticia del grupo de individuos seleccionados (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016).

### 7.2 Características del método

Son cuatro las características básicas en las que coinciden la mayoría de los autores cuando se trata de describir el método Delphi. Los autores Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca (2016) y Cabero Almenara e Infante Moro (2014), las describen de la siguiente manera:

1. **Proceso iterativo:** por medio de la consulta a través de un mismo cuestionario presentado varias veces, cada participante tiene la posibilidad de emitir su opinión al problema en cuestión. Luego de responder, cada uno puede reflexionar acerca de la opinión emitida además de la de los demás participantes expertos.
2. **Feedback controlado:** luego de cada ronda, el investigador que lidera la consulta analiza las respuestas y retroalimenta a los participantes expertos. De esta manera se da énfasis a las posturas más significativas y se expone la información de los acuerdos entre las posturas, así como las eventuales divergencias de las mismas. En la reflexión, cada experto puede modificar su opinión si considera que los otros puntos de vista son más apropiados que los suyos.
3. **Anonimato:** a diferencia de otros métodos de consultas grupales, este se identifica por su anonimato en las respuestas. Si bien cada experto puede conocerse, las opiniones siempre serán anónimas. Esto evita la posibilidad de sesgos dados por el prestigio de algún participante frente a otro.
4. **Respuesta estadística del grupo:** luego de recopiladas las opiniones tras cada ronda en que se presenta el cuestionario, se procesa la información y se incluye, a manera estadística, la frecuencia y medidas de tendencia, así como los valores de dispersión. La retroalimentación, además, cuenta como forma de información estadística luego de cada ronda.

### 7.3 Aspectos del método

Tal y como lo plantean Cabero Almenara e Infante Moro (2014), hay ciertos tipos de estudio y problemas a resolver que se adaptan a este método. Algunos de los aspectos que favorecen su uso son:

- No se cuenta con suficiente información o no existe.
- La información recopilada no busca ser usada como técnica analítica precisa, mas se vale de juicios subjetivos de los participantes expertos.
- Se busca que haya una heterogeneidad de los participantes expertos en el tema a tratar para la obtención de resultados sólidos.

- No hay un encuentro cara a cara de los participantes, lo que evita el sesgo y la dominancia de las opiniones dadas.
- Es recomendable cuando los participantes están separados geográficamente y prefieren el anonimato.

Los anteriores autores, además, sustraen una serie de ventajas y desventajas del método en cuestión, partiendo de una síntesis realizada al autor Mengual (2011).

### **Ventajas**

1. Es una forma rápida y relativamente eficiente para la adquisición de opiniones de expertos.
2. Si está bien diseñado, el procedimiento requiere menos esfuerzo de los encuestados que una conferencia.
3. Puede ser un ambiente altamente motivador.
4. La retroalimentación sistemática puede ser novedosa e interesante.
5. Los procedimientos sistemáticos ofrecen objetividad de los resultados.
6. Existe un sentido de responsabilidad compartida entre los panelistas debido al anonimato, lo que disminuye la deseabilidad social.
7. La información puede ser obtenida de un grupo importante de expertos que se encuentran geográficamente muy disperso y que pueden ser de diversos orígenes o viven en lugares remotos.
8. El investigador tiene una mayor capacidad para centrar la atención del grupo sobre el tema de interés.
9. Aumenta las aportaciones de razón.
10. Es un medio relativamente barato para la recogida de opiniones de grupo.

### **Desventajas**

1. El análisis inductivo de las respuestas al cuestionario inicial puede llevar a problemas en la interpretación.
2. Falta de confiabilidad en el acuerdo consensuado de los miembros del panel.

3. La naturaleza indemostrable del Delphi condiciona su utilidad en cuanto a la influencia de acontecimientos imprevistos, como los descubrimientos científicos, la política y los acontecimientos en la naturaleza.
4. La motivación de los miembros del panel para participar en el proceso y el mantenimiento del interés en cada ronda de preguntas posteriores.
5. El tiempo de inversión en la preparación y ejecución de las rondas de preguntas cuando se utiliza el método convencional (p.e., correo postal), los métodos de entrega del cuestionario y las dificultades en la digitalización del mismo cuando se utiliza una vía de administración *online*.

#### **7.4 Fases del método**

Los autores Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca (2016), destacan 4 fases para el desarrollo de Delphi:

Fase 1: Formulación y definición del objetivo de la consulta partiendo de un problema.

Fase 2: Se lleva a cabo la definición del perfil de los participantes expertos. Se contactan a los posibles candidatos, entre 6 y 30 de ellos, según lo considere el investigador. Primará la calidad más allá de la cantidad. Se les invita a participar a fin de que se pueda cumplir a cabalidad la totalidad del estudio.

Fase 3: Según el objetivo definido, se elabora el cuestionario con el cual se analizan las diversas opiniones de los participantes. Al final de cada ronda, los expertos tienen la posibilidad de reflexionar sobre las opiniones anónimas de cada participante a través del *feedback* dado por el investigador. En este, se determinan los acuerdos y desacuerdos de las opiniones dadas, con el fin de categorizarlas y ordenarlas en función de su convergencia. De esta manera, el resultado de una ronda sirve de insumo para la siguiente. El número de veces en que el cuestionario sea realizado dependerá del criterio del investigador.

Fase 4: Se analiza la información obtenida en cada una de las rondas y se compilan en un informe final, como muestra de los resultados obtenidos. Se exponen los consensos en las opiniones tanto como los disensos, a fin de lograr llegar a la opinión más acertada.

## **8. Trabajo de campo**

Para el desarrollo de la investigación sobre cuáles son los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas maquiladoras del sector confección del Valle de Aburrá en el escenario 2033, o en los próximos 10 años, por medio de la implementación del método Delphi (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016), previamente descrito en el presente trabajo, se seleccionaron 8 expertos en el área de maquila de prendas de vestir, cada uno con un mínimo de 10 años de experiencia en el sector, a fin de lograr obtener datos sólidos en la conclusión de la investigación. Estas personas fueron elegidas teniendo como criterio principal el tener consolidado un taller de confección activo con prestación de servicios a la marca RAGGED u otra marca nacional. Sin embargo, se hizo una excepción con uno de los participantes, debido a su gran experiencia en el campo de la confección tanto a nivel nacional como internacional. Para los otros 7 participantes, se tuvo en cuenta que dichos talleres contarán con un mínimo de 10 personas activas para la manufactura de las prendas de vestir, debido a que son las microempresas (compuestas por menos de 10 personas) las que, a pesar de representar un 98% del total de las empresas en Colombia, aportan bajos niveles de productividad (ANIF 2021).

Si bien el presente método implementado permite flexibilidad en el contacto con los expertos, debido a la dispersión geográfica de los participantes (Mengual, 2011), para la solución de la pregunta a responder o la encuesta se optó por hacer una visita personal a cada experto, con el propósito de invitar formalmente a participar de la investigación y lograr tener una conversación sobre la experiencia de vida en el sector de confección, desde sus inicios hasta la actualidad. Solamente al participante número 8, debido a que actualmente vive fuera del país, se le contactó por medio de llamada telefónica.

Como paso a seguir, luego de tener más claridad sobre la experiencia del experto a participar del método Delphi, se explicó a cada uno el propósito de la investigación, la naturaleza del método, los pasos que se llevarían a cabo para cumplir con un resultado óptimo y finalmente la exposición de la pregunta a responder.

Se propuso la posibilidad de responder en el mismo momento de la conversación. Sin embargo, se abrió la oportunidad de dejar abierta la pregunta para que esta pudiera ser respondida por medio de un correo electrónico o archivo adjunto por medio de WhatsApp. Ambas opciones fueron acogidas y dispuestas de la manera apropiada en el presente trabajo.

## **8.1 Desarrollo de la primera ronda del método Delphi**

### **8.1.1 Participante # 1 – Henry Ordóñez Menesos**

Henry Ordóñez, uno de los primeros entrevistados, cuenta cómo fue su inicio en la confección. Él comenzó como muchos, siendo operario de confección por un periodo de tres años y luego tuvo la oportunidad de empezar un taller de confección con su hermano en compañía de sus primos. Sin embargo, quebraron debido a la mala administración y tuvieron que cerrar el negocio.

Posterior a ello, se empleó en una empresa como jefe de planta, un trabajo que duró unos 13 años, 8 de ellos en una empresa de Cali dedicada la confección de índigo o jeans. Dicha empresa contaba con un personal aproximado de 50 personas, incluyendo a Henry.

Él, durante la conversación, y respondiendo a la pregunta de cómo se le pagaba al personal que se encontraba operando en la planta, expresó que solamente un 20% del personal se encontraba vinculado a la empresa con todas las prestaciones, mientras que al 80% del mismo se le pagaba por prestación de servicios o por “operaciones”.

En el año 2020 fue el momento en el que Henry, acompañado de su esposa, optaron por dar un giro a sus vidas para comenzar un taller de confección dedicado al índigo, gracias a la experiencia que él logró obtener en sus trabajos previos como jefe de planta. Actualmente el taller cuenta con 13 personas, sin contarse él mismo.

Un de los retos a los que se ha enfrentado ha sido legalizar su taller debido al papeleo que puede requerir el proceso. Cuenta que el pago de la seguridad social a sus empleados es uno de los requerimientos para dicha legalización. Sin embargo, solo la persona que factura cuenta con dicha oportunidad. Dos son las razones por las cuales no se ha formalizado su taller: la primera porque los operarios están acostumbrados a trabajar por operación de servicios porque dice que a los operarios no les conviene trabajar al mínimo, pues en un mes uno de ellos es capaz de facturar hasta \$2'200.000, y no les interesan las prestaciones sociales; la segunda es la administración, debido a que al momento de decidir legalizar la empresa, según las exigencias del Gobierno, la probabilidad de que esta sea rentable es más difícil debido a la carga impositiva.

Luego de haber conversado algunas generalidades sobre su experiencia en el campo de la confección se planteó la pregunta: ¿Cuáles serán los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas maquiladoras del sector confección en el escenario 2033 o en los próximos 10 años?

**Respuesta participante #1:**

«Una de las cosas importantes que uno debe de tener para poder alcanzar el éxito es el cliente, tener un buen cliente. Es importantísimo porque, como le dije al principio, tratar de salir adelante por decirlo así, con gente decente, es complicado por la moda y por los precios. Segundo, tener una buena maquinaria (...) en este caso, máquinas electrónicas, porque ya las máquinas mecánicas están mandadas a recoger. El tercer punto, tener un capital para poder sustentar la nómina... donde es importante un préstamo, en este caso un préstamo del banco. Cuarto, tener un conocimiento de lo que se va a hacer. Si usted va a montar un negocio de jeans, tiene que saber cómo montar un jean. Tiene que tener experiencia y conocimiento para poderlo hacer. Lo que sea que uno vaya a emprender, debe conocer el tema muy bien. Que voy a hacer un cursito por aquí, que voy a arrancar, no no no. No funciona, no sirve. Debe tener un conocimiento pleno de lo que se va a hacer. Quinto, un equipo, un equipo de trabajo, para poder llegar a armar un equipo de trabajo. Esos son los cinco puntos que uno debe llegar a consolidar. Y obviamente, de pronto importantísimo, la parte administrativa, que haya una

persona que puede administrar esos cinco puntos. Porque por ejemplo si uno hace un préstamo en un banco y no sabe administrar eso, se le va. Si usted tiene un buen equipo, pero si usted no sabe manejar el personal o tiene una buena maquinaria o un buen cliente, pero no lo sabe manejar, no sabe lo que es cuestión de entregas, cumplimiento, cuestión de calidad, toda esa cuestión son cosas importantes para uno mantenerse. Porque en la confección yo considero que hay dos cosas importantísimas que es la calidad y el cumplimiento. (...) eso genera confianza. (...) eso lo lleva a uno a alcanzar el éxito o, de cierto modo, sostenerse y poco a poco ir avanzando».

#### **Factores de éxito extraídos del participante #1:**

1. Tener un buen cliente.
2. Tecnología y maquinaria actualizada.
3. Contar con buen capital para sustentar la operación.
4. Tener el conocimiento y experiencia en lo que se va a producir.
5. Equipo de trabajo consolidado.
6. Contar con un buen administrador.
7. Calidad y cumplimiento.

#### **8.1.2 Participante #2 – Elber Solarte Sánchez**

Luego de haber conversado con Elber Solarte algunas generalidades sobre su experiencia en el campo de la confección, se planteó la pregunta: ¿Cuáles serán los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas maquiladoras del sector confección en el escenario 2033 o en los próximos 10 años?

#### **Respuesta participante #2:**

«En este mundo, en este segmento, hay muchas cosas que hay que aprender de otros porque si usted mira por cada 100 talleres de confección que hay, 95 se quiebran, 95 están viviendo a la comida. Esto más que todo, para procesar, yo creo como persona que es quien dirige, (...) En realidad yo creo que esto depende de la mentalidad de cada persona. Yo lo digo

porque yo conocí un señor que se llamaba, él se llama Álvaro Valdés, él es de Cali. No tenía ni idea de esto. Tenía una camionetita viejita de esas que tiene don Ramiro, pero era más viejita, la vendió como en 11 millones. De esa época. Y se la inyectó a una planta de esas. Pero él tenía la visión. Y él decía que... el hermano trabajaba puro centro, el hermano iba normal, tenía sus máquinas, trabajadores, pero nunca avanzaba, pero medio pasó por año, digámoslo así. Pero llegó este señor, y qué hizo él, dijo: si este pantalón me lo están pagando a 7000 pesos prefiero aumentarle en un 10% a mis operarios, pero voy a trabajar marca. Estudio F, Cues, en Cali que son unas marcas reconocidas. Se fue, se presentó, su presencia seria y su convencimiento, se convenció a esa gente y le dio trabajo. Y a través del cumplimiento dijo: deme 2000, que yo 2000 le saco; deme 5000, que yo 5000 le saco; 10.000 que yo 10.000 le saco. Entonces la gente empezó a confiar en él, y pasó de 2000 a 5000 a 10.000 a 15.000. Él hacía lo que fuera para retener trabajadores. Les decía; ¿no tiene para arriendo hoy? o ¿la quincena dentro de ocho días? Yo le presto 1000. Él era un tipo que, si usted necesitaba transporte, si necesitaba una moto, él decía; ¿cuánto vale la moto? La compro con mi nombre, usted la tiene, cuando usted me la pague, es suya. Y hoy en día tiene más de 400 trabajadores. Y él empezó mucho después de lo que yo empecé (...)

«Para salir adelante, el primer punto es la iniciativa, visión. Segundo el proveedor. Depende de tu proveedor, progresas. Si tienes un proveedor que te da ganancia pues progresas, si no, no vas a progresar nunca. Hay mucha gente que tiene este concepto, esta mirada que son contentos que estén repletos de trabajo en la bodega. Son felices viendo 1000 prendas en la bodega, pero...

«— ¿A cómo te pagan eso?

«— A 4000

«— ¿Y sí te queda algo?

«— Yo me gano poquito, pero me da mucho...

«Pero tenés que matar mucha más gente para producir lo que trabajando le da una marca. O sea, para serle honesto, yo gano más plata teniendo 10 operarios buenos que teniendo 40

regulares. (...) Y cuando me fui agrandando, el margen de ganancia fue mucho mejor, porque se me incrementaron los gastos, tuve que pagar un local más grande, tuve que pagar más gente para que esté pendiente del resto de la gente, no puedo ser yo solo. Cuando son 10, solamente puedo manejarlo yo y mi esposa, por ejemplo. Cuando sean 20, 30, 40, tenés que meter uno por grupo, cinco, 6 personas más patinadores, más gente y entre los 60 habrá 15 buenos que te saquen. Luego, los otros son un relleno y esos rellenos son los que te quitan plata, en mi forma de ver las cosas. Cada quien mira su forma de distinta manera».

#### **Factores de éxito extraídos del participante #2:**

1. Tener iniciativa, visión.
2. Tener buena rentabilidad – valor pagado por minuto.
3. Tener un buen proveedor (cliente).
4. Contar con buen personal.
5. La importancia de un buen líder.

#### **8.1.3 Participante #3 – Miguel Ángel Martínez Alzate**

Miguel Martínez, junto con su esposa, tiene consolidado un taller con una trayectoria de 10 años de experiencia en la confección. Su formación es empírica, desde la experiencia. Tanto él como ella comenzaron siendo operarios de confección en un taller de un familiar. Luego, ambos se vieron motivados a emprender por su propia cuenta un taller propio, inicialmente con dos máquinas de confección y sin operarias. Cuentan que el proceso de inicio fue difícil, debido a que era necesario tomar más experiencia para estabilizar la operación. Su primer cliente, menciona, fue uno de “El Hueco”. Ellos dos eran los encargados de confeccionar, dar terminación y entregar la producción empacada a sus clientes. Fue con el paso de los días que, teniendo más oportunidad de tener ritmo en la operación, pudieron integrar nuevo personal a su taller.

Su esposa hace parte del equipo de producción y él se encarga de lo administrativo. En total el taller cuenta con 11 personas, contándose ellos mismos. Durante la mayor parte de los años han permanecido trabajando para una sola marca, aparte del cliente que tuvieron en sus

inicios. El personal con el que se encuentran en este momento, dicen, gana un salario mínimo más subsidio de transporte. A pesar de que tienen trazado como una meta legalizar a su personal, por ahora este no recibe pago de Seguridad Social.

Luego de haber conversado algunas generalidades sobre su experiencia en el campo de la confección se planteó la pregunta: ¿Cuáles serán los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas maquiladoras del sector confección en el escenario 2033 o en los próximos 10 años?

**Respuesta participante #3:**

Entrevistado: «(...) No, pues, igual factores que lo puedan llevar a uno al éxito es igual la constancia, tener pues, obviamente, el trabajo, tener un trabajo fijo, que no esté uno parado, digamos».

Entrevistador: Que haya trabajo fijo o no, ¿de qué depende?

Entrevistado: «De tener una buena calidad, de tener, pues, yo pienso que le tengan a uno confianza, pues, para, digamos, el trabajo. Que confíen en uno, pues, que uno sí va a cumplir pues, con los tiempos, con todo. Digamos que va de parte y parte, obviamente parte de uno al trabajar bien, al cumplir con fechas y todo eso. Y de pronto es la empresa que le esté dando el trabajo, pues que sí le den a uno buen trabajo. Que le garanticen a uno buen trabajo. O igual no digamos que garanticen el trabajo, pues también es muy duro, digamos, por una empresa decir que les vamos a garantizar el trabajo. (...) Pero yo lo que pienso que sí, pues, que lo lleve a uno al éxito o alguna cosa, sí, tener el trabajo fijo, obviamente uno ser constante, juicioso, pues, en calidad, contar obviamente, pues, con los trabajadores, que igual también si uno se va quedando varado de trabajo o alguna cosa, los trabajadores no lo van a esperar a uno. Igual como uno necesita, ellos también necesitan trabajar, necesita ser cuidado. Entonces yo pienso que los principales factores, digamos, es tener el trabajo y la voluntad de trabajar.

«(...) O sea, usted como patrón, si usted se relaja, obviamente ellos se van a relajar. Sí. Entonces para mí, es como un buen líder. O sea, que meta, que usted, que lo que haga el trabajador, vea, no, o sea, mi jefe puede, yo puedo. (...) Sí, yo pienso que es un buen equipo. Y todos somos una cadena, todos dependemos de todos. (...) En ciencia, a mí, a nosotros lo que más nos ha parecido es conseguir la gente con la que uno va a trabajar, que trabaje bien, que trabaje con agilidad, que trabaje en movimiento. Con calidad, con responsabilidad, con amor. O sea, si son tantas cosas que sean constantes, o sea, en el momento los que tenemos todos son bien, pero se han ido lentamente consiguiendo. No todos llegan de una. (...) Muchos se hacen. No llegan de una...».

### **Factores de éxito extraídos del participante #3:**

1. Tener flujo de trabajo constante.
2. Buena calidad y cumplimiento con las fechas y tiempos.
3. Establecer confianza entre el proveedor y el cliente.
4. Tener un equipo de trabajo.
5. Un buen líder que dé ejemplo.

#### **8.1.4 Participante #4 – Johana Andrea Benítez**

Johana Benítez, la cuarta participante entrevistada, cuenta que lleva 22 años de experiencia como confeccionista de prendas de vestir. A diferencia de otros empresarios del sector, al principio, su intención no fue ser confeccionista. Durante su estudio profesional en Administración tuvo la oportunidad de empezar a indagar en este negocio debido a que sus padres habían recibido unas máquinas de confección a modo de pago por una deuda. Ella, aprovechando los momentos en los que no tenía clases, centró su atención en aprender empíricamente el oficio de la maquila. Mientras su madre cortaba piezas de prendas, ella se encargaba de ensamblarlas.

Más adelante, habiendo adquirido un poco más de experiencia, comenzó a conocer personas que trabajaban en el medio que le sugirieron trabajar a terceros como opción de negocio. De esta manera abrió las puertas a recibir producción de algunos clientes, al mismo tiempo que

recibía asesoría de un amigo sastre de cómo hacer nuevas operaciones para ensamblar las piezas. En medio de la curiosidad de cómo hacer otros tipos de prendas, tuvo la iniciativa de comprar más máquinas con el apoyo de sus padres. Tomó un directorio y comenzó a llamar a diferentes empresas a ofrecer sus servicios. A medida que iba aumentando sus conocimientos y con un poco más de experiencia, fue contratando poco a poco más operarias debido al incremento de la demanda de sus servicios.

Como Johana estaba estudiando Administración, vio la necesidad de ver si el taller que tenía era rentable. Fue allí donde empezó a analizar los tiempos de producción, las operaciones que llevaba cada prenda y, junto con su pareja, quien actualmente es su esposo, además de ser contador, construyeron unas tablas de Excel para llevar todos los indicadores correspondientes a su taller. Cuenta que al principio a sus operarias no les pagaba las prestaciones sociales, pues los clientes para los que trabajaba no daban precios suficientes para cubrir esos gastos. Sin embargo, dice que eso siempre estuvo como uno de sus objetivos.

Años más tarde, luego de préstamos al banco con la intención de crecer más su negocio, el robo por personas ajenas a su taller de todas las máquinas invertidas, deudas que pagar y un retiro temporal por unos 5 años con la intención de explorar nuevas oportunidades, Johana decide dedicar su vida hasta el día de hoy al negocio de maquila de prendas de vestir, porque considera que es lo que ella sabe hacer. Para ello tomó decisiones diferentes a las de sus inicios para volver a arrancar: buscó empresas que le pagaran bien y que le permitieran generar rentabilidad, con el fin de pagar a sus empleados un sueldo con todas las prestaciones e incluso incentivos por productividad; optó por confeccionar prendas con mayor demanda para garantizar el trabajo constante y con buenos precios; definió tener varios clientes para minimizar el riesgo de una improductividad de la planta.

Actualmente su empresa emplea a 35 personas distribuidas en dos talleres de confección, adicional a un total de más de 50 máquinas de coser. Ha participado en capacitaciones en Inexmoda para mejorar y ampliar su conocimiento sobre la maquila. Dice que aplica el método tradicional, que trabaja por operaciones para la construcción de las prendas. A cada

prenda que va a confeccionar le saca tiempos, con el fin de saber cuánto trabajo le tomará construir la prenda y las personas que requerirá.

Luego de haber conversado algunas generalidades sobre su experiencia en el campo de la confección se planteó la pregunta: ¿Cuáles serán los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas maquiladoras del sector confección en el escenario 2033 o en los próximos 10 años?

**Respuesta participante #4:**

«Pues, a ver, pues yo pienso que primero, pues, o sea, para uno ser exitoso, pues, y rentable en un negocio de estos, primero que todo debe ser muy organizado, pues, en cuanto a su trabajo y porque si no hay orden ahí no hay nada. No podemos garantizarle al cliente que nos está pidiendo un tiempo de entrega. Por decir en las producciones, cierto, una calidad buena pues en el trabajo, pues si no lo tenemos, pues ahí parte todo. Ser uno, pues, como organizado, pues, tanto en la parte de producción, pues como también en la parte administrativa que es donde uno empieza y desglosa y organiza cómo va a trabajar en la parte de producción. Yo pensaría que eso es como lo esencial.

«Lo otro, eh, pues, lo que siempre me preocupa a mí y es de lo que yo estoy muy pendiente, pues, obviamente que el precio sea accesible para uno poderlo trabajar, pues, porque o si no, tampoco. De ahí también depende todo, que yo pueda sostener mi planta, que yo pueda ofrecerle a los trabajadores un buen salario y que obviamente sea rentable el precio. Yo pensaría que eso.

«Pues, yo pienso que también, una parte muy importante, pues, es la maquinaria y la tecnología que uno pueda utilizar e implementar en el momento. Pues, porque también depende de la capacidad si uno tiene con qué comprarla (...) si yo tengo con qué comprar una máquina y si yo voy a trabajar eso muy seguido, pues a mí me justifica comprar más una máquina, así me cueste, un ejemplo, 100 millones, que yo sé que eso a futuro, pues yo lo voy a pagar porque me va a salir mucho más rápido el proceso que yo trabajarlo, pues, manual.

Que me va a tocar pagarle más al operario, se va a demorar más y yo pienso que eso es lo que los clientes siempre quieren. O sea, ustedes qué quieren, que uno les entregue un producto en el menor tiempo y obviamente en la calidad que se requiera (...). Si hay tecnología, hay progreso».

#### **Factores de éxito extraídos del participante #4:**

1. Una buena administración: orden en las producciones que garanticen una buena producción.
2. Calidad: del producto que va a ser entregado.
3. Cumplimiento de tiempos de entrega de la producción.
4. Precio que genere rentabilidad del negocio.
5. Garantías a los trabajadores.
6. Maquinaria apropiada – Tecnología.

#### **8.1.5 Participante #5 – Conrado Agudelo**

Cuenta Conrado que la idea de montar el negocio de confección hace 45 años se dio de forma casual, entre otras opciones, sin incluso tener un conocimiento específico del tema. Tanto él como su actual socio, son profesores de profesión: él es licenciado en Educación y su socio profesor de matemáticas, con formación de Ingeniero Electrónico y magíster en Matemáticas.

Inicialmente el taller comenzó en la sala de la casa de Conrado con dos máquinas. Cada uno siguió con su trabajo como formador. No se contaban como parte de la nómina, pues todo lo que iban recibiendo por producción era capitalizado en el taller. Solo fue hasta que realmente requirió mucha más atención, cuando Conrado comenzó a devengar un sueldo. Él cuenta que la empresa siempre fue creciendo con recursos propios, sin préstamo alguno y de manera gradual, en la medida en que el negocio y los recursos lo permitieran.

Desde un principio, por la formación que ambos tenían, consideraron el control por medio de indicadores como algo indispensable. Para él, esto ha permitido la estabilidad del negocio en el tiempo y la responsabilidad para con cada empleado.

Cuenta que el crecimiento de su empresa se vio marcado al momento de salir de trabajar de una casa a una bodega. Sin embargo, para ello fue necesario esperar 10 años desde la fundación de empresa. Destaca además que los emprendimientos tienden a fallar porque “no se ven como empresas sino como negocios”. Para él no es hacer un negocio sino permanecer en el tiempo.

Actualmente trabajan en su mayoría para Leonisa, con promesas de entrega diarias. Cuentan con una producción diaria de entre 3000 y 4000 unidades. Explica que su acuerdo de producción está pactado en venta de minutos día, con una disponibilidad de 27.000 minutos diarios y un aproximado de 7 a 8 minutos por prenda, dependiendo del diseño. Dicho cliente, además, tiene un compromiso de mantener un inventario para 3 días con el fin de garantizar la productividad del taller.

Hace énfasis en el control permanente por medio de indicadores que son medidos cada 1/2 hora para medir las unidades producidas versus la meta, para ver los correctivos necesarios para hacer. El cliente, en este caso Leonisa, también cuenta con indicadores para poder medir a su proveedor: cantidad de minutos efectivos entregados; la vejez medida por días consumidos de una referencia en la planta; la calidad, y el indicador de entregas perfectas, el cual indica que las unidades entregadas a producir son iguales a las producidas y facturadas. De la calidad de esos indicadores depende la prioridad para asignar nueva producción por parte de su cliente.

Actualmente el taller cuenta con 90 personas activas. Sin embargo, el número promedio de personal se encuentra en 100 personas. Todo depende de la demanda de producción. Al ser Leonisa una marca nacional, pero al mismo tiempo exportadora, la producción de este taller, a diferencia de los anteriores, se exporta.

Conrado, desde su experiencia, dice que exportar para él directamente no es negocio. Explica que los clientes externos, a pesar de querer las ventajas logísticas de Colombia, ofrecen precios que negocian con Asia, los cuales se encuentran por debajo de los nacionales.

En medio de la conversación, Conrado destaca la importancia de la relación que tienen actualmente con Leonisa, pues cuenta que ellos, como clientes, los tratan a ellos, que son proveedores, como verdaderos socios. Por ello, la preocupación de ellos como marca incluye el preocuparse por el correcto pago de la Seguridad Social de las personas activas, copia de declaraciones de IVA, además de la Retención en la Fuente. La revisión de ellos, como cliente, demuestra la responsabilidad de su marca para con sus proveedores y el orden que se necesita en el taller. Es de esta manera que, al pactarse un precio por minuto de confección, su cliente garantiza que se está pagando lo necesario para cumplir con las exigencias de ellos y lo que implica ensamblar la prenda según las posibilidades actuales.

Luego de haber conversado algunas generalidades sobre su experiencia en el campo de la confección se planteó la pregunta: ¿Cuáles serán los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas maquiladoras del sector confección en el escenario 2033 o en los próximos 10 años?

Conrado, por su parte, decidió responder a la pregunta por medio de un mensaje con archivo adjunto, listando los factores de éxito.

**Respuesta participante #5:**

1. Cultura de control y mejoramiento continuo de los procesos internos, para asegurar productividad y competitividad (implica calidad y cumplimiento).
2. Estricto cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales.
3. Cuidado, capacitación y empoderamiento creciente del recurso humano.
4. Asegurar un buen clima organizacional y un entorno de trabajo seguro y saludable.
5. Mantener una comunicación amplia y fluida con los colaboradores. Mantenerlos informados de los detalles generales de la marcha de la empresa y sus resultados.

6. Vigilancia permanente de la salud financiera. Asegurar la rentabilidad de la operación, y mantener bajo control los niveles de apalancamiento y de cartera.
7. Rápida toma de decisiones para adaptarse a los cambios del entorno.

**Factores de éxito extraídos del participante #5:**

1. Cultura del control (indicadores de productividad).
2. Cumplimiento de obligaciones legales y fiscales.
3. Capacitación y empoderamiento del recurso humano.
4. Comunicación transparente y fluida con los colaboradores sobre generalidades de la empresa.
5. Asegurar la rentabilidad.
6. Salud financiera de la empresa en niveles de apalancamiento y cartera.
7. Adaptación a cambios del entorno.

**8.1.6 Participante #6 - Juan Pablo Mejía**

Juan Pablo Mejía es un ingeniero de producción y un empresario dedicado a comerciar soluciones tecnológicas al sector confección a nivel nacional. Su experiencia en la producción de prendas de vestir se da en el trabajo en una empresa llamada Creytex, dedicada a prestación de servicios de paquete completo, fundada en el año 1971. Actualmente, además, cuentan con 2 marcas propias de vestuario.

Él, con una mirada solo a la confección de prendas de vestir, cuenta que, como gran parte de las empresas dedicada a esta actividad, el ensamble de las prendas de vestir con las que inicialmente comenzó Creytex era con una metodología tradicional, donde las operarias de confección se encontraban especializadas en una sola operación, sin capacidades polivalentes. Lo anterior daba como resultado largos días de producto en proceso. Fue de esta manera que, queriendo optimizar la operación, se comenzó con la introducción de ingeniería de métodos y la inquietud de cómo reducir los ciclos de producción, algo que más tarde llevó a la empresa a actualizar su producción a una metodología modular. Este modo de trabajar permitió cargar más inteligentemente la planta y llevó a confeccionar de manera colectiva en

vez de individual, logrando producir prendas por grupos de trabajo y ampliando las capacidades de las operarias con nuevos conocimientos.

Además, surgió la necesidad de establecer indicadores que llevaran a cumplimientos de metas. Sin embargo, esta no es la metodología con la que trabajan actualmente. Lean Manufacturen, fue un método de producción desarrollado por Toyota que Juan Pablo introdujo 15 años atrás, y el cual, él como ingeniero, tuvo la oportunidad de aprender en la misma planta de ensamble de Japón para luego implementar en Creytex. Dice que más allá de ser un método dispuesto en un manual, es un método cultural y filosófico. Él explica que si bien hay temas técnicos para la optimización de la producción, la persona es fundamental para lograr óptimos resultados, pues se pasa de ver a un operario de confección como un verdadero “profesional de costura”, líder, analítico, con metas claras e incluso con capacidades de liderazgo.

La planta de Creytex actualmente cuenta con un aproximado de 250 personas de profesionales de costura, tal y como son llamados en Creytex.

Luego de haber conversado algunas generalidades sobre su experiencia en el campo de la confección se planteó la pregunta: ¿Cuáles serán los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas maquiladoras del sector confección en el escenario 2033 o en los próximos 10 años?

Juan Pablo, de igual manera, decidió responder a la pregunta por medio de un mensaje con archivo adjunto, listando los factores de éxito.

**Respuesta participante #6:**

1. El éxito de una maquila lo determina la maximización de su capacidad, rentabilidad medida en los minutos facturados y donde su eficiencia determina su capacidad de generar valor.

2. Siendo la capacidad determinada por los minutos disponibles por la mano de obra directa, el factor de éxito para las empresas maquiladoras en los próximos años está determinado por elevar el nivel humano y técnico de los mal llamados “operarios” y los cuales son “profesionales de la costura o moda”.
3. Las empresas deben crear formaciones integrales que no solo cubran temas como métodos y polivalencia, temas como liderazgo, expertos en mantenimiento, calidad, balanceo, indicadores, formadores, TPM y otras herramientas que potencializan a crear profesionales de alto nivel, donde los mejoramientos y temas disruptivos parten de las personas expertas en el “hacer”.
4. Los habilitadores digitales y la robótica serán unos aliados (colíderes) a un proceso que seguirá dependiendo de las capacidades desarrolladas por los profesionales de costura. Sin embargo, temas como la inteligencia artificial permitirá, en mi concepto, temas como asignaciones de operaciones o zonas inteligentes, de acuerdo a la evaluación de cada líder potencializando el proceso, igualmente curvas de aprendizaje mucho más cortas, apoyadas por entrenamientos en realidad virtual aumentada.

#### **Factores de éxito extraídos del participante #6:**

1. Rentabilidad medida en minutos facturados.
2. Maximización de capacidad productiva (eficiencia).
3. Capacitaciones integrales al personal. Formación integral del recurso humano.
4. Crear profesionales de alto nivel (buen equipo de trabajo).
5. Implementación de avances tecnológicos como aliados del proceso productivo.

#### **8.1.7 Participante #7 - Jean François y Juan Carlos**

Jean François Grignard, magíster en Ingeniería de Materiales, con doctorado en Metalurgia, lleva 6 años trabajando en Confecciones Millar y es la mano derecha de Juan Carlos Vásquez, uno de los primeros socios y fundador de Confecciones Millar.

Los inicios de esta empresa se dan en 1987. El propósito era maquilar y exportar. Como gran parte de los emprendedores en este sector, empezaron con pocas máquinas, 11 en su momento. A medida que iban pasando los años, se presentaron pequeños crecimientos hasta llegar al año 2012, en donde Juan Carlos tomó la decisión de comprar las participaciones de los otros socios para que la empresa quedara bajo un solo dominio. Desde este año, él tomó la decisión de que todas las utilidades que la empresa iba produciendo fueran reinvertidas, con el propósito de que no se tuviera que incurrir en costos financieros y préstamos. Adicionalmente, se incursionó, además de la confección, en el negocio de paquete completo. Juan Carlos cuenta que dicha idea de negocio, que tan solo llegaba a representar el 10% de las ventas de la empresa, pasó a representar el 80% de las mismas, ofreciendo este servicio al día de hoy a las principales empresas de moda del país, como Catálogo de Leonisa, Leonisa internacional, Didetexco, OffCorss, Grupo Cristal, GEF, Punto Blanco, Patprimo, entre otros. Hoy la empresa es capaz de producir 500.000 unidades mensuales.

Identifica a su empresa como líder de calidad, compuesta en su mayoría por madres cabeza de hogar. Como empresa, hace hincapié en la importancia de las metas que tiene para el correcto cumplimiento de las entregas de producción, las cuales, además, son retribuidas con un plan de incentivos. Juan Carlos también hace énfasis en la importancia de las condiciones que la empresa ofrece a su personal: servicio de restaurante, pausas activas, aire acondicionado en la planta, incentivos emocionales. Su filosofía en la empresa la entiende como “Yo doy, yo recibo”. Al igual que otro de los participantes en la presente investigación, Juan Carlos dice que hace falta más empresarios que negociantes, pues solo de esta manera se puede pensar en la importancia de los empleados.

Hace énfasis, además, en la importancia de la reunión con un grupo primario, de reunión semanal, integrado por los principales líderes de los procesos de la compañía, con el fin de entender las necesidades que se presentan en cada área.

Luego de haber conversado algunas generalidades sobre su experiencia en el campo de la confección se planteó la pregunta: ¿Cuáles serán los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas maquiladoras del sector confección en el escenario 2033 o en los próximos 10 años?

Nota: Para el desarrollo de la siguiente pregunta, se contó tanto con los aportes de Jean François como con los de Juan Carlos.

**Respuesta participante #7** (se contó tanto con los aportes de Jean François como con los de Juan Carlos):

- Juan Carlos: «(...) La única manera de que estas pequeñas empresas [crezcan] es que se reinviertan para poderse sostener y que nos montemos en programas de exportación. La idea nuestra es montarnos en programas de exportación no solamente para que esta compañía tenga trabajo, sino para que trabaje a todos nuestros aliados, a todas las empresas que más podamos (...).»
  
- Jean: «(...) Justamente de las estrategias que estamos aplicando ahorita es diversificar un poco más, no solamente en clientes sino también en productos.(...) Siempre habíamos dicho que no porque nos parecía un chicharrón, ya lo estamos viendo con otros ojos, venga, vamos incursionando en otras especialidades, porque tú debes saber mejor que nadie que cada empresa de confección no puede hacer todo, el que hace todo es poco productivo, entonces se van a especializando, pero tenemos que ser un poco flexibles para poder, justamente, atrapar oportunidades que de pronto antes no las teníamos (...).

«(...) Para mí, sobre todo, viendo las micro o pequeñas empresas, los confeccionistas, los talleres y todo eso, yo diría que un factor clarísimo es justamente potencializarse en productividad. Muchas veces ellos son muy ineficientes justamente porque tienen muy poco conocimiento de métodos, de producción o cómo llevar un simple balanceo

de un módulo, cosas que a veces parecen un poquito básicas para los que ya estamos en el medio y ellos a veces no tienen ni idea. Entonces para que ellos puedan perdurar, tienen que, sí o sí, meterse en esos conocimientos para poder ser más productivos. Nosotros estamos viendo ahorita, te vamos a dar un ejemplo, nosotros sabiendo mucho de eso, nos hemos dado cuenta de que todavía nos falta mucho para aprender, en qué sentido, hay tiempos, y ahí Juanjo, como mencionaba antes, la meta, que nosotros no la movemos, ¿cierto? Obviamente sí podemos moverla cuando hay ciertos cambios radicales de tecnología, de... O simplemente el precio no da. Entonces ahí se hace una negociación (...) con las operarias para llegar a una meta que es más ajustada, pero que es eso o no lo trabajamos. No lo podemos hacer. (...)

«(...) En paralelo, estamos implementando un nuevo *software* de ingeniería de métodos de tiempos de confección, (...) ¿qué hace ese *software*? Adelgaza los tiempos lo que más puedas. Entonces, ya cuando comenzamos a aplicar esas metodologías, nos dimos cuenta de que sí éramos capaces de llegar a esos tiempos para que nos dé el precio. Con mucho esfuerzo sí, pero sí. Entonces qué pasa, que los que están pagando ese precio es porque ya no tienen ese *software*, ya hicieron la tarea y dijeron teóricamente... tienen que ser capaces de llegar a esos tiempos y entonces vamos a pagar tanto. Entonces mira que nosotros, incluso ya siendo una gran empresa, el hecho de seguir adquiriendo tecnología, porque eso es implementación de tecnología... Obviamente son herramientas que no son al alcance de cualquier empresa. Entonces ahí es donde entra justamente, yo creo, que hay que apalancarse con entidades un poquito más grandes, tipo Inexmoda, tener que hacer programas para las pequeñas empresas y donde a veces pongan a disposición este tipo de herramientas, otro *software* que les permitan ser más productivos. (...) Para mí, el punto más importante es que tienen que poner en la mira la productividad para ser cada vez más competitivos en los tiempos y todo eso, si no, no les va a dar».

Juan Carlos: «(...) Para nosotros, siempre ha sido reinvertir, partiendo de crear una empresa rentable. ¿Y cómo rentable? Siendo eficiente, teniendo buenos métodos,

teniendo métodos. ¿No cierto? En este momento, una de las mayores inversiones que nosotros tenemos en este momento, quién lo creyera en esta crisis, es que al departamento de ingeniería acaba de entrar otro ingeniero más. Tenemos tres ingenieros (...). O sea, son tres ingenieros y un técnico. Y el *software* que tenemos, tenemos un ingeniero que es especialista en robótica que fabrica repuestos y todo lo que necesitamos, y tenemos ETC que fue idea de Jeff, muy costoso, pero nos montamos en él y estamos reduciendo tiempos. Ahí llegamos a la misma negociación de las máquinas que compramos cuando tenemos alta tecnología, que decimos a una persona: vea, esta máquina el tiempo ya no es así, es la mitad. O las máquinas las compramos de remate automático, que el módulo era de 11, quedó de 10, porque esa máquina se llevaba ya dos operaciones, entonces hubo que, vengan, esto es por esto y hubo que demostrarles. A veces negociamos, le decimos, vea la mitad es para usted, la otra mitad es para la empresa, a veces no todo tiene que ser para el banco porque hay que pagarle al equipo. Y ellas entienden todo eso, ellas hacen cuentas y todo.

«Entonces las pequeñas empresas, yo diría que lo que dice Jeff es así, si ellas no se montan primero en buenas prácticas, en tener productividad, buenos métodos y todo, asociarse con otras, con las entidades que dan ese conocimiento gratis para poder tener rentabilidad y poder crecer con esos ingresos, no llegan a ningún lado».

Jean: «Yo participé de uno de los programas de Inexmoda y me parecía triste ver cómo algunos llegaban y decían, ¿cuánto pagan la confección? Ustedes, o sea, hablaban de cosas que no son comparables. ¿Cuánto pagan por la producción de esta camiseta? Siempre, Dios mío, pero es que lo que tenemos que hablar es de cuánto es el saldo, cuánto del tiempo. ¿Cuánto el minuto nos paga? Y a eso asociado el precio del minuto, que obviamente eso ya es propio de la empresa según sus costos fijos y todo su cargo, pero entonces eso es lo que no hay lugar a entender (...) Entonces mira, por ejemplo, la gran mamá de Kelly que tiene su tallercito, a veces ella dice que trabaja demasiado, se pasa casi que hasta las 11:00 o 12:00, no sé por qué. Porque ella le negocia un precio por tal prenda, le dicen esa camisa, ¿por cuánto me la hace? Y

ella costea, ¿cómo costea? Al ojo, a más o menos yo creo que puedo sacar a la semana tantas. Pero así, de una manera muy artesanal. Habrá veces que sí le da, y otras que no le da. Y básicamente se está explotando ella misma. Las horas de trabajo que puede pasar haciendo esto no está cobrando un precio justo por su mano de obra. Tienen trabajo, así son los talleres, la mayor parte de talleres trabajan así. Y ya cuando comienzan a crecer, ponen ya un modulito, comienzan a meterse, pero no saben ni balancear el módulo, conocimientos básicos que nosotros tuvimos la fortuna de tener esos diplomados y esas cosas que, pero esa gente no lo tiene, entonces ellos tienen que apalancar de sí o sí de los programas... son muy pequeños como para pagarse ellos mismos esas herramientas y esos cursos, pero hay ideas que nos dan es meterse en esos programas y tener esas ganas de aprender y de implementar».

Entrevistador: El factor humano, vos lo has mencionado mucho, ¿te parece también que es como algo importante o no?

Juan Carlos: «(...) Si no les das garantías, si no generas un empleo digno, que ellas sientan un compromiso que esa compañía es de ellas, la gente nunca se te va a quedar cumpliendo una meta, la gente se va. Chao. Cómo es que a una persona pagando una meta, si le dan un moresco, un agua, alguna cosa (...) a las 3:00 de la tarde. Entonces no han desayunado, ni almorzado, es que se tiene que quedar. Se van. Entonces hay que darles condiciones muy buenas de trabajo».

#### **Factores de éxito extraídos del participante #7:**

1. Reinversión de capital.
2. Participación en programas de exportación.
3. Diversificación en clientes y productos.
4. Rentabilidad de precio minuto.
5. Adaptación a cambios del entorno.
6. Aplicación de metodologías para incrementar productividad.
7. Tecnología para incremento de la productividad.

8. Asociación con entidades y programas de apoyo.
9. Condiciones de trabajo favorables.

### **8.1.8 Participante #8 – Juan Fernando Vásquez**

Juan Fernando Vásquez, Ingeniero de Producción de EAFIT de 1986, comenzó su vida laboral directamente en el sector textil. Su primer empleo fue en Confecciones Colombia. Allí tuvo la oportunidad de participar en un programa de formación de nuevos profesionales donde aprendió las bases de la hilatura, tejeduría y la confección, para luego apoyar por dos años, como asistente, el área de tejeduría.

Por una referencia de un compañero de estudio, más tarde tuvo la oportunidad de trabajar en la empresa Distrihogar, dedicada a fabricación de textiles para el hogar, para, dos años más tarde, pasar a trabajar con el Grupo Uribe, un conjunto de empresas dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir para diversos públicos.

Allí, como jefe de producción, tuvo contacto de primera mano con los talleres de confección externos a las marcas. En esta gestión, logró identificar diversos problemas ligados a la producción de las prendas de vestir relacionados a la calidad, el cumplimiento y el costo. Viendo la necesidad de resolver dichos problemas, buscó obtener más conocimiento por lo que decidió tomar un curso que, para ese entonces, se llamaba “Líneas modulares”. Esto llevó a Juan Fernando a no solamente adquirir buenas prácticas para la empresa en la que trabajaba, sino a transmitir las a aquellos talleres que eran receptivos a recibirlas.

Viendo que hubo buena acogida por los talleres de confección por los buenos resultados obtenidos, Juan Fernando tomó la decisión, años más tarde, de pasar a una labor de consultoría, renunciando al empleo de vinculación que había tenido con el Grupo Uribe.

Pasados unos años como consultor y habiendo tenido la oportunidad de hacer parte de un proyecto de confección interna llamado TexMaquila, del Grupo Uribe, tuvo también la oportunidad de tener una empresa propia de confección que un empresario del sector le había

encomendado. Sin embargo, debido a dificultades económicas de dicha empresa y de un deseo de seguir adquiriendo nuevos conocimientos, Juan Fernando tomó la decisión de viajar a Canadá para aprender inglés.

Dos años más tarde, habiendo tomado la decisión de quedarse viviendo en Canadá con su familia, es invitado por una empresa de consultoría americana a trabajar como contratista independiente. Esto le permitió ingresar a la industria textil de diferentes países aparte de Colombia. Acostumbrado a empresas de no más de 300 personas, se enfrentó a empresas de hasta 14.000, como lo fue una de ellas en República Dominicana.

En toda su experiencia laboral, ha logrado trabajar en países de todo el continente en consultorías relacionadas con la confección. Algunos son Canadá, Estados Unidos, México, Honduras, República Dominicana, Puerto Rico, El Salvador, etc. Además, ha apoyado proyectos en Colombia de Inexmoda y de la Cámara de Comercio.

Habla, desde su experiencia laboral, sobre la importancia de la metodología de Justo a Tiempo, en relación con Lean Manufacturen, de la marca Toyota, el cual aprendió durante el curso tomado durante la gestión de la producción en su empleo en el Grupo Uribe. Para él, más que un método de producción, es un modelo de pensamiento, una filosofía de vida: menos inventarios en proceso para la reducción de los tiempos de ciclo de producción, la distribución de los módulos de confección, entre otras buenas prácticas.

Juan Fernando Vásquez, al igual que los participantes Conrado y Juan Pablo, optó por responder a la pregunta por medio de un mensaje con archivo adjunto, listando los factores de éxito.

#### **Respuesta participante #8:**

1. Constante compromiso por la normalización de los procesos productivos en lo que tiene que ver con:

- Conocer los estándares de producción de manera anticipada al ingreso de los lotes al proceso productivo y garantizar que los operadores apliquen los métodos que lleven al tiempo estándar establecido. Los tiempos estándar deben ser suministrados por los clientes o establecidos por la empresa de una manera confiable.
  - Permanente mejora de los métodos de producción para tener estándares que sean competitivos.
  - Los mejores tiempos de cada operación se logran con la reducción a la mínima expresión de los tiempos manuales, con la ayuda de aditamentos, con la aplicación de los principios de economía de movimientos y con una correcta utilización de la tecnología disponible.
2. Formación y capacitación del talento humano, buscando permanentemente las redes de apoyo y las alianzas estratégicas con empresas del mismo sector, con entidades educativas, instituciones gubernamentales, gremios empresariales o sectoriales, para poder así tener acceso a recursos y conocimientos que permitan fortalecer y garantizar la competitividad de un recurso humano administrativo y operativo actualizado, en lo que tiene que ver con los procesos de manufactura de rápida respuesta o manufactura esbelta (“Lean”).
  3. Responsabilidad social. La adopción de prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente, así como la promoción de condiciones laborales justas y seguras que puedan sostener y desarrollar el talento humano, así como el de poder atraer a nuevos operadores y a nuevos clientes.
  4. Tener una estrategia de desarrollo comercial que permita saber ofrecer y vender los servicios de maquila o de paquete completo y de poder adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. De esta manera se aumentan las oportunidades y

posibilidades de tener continuidad en el proceso productivo y se reducen las dificultades que genera la dependencia de un mínimo de clientes.

Para lograr dicha continuidad y ser exitoso en la venta de los minutos instalados en la planta de manufactura, es necesario desarrollar un proceso de mejora continua en todas las áreas donde se agrega valor al producto en toda la cadena de suministro.

5. Innovación tecnológica. La constante búsqueda de las mejores tecnologías que se adapten a las características del proceso productivo y a la capacidad financiera de la empresa. Cada decisión de compra de máquinas y equipos debe evaluar de una manera concienzuda la justificación o la necesidad real de dicha tecnología, además de que sea tomada en cuenta la capacitación de los operadores y de realizar el seguimiento correspondiente.

En cuanto a los factores externos:

La inestabilidad política, económica y social en el país y en la región, son aspectos que desfavorecen el crecimiento sectorial y de la empresa.

No pareciera que en los próximos 10 años fueran a reducirse de manera importante los niveles de informalidad con el trabajo al destajo en la industria de la confección, debido a diferentes factores que se vienen presentando en la realidad nacional, en términos de políticas de Estado y de avances en un verdadero fortalecimiento del sector textil/confección en el país.

Se debe, por lo tanto, conocer e invertir más en la tecnología blanda (conocimiento) mediante el desarrollo del talento humano, a cambio de pensar que la inversión solo en tecnología es suficiente para crecer y desarrollarse.

Pero, por otro lado, sin duda seguirán existiendo y llegarán nuevos empresarios “de lujo”, con una verdadera determinación y compromiso consigo mismos y con el país, que serán el ejemplo a mostrar y que llevarán a unos niveles muy exitosos la industria textil/confección,

gracias a que cada vez más se irá entendiendo mucho mejor el verdadero significado de la filosofía “Lean”.

La identificación de los verdaderos casos exitosos en la implementación de la filosofía “Lean” en el país y en la región, especialmente Centroamérica, serán determinantes para el desarrollo sectorial, en la medida en que puedan ser replicados.

Nota: Existen algunas personas dedicadas a la docencia y a la consultoría, así como empresas mismas que definen el concepto “Lean” de una manera muy ambigua y equivocada, pues tener alguna herramienta “Lean” no significa estar en un proceso de mejora continua que lleve a los niveles de excelencia que se requieren para ser competitivos a nivel regional o mundial.

#### **Factores de éxito extraídos del participante #8:**

1. Optimización de capacidad productiva por medio de métodos estándar.
2. Eficiencia obtenida por medio de tecnología y aditamentos. Innovación tecnológica.
3. Formación y capacitación del talento humano.
4. Apoyo en alianzas estratégicas con empresas, entidades, instituciones o gremios.
5. Adopción de prácticas sostenibles.
6. Promoción de condiciones laborales justas y seguras.
7. Atracción de nuevos clientes.
8. Adaptación a cambios del entorno.
9. Mejoramiento continuo.
10. Estabilidad política, económica y social.
11. Aplicación de metodología Lean.

#### **8.2 Análisis de resultados de la primera ronda de respuestas**

Para analizar los resultados de la primera ronda, se procedió a extraer los factores mencionados por cada participante en sus respuestas, con el objetivo principal de identificar

las ideas esenciales de cada opinión. Esta extracción se realizó con el fin de obtener una comprensión clara y concisa de los puntos clave planteados por cada participante.

Algunos de los participantes decidieron escribir su respuesta para luego hacer envío de la misma por medio de un archivo adjunto a través de WhatsApp. Otros, por su parte, prefirieron dar su opinión sobre los factores de éxito, luego de haber conversado un poco sobre su experiencia personal como confeccionistas o expertos en la confección.

Luego de haber extraído los factores principales de cada participante, se procedió a tabular la información en una tabla de Excel. En ella se dispuso el número correspondiente a cada participante, el listado de cada factor extraído de cada respuesta y el número de convergencias, con un color, de cada factor de éxito en los que los participantes coincidieron.

Acto seguido, en una tabla de Excel adicional, se extrajeron 24 factores de éxito, sin duplicados, para analizar de una manera más clara la información compilada de la primera etapa de la investigación. Esta misma información se tomó como insumo base para continuar con la segunda etapa del método Delphi.

Tabla 6. Resultados consolidados primera ronda método Delphi

PARTICIPANTE	FACTORES DE ÉXITO	# DE CONVERGENCIAS
1	1. Tecnología y maquinaria actualizada	5
	2. Contar con un buen administrador	4
	3. Calidad y cumplimiento	4
	4. Tener un buen cliente	3
	5. Equipo de trabajo consolidado	3
	6. Contar con buen capital para sustentar la operación	1
	7. Tener el conocimiento y experiencia en lo que se va a producir	1
2	1. La importancia de un buen líder	4
	2. Tener un buen proveedor (cliente)	3
	3. Contar con buen personal	3
	4. Tener iniciativa, visión	1
3	1. Un buen líder que dé ejemplo	4
	2. Buena calidad y cumplimiento con las fechas y tiempos	4
	3. Establecer confianza entre el proveedor y el cliente	3
	4. Tener un equipo de trabajo estable	3
	5. Tener flujo de trabajo constante	1
4	1. Maquinaria apropiada – Tecnología	5
	2. Una buena administración	1
	3. Calidad del producto que va a ser entregado	4
	4. Cumplimiento de tiempos de entrega de la producción	4
	5. Precio que genere rentabilidad del negocio	4
5	1. Cultura del control (indicadores de productividad)	4
	2. Cumplimiento de obligaciones legales y fiscales	4
	3. Asegurar la rentabilidad y salud financiera de la empresa	4
	4. Capacitación y empoderamiento del recurso humano	1
	5. Adaptación a cambios del entorno	2
	6. Comunicación transparente y fluida con los colaboradores sobre generalidades de la empresa	1
6	1. Implementación de avances tecnológicos como aliados del proceso productivo	5
	2. Rentabilidad medida en minutos facturados	4
	3. Capacitaciones integrales al personal	3
	4. Crear profesionales de alto nivel	3
	5. Maximización de capacidad productiva	1
7	1. Tecnología para incremento de la productividad	5
	2. Condiciones de trabajo favorables	4
	3. Generación de rentabilidad	4
	4. Aplicación de métodos productivos	3
	5. Diversificación en clientes y productos	2
	6. Asociación con entidades y programas de apoyo	2
	7. Participación en programas de exportación	1
	8. Reinversión de capital	1
8	1. Eficiencia obtenida por medio de tecnología y aditamentos	5
	1. Innovación tecnológica	4
	2. Promoción de condiciones laborales justas y seguras	4
	3. Formación y capacitación del talento humano	3
	4. Optimización de capacidad productiva por medio de métodos estándar	3
	5. Adaptación a cambios del entorno	2
	6. Atracción de nuevos clientes	2
	7. Apoyo en alianzas estratégicas con empresas, entidades, instituciones o gremios	2
	8. Adopción de prácticas sostenibles	1
	9. Mejoramiento continuo	1
	10. Estabilidad política, económica y social	1
11. Aplicación de metodología Lean	1	

Nota: Cada color corresponde a las convergencias entre las opiniones de los participantes.

Tabla 7. Resumen factores de éxito y cantidad de convergencias por factor

FACTORES DE ÉXITO	# DE CONVERGENCIAS	# DE PARTICIPANTE							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Implementación de tecnología como recurso para mejorar la productividad	5	X			X		X	X	X
Contar con un buen administrador - Líder	4	X	X	X	X				
Calidad y cumplimiento	4	X		X	X	X			
Tener un buen proveedor (cliente)	3	X	X	X					
Buen equipo de trabajo consolidado - Estable	3	X	X	X					
Condiciones laborales justas y favorables. Cumplimiento de obligaciones legales y fiscales	3				X	X		X	X
Precio que genere rentabilidad	4				X	X	X	X	
Optimización de capacidad productiva por medio de métodos estándar	3						X	X	X
Formación y capacitación del talento humano	3						X	X	X
Atracción de nuevos clientes	2							X	X
Adaptación a cambios del entorno	2					X			X
Alianzas estratégicas con entidades de apoyo del sector	2							X	X
Contar con buen capital para sustentar la operación	1	X							
Tener el conocimiento y experiencia en lo que se va a producir	1	X							
Tener iniciativa, visión	1		X						
Tener flujo de trabajo constante	1			X					
Comunicación transparente y fluida con los colaboradores sobre generalidades de la empresa	1					X			
Salud financiera de la empresa en niveles de apalancamiento y cartera	1					X			
Participación en programas de exportación	1							X	
Reinversión de capital	1							X	
Estabilidad política, económica y social	1								X
Aplicación de metodología Lean	1								X
Adopción de prácticas sostenibles	1								X
Mejoramiento continuo	1								X

### 8.3 Conclusiones primera ronda de método Delphi

Luego de haber analizado los resultados de la primera ronda para responder a la pregunta de cuáles serán los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas maquiladoras del sector confección en el escenario 2033, o en los próximos 10 años, se pudo identificar algunas similitudes en las opiniones dadas.

Si bien se eligieron expertos en la confección con buena trayectoria en el sector de la confección, se pudo identificar al menos dos segmentos de participantes: aquellos que emprendieron su labor empíricamente, siendo confeccionistas, y otros que, por su nivel profesional, han logrado, a través de los años, crecimientos importantes en sus empresas o a nivel profesional.

Teniendo en cuenta la tabla 7, la cual resume la cantidad de factores de éxito y el número de convergencias entre los participantes, se puede inferir:

- En el análisis de las respuestas de los participantes, se identificaron varios factores clave para el éxito de los talleres de confección para los próximos 10 años. En primer lugar, se observó que 5 de 8 participantes consideran la tecnología como un recurso fundamental, en donde la maquinaria actualizada, aditamentos (accesorios para la manipulación de las prendas según su diseño) y *software* terminan siendo recursos importantes para mejorar la productividad del taller de confección
- Los primeros 4 participantes consideran que un buen líder y un buen administrador son factor importante. Tener una mirada crítica y clara de todo el negocio es determinante para la empresa y para la relación con el cliente.
- Garantizar el cumplimiento y calidad del producto terminado a los clientes fue otro aspecto en el que coincidieron 4 de 8 participantes. Para ellos, este factor permite establecer relaciones sólidas y asegurar la continuidad de la producción.
- Se observó también que los 3 primeros participantes consideraron fundamental contar con un buen cliente, así como también con un equipo de trabajo estable, para garantizar una producción constante en el tiempo.
- En cuanto a la rentabilidad, como factor de éxito, 4 de 8 participantes consideraron la importancia de contar con precios que puedan generar ganancias. Estos, pagados a un buen valor y multiplicados por la cantidad de minutos que cuenta realizar una prenda, son los que finalmente terminan dejando rentabilidad en estas empresas.
- Los participantes 5, 7 y 8 coincidieron en que era un factor importante el cumplimiento de las obligaciones laborales para con sus empleados, así como

condiciones favorables y justas, a diferencia de los primeros participantes en donde, a pesar de considerar la importancia de equipos de trabajo buenos y estables, aún cuentan con cierto nivel de informalidad.

- Los últimos 3 participantes resaltaron la importancia de la optimización de capacidades productivas, en respuesta a una necesidad de mejorar la eficiencia de las plantas de producción por medio de métodos productivos de confección. Dicho factor se diferencia de los primeros participantes en que, desde su experiencia, han establecido metodologías de producción adaptadas por operaciones y sin responder a un método específico.
- Los participantes 7 y 8 coincidieron en la importancia de diversificación de clientes, a fin de minimizar los riesgos asociados a depender de un solo cliente, y posibilita además el ofrecer servicios integrales de producción como el servicio de paquete completo. Estos participantes también coincidieron en la importancia de establecer alianzas estratégicas con entidades que apoyan al sector, dispuestas para el fortaleciendo del mismo, y que, en muchas ocasiones, no son acogidas.
- Tanto el participante 5 como el 8, coincidieron en la importancia de adaptarse a los cambios del entorno. Reconocieron que el mercado de la confección es dinámico y que es necesario ajustarse a las demandas cambiantes.
- De los 24 factores de éxito mencionados por los participantes, fueron 11 los que solamente fueron mencionados en una sola oportunidad. Estos factores, planteados principalmente por los participantes 5, 7 y 8, revelan una perspectiva más crítica y profunda sobre el futuro de las empresas de confección que, pese a no estar en el orden de prioridades de las empresas de confección, podrían ser clave para el éxito de las mismas a largo plazo.

Se pudiera decir, de manera preliminar y según las opiniones de la primera ronda, que es indispensable la búsqueda constante de tecnológica como recurso importante para el mejoramiento continuo de la productividad de las empresas de confección. Esto incluye maquinaria actualizada, accesorios o aditamentos que faciliten la manipulación e industrialización de las prendas y, en un escenario ideal, *software* que permita conocer los tiempos predeterminados para la manufactura de las prendas y el valor a pagar por minuto de confección.

Es importante, además, un buen líder para la buena gestión de los talleres de confección. Ellos permitirán que, por su gestión, se puedan desprender otros factores de éxito como la garantía de cumplimiento de tiempos de entrega de las producciones y su calidad, la garantía de un buen equipo de trabajo, la búsqueda constante de buenos clientes y la diversificación de los mismos.

Es importante hacer énfasis en la importancia de una preparación profesional o de cursos relacionados a la confección. Esto debido a que es evidente cómo las opiniones de los expertos pueden variar según los conocimientos que han adquirido del sector, antes o durante la experiencia laboral.

La aplicación de métodos como Lean Manufacturen, adopción de prácticas sostenibles, participación de programas de exportación, formación y capacitación del talento humano, mejoramiento continuo, entre otros factores mencionados una o dos veces por los últimos participantes, puede denotar una mirada profunda a lo que empresas de menor tamaño han de aspirar para evolucionar en los próximos años.

#### **8.4 Desarrollo de la segunda ronda del método Delphi**

Para el desarrollo de la segunda ronda del método Delphi, haciendo uso de los datos tabulados en la Tabla 7, se planteó una manera práctica para la retroalimentación de las opiniones de los participantes de la siguiente manera:

Tabla 8. Retroalimentación de opiniones y segunda ronda

SEGUNDA RONDA DE LA INVESTIGACIÓN										
PREGUNTA A RESPONDER										
¿Cuáles serán los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas maquiladoras del sector confección en el escenario 2033 o en los próximos 10 años?										
En la siguiente tabla encontrarás un total de 23 factores de éxito mencionados entre 8 participantes elegidos del sector confección.										
En la tabla eres el <b>participante número 4</b> . Los factores de éxito marcados en <b>verde</b> y con una <b>X</b> son los que mencionaste la primer vez que respondiste la anterior pregunta.										
Puedes elegir o quitar factores de éxito marcando la celda con otra <b>X</b> y darles un nivel de importancia en la primera columna, siendo 1 el factor más importante. <b>No</b> es necesario marcar todos los factores de éxito dispuestos, pero sí los que sean determinantes en los próximos 10 años. Si te quedas con la misma respuesta y factores de éxito, solo será necesario dar # de <b>nivel de importancia</b> a cada factor.										
IMPORTANCIA	FACTORES DE ÉXITO	# DE CONVERGENCI	# DE PARTICIPANTE							
			1	2	3	4	5	6	7	8
	Implementación de tecnología como recurso para mejorar la productividad	5	X			X		X	X	X
	Contar con un buen administrador - Líder	4	X	X	X	X				
	Calidad y cumplimiento	4	X		X	X	X			
	Tener un buen proveedor (cliente)	3	X	X	X					
	Buen equipo de trabajo consolidado - Estable	3	X	X	X					
	Condiciones laborales justas y favorables. Cumplimiento de obligaciones legales y fiscales	3					X		X	X
	Precio que genere rentabilidad	4				X	X	X	X	
	Optimización de capacidad productiva por medio de métodos estándar.	3						X		X
	Formación y capacitación del talento humano.	3						X	X	X
	Atracción de nuevos clientes.	2							X	X
	Adaptación a cambios del entorno.	2					X			X
	Alianzas estratégicas con entidades de apoyo del sector	2							X	X
	Contar con buen capital para sustentar la operación	1	X							
	Tener el conocimiento y experiencia en lo que se va a	1	X							
	Tener iniciativa, visión	1		X						
	Tener flujo de trabajo constante	1			X					
	Comunicación transparente y fluida con los colaboradores sobre generalidades de la empresa	1					X			
	Salud financiera de la empresa en niveles de apalancamiento y cartera	1					X			
	Participación en programas de exportación	1							X	
	Reinversión de capital	1							X	
	Estabilidad política, económica y social	1								X
	Aplicación de metodología Lean	1								X
	Adopción de prácticas sostenibles	1								X
	Mejoramiento continuo	1								X

La información anterior es un ejemplo de la retroalimentación que fue enviada a cada uno de los participantes mediante un archivo adjunto de Excel. En ella cada uno pudo evidenciar las

convergencias de las opiniones sobre los factores de éxito con otros participantes. Adicionalmente, se les abrió la posibilidad de editar el archivo a fin de marcar o desmarcar las opiniones que consideraran importantes. También se dispuso una columna para que cada uno tuviera la posibilidad de categorizar el nivel de importancia de los factores de éxito elegidos, siendo 1 el factor más importante.

### **8.5 Respuestas de la segunda ronda**

Las respuestas se dispusieron en nivel de importancia. En algunos casos, los participantes valoraron solo algunos de los factores de éxito que consideraron más importantes, sin dejar de lado otros de ellos.

#### **Respuesta participante #1**

1. Tener un buen proveedor.
2. Implementación de tecnología como recurso para mejorar la productividad.
3. Buen equipo de trabajo consolidado.
4. Contar con buen capital para sustentar la operación.

#### **Otros factores seleccionados sin marcación de nivel de importancia, fueron:**

- Contar con un buen administrador – Líder.
- Calidad y cumplimiento.
- Condiciones laborales justas y favorables. Cumplimiento de obligaciones legales y fiscales.
- Precio que genere rentabilidad.
- Optimización de capacidad productiva. Aplicación de métodos productivos.
- Formación y capacitación del talento humano.
- Adaptación a cambios del entorno.
- Tener el conocimiento y experiencia en lo que se va a producir.
- Tener iniciativa, visión.
- Tener flujo de trabajo constante.

## **Respuesta participante #2**

1. Tener iniciativa, visión.
2. Tener un buen proveedor (cliente).
3. Buen equipo de trabajo consolidado, estable.
4. Condiciones laborales justas y favorables. Cumplimiento de obligaciones legales y fiscales.

### **Otros factores seleccionados sin marcación de nivel de importancia, fueron:**

- Implementación de tecnología como recurso para mejorar la productividad.
- Contar con un buen administrador – Líder.
- Calidad y cumplimiento.
- Precio que genere rentabilidad - Valor minuto pagado.
- Optimización de capacidad productiva - Aplicación de métodos productivos.
- Formación y capacitación del talento humano.
- Adaptación a cambios del entorno.
- Atracción de nuevos clientes – Diversificación.
- Tener el conocimiento y experiencia en lo que se va a producir.
- Tener flujo de trabajo constante.
- Comunicación transparente y fluida con los colaboradores sobre generalidades de la empresa.
- Salud financiera de la empresa en niveles de apalancamiento y cartera.
- Reinversión de capital.
- Estabilidad política, económica y social.
- Mejoramiento continuo.

## **Respuesta participante #3**

1. Tener un buen proveedor.
2. Buen equipo de trabajo consolidado, estable.

3. Calidad y cumplimiento.
4. Contar con un buen administrador.
5. Implementación de tecnología como recurso para mejorar la productividad.
6. Tener iniciativa, visión.
7. Salud financiera de la empresa en niveles de apalancamiento y cartera.
8. Mejoramiento continuo.

**Otros factores seleccionados sin marcación de nivel de importancia, fueron:**

- Condiciones laborales justas y favorables. Cumplimiento de obligaciones legales y fiscales.
- Precio que genere rentabilidad, valor minuto pagado.
- Optimización de capacidad productiva. Aplicación de métodos productivos.
- Adaptación a cambios del entorno.
- Tener conocimiento y experiencia en lo que se va a producir.
- Tener un flujo de trabajo constante.
- Comunicación transparente y fluida con los colaboradores sobre generalidad de la empresa.
- Reinversión de capital.
- Estabilidad política, económica y social.
- Mejoramiento continuo.

Cabe anotar que este participante opina, por su parte, que la capacitación del personal estaría apropiada solo para empresas que superen los 20 a 30 empleados.

**Respuesta participante #4**

1. Contar con un buen administrador – Líder.
2. Condiciones laborales justas y favorables.
3. Implementación de tecnología como recurso para mejorar la productividad.
4. Precio que genere rentabilidad, valor minuto pagado.
5. Optimización de capacidad productiva – Aplicación de métodos productivos.

6. Adaptación a cambios del talento humano.
7. Atracción de nuevos clientes. Diversificación.

**Otros factores de éxito considerados fueron:**

- Tener conocimiento en lo que se va a producir y tener iniciativa y visión. Estos para este participante están incluidos en el tener un buen administrador – Líder.
- Tener flujo de trabajo constante como parte de tener un buen proveedor (cliente).
- Reinversión de capital unido a la implementación de tecnología.
- Estabilidad política, económica y social.

**Respuesta participante #5**

1. Implementación de tecnología como recurso para mejorar la productividad.
2. Buen equipo de trabajo consolidado, estable.
3. Adaptación a cambios del entorno.
4. Condiciones laborales justas y favorables. Cumplimiento de obligaciones legales y fiscales.
5. Optimización de capacidad productiva. Aplicación de métodos productivos.

**Otros factores seleccionados sin marcación de nivel de importancia, fueron:**

- Calidad y cumplimiento.
- Precio que genere rentabilidad. Valor minuto pagado.
- Comunicación transparente y fluida con los colaboradores sobre generalidades de la empresa.
- Salud financiera de la empresa en niveles de apalancamiento y cartera.

**Respuesta participante #6**

1. Formación y capacitación del talento humano.
2. Optimización de capacidad productiva. Aplicación de métodos productivos.
3. Implementación de tecnología como recurso para mejorar la productividad.
4. Contar con un buen administrador – Líder.

5. Precio que genere rentabilidad. Valor minuto pagado.

**Otros factores seleccionados sin marcación de nivel de importancia, fueron:**

- Alianzas estratégicas con entidades de apoyo del sector.

**Respuesta participante #7**

1. Contar con un buen administrador o líder.
2. Implementación de tecnología como recurso para mejorar la productividad.
3. Condiciones laborales justas y favorables. Cumplimiento de obligaciones legales y fiscales.
4. Alianzas estratégicas con entidades de apoyo del sector.

**Otros factores seleccionados sin marcación de nivel de importancia, fueron:**

- Optimización de capacidad productiva por medio de métodos estándar.
- Precio que genere rentabilidad.
- Atracción de nuevos clientes.
- Buen equipo de trabajo consolidado – Estable.
- Formación y capacitación del talento humano.
- Tener un buen proveedor.
- Reinversión de capital.
- Contar con buen capital para sustentar la operación.
- Participación en programas de exportación.

**Respuesta participante #8**

1. Optimización de capacidad productiva. Aplicación de métodos productivos.
2. Formación y capacitación del talento humano.
3. Condiciones laborales justas y favorables. Cumplimiento de obligaciones legales y fiscales.
4. Calidad y cumplimiento.
5. Alianzas estratégicas con entidades de apoyo del sector.

6. Aplicación de metodología Lean Manufacturing.
7. Adopción de prácticas sostenibles.
8. Implementación de tecnología como recurso para mejorar la productividad.
9. Adaptación a cambios del entorno.
10. Atracción de nuevos clientes. Diversificación.

**Otros factores seleccionados sin marcación de nivel de importancia, fueron:**

- Estabilidad política, económica y social.
- Mejoramiento continuo como parte de la optimización de la capacidad productiva.

### **8.6 Tabla de resultados con factores de éxito marcados y sin marcar nivel de importancia**

La Tabla 9, presentada a continuación, resume las opiniones de los 8 expertos del sector confección sobre los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas en el escenario proyectado para el año 2033. Antes de revelar estos nuevos hallazgos, se proporcionó retroalimentación a cada participante para que tuviera la oportunidad de conocer las opiniones de los demás expertos. Esto permitió que cada uno reafirmara sus perspectivas, las contrastara con las de los demás y, en caso necesario, agregara factores adicionales como parte de la respuesta final.

Tabla 9. Resultados consolidados método Delphi

FACTORES DE ÉXITO	# DE CONVERGENCIAS	# DE PARTICIPANTE / NIVEL DE IMPORTANCIA							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Implementación de tecnología como recurso para mejorar la productividad	8	2	X	5	3	1	3	2	8
Optimización de capacidad productiva por medio de métodos estándar	8	X	X	X	5	5	2	X	1
Condiciones laborales justas y favorables. Cumplimiento de obligaciones legales y fiscales	7	X	4	X	2	4		3	3
Precio que genere rentabilidad	7	X	X	X	4	X	5	X	
Calidad y cumplimiento	6	X	X	3	X	X			4
Adaptación a cambios del entorno	6	X	X	X	6	X			9
Contar con un buen administrador - Líder	6	X	X	4	1		4	1	
Atracción de nuevos clientes	5		X		7	3		X	10
Buen equipo de trabajo consolidado - Estable	5	3	3	2		2		X	
Formación y capacitación del talento humano	5	X	X				1	X	2
Tener un buen proveedor (cliente)	5	1	2	1	X			X	
Tener el conocimiento y experiencia en lo que se va a producir	4	X	X	X	X				
Tener iniciativa, visión	4	X	1	6	X				
Reinversión de capital	4		X	X	X			X	
Estabilidad política, económica y social	4		X	X	X				X
Alianzas estratégicas con entidades de apoyo del sector	3						X	4	5
Salud financiera de la empresa en niveles de apalancamiento y cartera	3		X	7		X			
Tener flujo de trabajo constante	3	X	X	X					
Comunicación transparente y fluida con los colaboradores sobre generalidades de la empresa	3		X	X		X			
Mejoramiento continuo	3		X	8					X
Contar con buen capital para sustentar la operación	2	4						X	
Aplicación de metodología Lean	1								6
Adopción de prácticas sostenibles	1								7
Participación en programas de exportación	1							X	

Cada número dispuesto en la tabla debajo del número de participantes, equivale a la importancia que ellos dieron a algunos de los factores de éxito que consideraron como más importantes, siendo 1 el de mayor peso.

## 9. Conclusiones finales

Teniendo en cuenta los resultados por medio de la aplicación de la metodología Delphi, valiéndose de las opiniones de los expertos seleccionados, a fin de identificar los factores de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas maquiladoras del sector confección en el escenario 2033, se puede llegar a una conclusión general que agrupa los factores más relevantes.

La implementación tecnológica se destaca como recurso fundamental para mejorar la productividad en las empresas MiPymes en los próximos 10 años. Dicho recurso no solamente incluye la importancia de una maquinaria actualizada, sino también los accesorios o aditamentos necesarios para agilizar y manipular de manera práctica las piezas a ensamblar. Asimismo, la combinación de un buen equipo de trabajo, consolidado y estable, valiéndose de métodos estándar de producción, por medio de módulos o células de trabajo, contribuirá a una correcta optimización de la capacidad productiva de las plantas de confección.

Por otro lado, se reconoce que un buen líder o administrador puede llegar a ser clave en el éxito de estas MiPymes, ya que de él, en definitiva, se podrán desprender otros factores de éxito de gran peso. La búsqueda constante de precios de confección medidos por valor minuto pueden ayudar a generar rentabilidad y agregar valor en las empresas que se encuentren a cargo. Tener claridad sobre estas cifras puede garantizar el crecimiento y estabilidad de las empresas en el tiempo. Quien desempeñe este rol, el de líder o administrador, tendrá que garantizar que el factor de éxito del cumplimiento y la calidad de las producciones se dé a cabalidad. Además, se considera importante no dejar de lado la búsqueda y diversificación de nuevos clientes, así como mantener vínculos sólidos con aquellos con quienes ya se ha establecido una relación. De ellos podrá depender el éxito de mantener una producción constante y sostenida. Asimismo, con una visión clara del negocio, un líder deberá identificar

la manera correcta para adaptarse a los cambios del entorno, que en muchas ocasiones se ve impactado tanto positiva como negativamente en aspectos sociales, políticos y económicos.

El recurso humano es un factor clave que podrá determinar el éxito de las MiPymes de confección, en un contexto donde la escasez de la mano de obra calificada es una preocupación que cada vez adquiere mayor peso. Por esto, cumplir con condiciones justas y favorables de trabajo permitirá que las empresas sean competitivas en un mercado donde la informalidad es bastante común. También se considera crucial el invertir en la formación y capacitación del personal para el crecimiento sostenible de estas empresas. Al ofrecer oportunidades de desarrollo y aprendizaje, preparando a los empleados para enfrentar los desafíos tecnológicos y mantener altos estándares de calidad, se fomenta la creación de equipos altamente calificados, comprometidos y motivados, capaces de alcanzar óptimos resultados productivos en la confección. Además de preparar a los empleados para enfrentar los desafíos tecnológicos y mantener altos estándares de calidad, la formación continua promueve la retención del talento y contribuye a la construcción de una cultura empresarial sólida. Y no se trata solo de desarrollar habilidades técnicas, sino también de fomentar habilidades blandas, como la comunicación efectiva y el liderazgo, que son fundamentales para fortalecer las relaciones internas y externas de la empresa.

Hay otros factores de éxito como los programas de exportación, las prácticas sostenibles y la aplicación de metodologías de producción, como Lean Manufacturing, que no fueron considerados en gran medida para alcanzar el éxito de las MiPymes de confección. Si bien son importantes, su efectiva implementación tendrá que nacer del enfoque y visión que tenga el administrador o líder de la empresa, ya que puede impactar el crecimiento y la proyección de la misma en el tiempo. Ahora bien, con una perspectiva que se proyecta a los próximos 10 años, de estos factores es relevante que se priorice la búsqueda y adopción de prácticas sostenibles, siendo que es de conocimiento general que la industria textil es una de las que más genera contaminación. Al incorporar prácticas ambientalmente responsables, las empresas de confección pueden contribuir de manera significativa a la protección del medio ambiente y, al mismo tiempo, mejorar su reputación y competitividad en el mercado.

Es, finalmente, la correcta combinación de los factores de éxito mencionados anteriormente la que permitirá alcanzar el éxito para las MiPymes de confección en los próximos 10 años. Una empresa de maquila del sector textil que tenga una visión clara y una estrategia basada en dichos factores estará preparada para enfrentar los desafíos venideros y alcanzar el éxito en un mercado en donde ser competitivo marca la diferencia.

## 10. Bibliografía

- Álvarez, M., & Durán Lima, J. E. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. CEPAL, San Salvador.
- ANIF. (2021). Retos y oportunidades de las Pymes. Obtenido de <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>
- Arbeláez, J. F. (30 de 03 de 2023). Historia de RAGGED. (J. Arbeláez, Entrevistador).
- Arellana, L. C., Chinchilla, M. F., & Escobar Ávila, M. E. (2020). Obstáculos en la implementación de control interno en las mipymes en Colombia. *Palermo Business Review*(22), 185-207.
- Cabero Almenara, J., & Infante Moro, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *EDUTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*(48).
- Carbonó López, L. (2021). La ciudad de las telas en los albores de la modernidad. Breve esbozo del crecimiento del sector textil en Medellín durante la segunda mitad del siglo XX. *Revista Ciencias y Humanidades*, 12(12), 25-54.
- Castellanos Salazar, D. (20 de Septiembre de 2021). bloomberglínea.com. Obtenido de Sector textil colombiano, de los años dorados al declive que expuso la pandemia: <https://www.bloomberglínea.com/2021/09/20/sector-textil-colombiano-de-los-anos-dorados-al-declive-que-expuso-la-pandemia/>
- Comisión de las Comunidades Europeas (2003). Sobre la definición de las microempresas, pequeñas y medianas empresas. Recomendación 2003/361/CE.
- CONPES. (2007). *Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un esfuerzo público-privado*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3484.pdf>
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. Artículo en *MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (págs. 9-34). CEPAL.

- DANE. (2022). Directorio estadístico de empresas.  
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/registro-estadistico/boletin-directorio-estadistico-empresas-2019-2021.pdf>
- Decreto 957 (2019).  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>
- El Espectador. (9 de Febrero de 2020). La disputa gremial por los aranceles a las prendas de vestir. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/la-disputa-gremial-por-los-aranceles-a-las-prendas-de-vestir-article-903768/>
- Esteban García, J., & Coll Serrano, V. (2003). Competitividad y Eficiencia. *Estudios De Economía Aplicada*, 21(3), 423-450.
- Ferraro, C., & Rojo, S. (2018). Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización. *OIT Cono Sur de América Latina*(7). Obtenido de OIT Organización Internacional de Trabajo.  
[ilo.org/santiago/publicaciones/informes-tecnicos](http://ilo.org/santiago/publicaciones/informes-tecnicos)
- García, J. (17 de 05 de 2023). Factores de éxito MiPymes. (J. Arbeláez, Entrevistador). Archivo personal del autor, susceptible de solicitud al correo [jfdoas@gmail.com](mailto:jfdoas@gmail.com)
- González-Díaz, R. R., & Becerra-Pérez, L. A. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CIID Journal*(1), 1-39.
- Inexmoda. (Febrero de 2022). [ccoa.org.co](http://ccoa.org.co). Obtenido de Cámara de Comercio Oriente Antioqueño: <https://ccoa.org.co/wp-content/uploads/2022/03/Observatorio-Sistema-Moda-Febrero-2022.pdf>
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.
- Ley 590 de 2000. Promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Julio 10 de 2010. No. 44.078.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Marín, I., & Aristizábal, R. (2023). Canales comerciales de RAGGED. (J. Arbeláez, Entrevistador). Archivo personal del autor, susceptible de solicitud al correo [jfdoas@gmail.com](mailto:jfdoas@gmail.com)

- Mejía Giraldo, A., & Bravo Castillo, M. (2008). Alineación de los programas de capacitación con los procesos de innovación en pymes del sector confecciones del Valle del Cauca. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 6(2), 37-53.
- Mengual Andrés, S. (2011). *La importancia percibida por el profesorado y el alumnado sobre la inclusión de la competencia digital en educación superior*. [Tesis doctoral, Universidad EAFIT]. Universidad de Alicante.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=59631>
- Merlarejo, Z., Vera-Colina, M. A., & Mora-Riapira, E. H. (2013). Competitividad de la Mipyme y desarrollo regional. Estudio del caso colombiano. *Revista de la Facultad de Ciencias*, 14(2), 184-215.
- Merlarejo, Z., Vera-Colina, M. A., & Mora-Riapira, E. H. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*(31), 79-87.
- Morgan, A. (Dirección). (2015). The True Cost [Película]. Disponible en YouTube.
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *CEPAL*, 137-148.
- Oyala, M. C. (2007). *Principios de clase mundial en la manufactura en redes empresariales de la confección. Un estudio de benchmarking*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional Biblioteca Digital.  
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/2817>
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. *FACETAS*, 3-9.
- PROCOLOMBIA. (2019). ¿Por qué invertir en la industria de la moda en Colombia? Obtenido de Industria de la moda:  
<https://investincolombia.com.co/es/sectores/manufacturas/industria-de-la-moda>
- Saavedra García, M. L., Moreno Uribe, H., & Hernández Callejas, G. Y. (2008). Caracterización de las Mipymes en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 4(7), 57-74.
- Torrado-Fonseca, M., & Reguant-Álvarez, M. (07 de 01 de 2016). El método Delphi. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102.
- Zevallos, E. (2007). *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina*. Fundes Internacional. San José, Costa Rica.

## 11. Anexo

### Consentimiento informado

Yo, \_\_\_\_\_, entiendo que estoy siendo invitado/a a participar en una entrevista. He sido informado/a acerca de la naturaleza de la entrevista, su propósito, el uso de los datos recolectados y los procedimientos de la entrevista.

Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin ninguna consecuencia. También entiendo que no hay ningún riesgo asociado con mi participación en la entrevista, y que se tomarán medidas para proteger mi privacidad y confidencialidad.

Acepto que mi entrevista sea grabada o transcrita, y que esta información será utilizada únicamente con fines de investigación y no será divulgada a terceros sin mi consentimiento previo.

Entiendo que al aceptar participar en la entrevista doy mi consentimiento para que se utilicen mis respuestas en la investigación. Sin embargo, si así lo deseo, puedo solicitar que mis respuestas no sean utilizadas en la investigación, sin que esto tenga ningún impacto en mi participación en la encuesta.

También entiendo que cualquier información que proporcione durante la entrevista será tratada con confidencialidad y no se utilizará para ningún propósito diferente al de la investigación.

Se me ha informado también la opción de autorizar o no el uso de mis datos personales a fin de que puedan ser publicados al final de la investigación.

Autorizo el uso de datos personales: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del investigador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_