

**Competitividad en las Pymes del Sector Industrial Manufacturero de las  
Confecciones del Municipio de Armenia**

**Rafael Alexander Jaramillo Lotero  
Jorge Iván Chica Rincón**

**Universidad del Quindío  
Maestría en Administración  
Armenia 2017**

**Competitividad en las Pymes del Sector Industrial Manufacturero de las  
Confecciones del Municipio de Armenia**

**Rafael Alexander Jaramillo Lotero**

**Jorge Iván Chica Rincón**

**Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración**

**Tutor**

**Carlos Gilmar Cardona González**

**Universidad del Quindío  
Maestría en Administración  
Armenia 2017**

## Contenido

Introducción.....	8
1. Área Problemática.....	10
2. Problema de Investigación .....	14
2.1. Planteamiento del Problema .....	14
2.2. Formulación del Problema.....	16
2.3. Sistematización del Problema.....	16
3. Antecedentes .....	17
3.1. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible: (en adelante CLACDS). .....	17
3.2. Conceptualización y Antecedentes Teóricos de la Competitividad Internacional y Regional: un Asunto Territorial. ....	17
3.3. El Concepto de Calidad: Historia, Evolución e Importancia para la Competitividad.....	18
3.4. Evolución del Concepto de Competitividad. ....	18
3.5. Competitividad, Apropiación y Mecanismos para su Fortalecimiento:.....	19
3.6. 20 Años de Políticas de Competitividad en Colombia. ....	20
3.7. Una aproximación amistosa con la historia de la Competitividad de los Departamentos y las disparidades regionales en Colombia. ....	20
3.8. Situación de la Competitividad de las PYMES en Colombia: Elementos Actuales y Retos. ....	21
4. Justificación.....	22
4.1. Doing Business 2016 La medición de la Calidad Regulatoria y Eficiencia ....	23
4.2. Doing Business Colombia 2016 Grupo Banco Mundial.....	24
4.3. Índice de Competitividad Global .....	25
4.4. Anuario Mundial de Competitividad 2016 .....	26
4.5. Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. ....	27
4.6. Informe Nacional de Competitividad.....	28
5. Referente Teórico.....	30
5.1. Referente Conceptual.....	30
5.2. Referente normativo.....	34
5.2.1. Micro, pequeña y mediana empresa en Colombia.....	34

5.2.2. Competitividad .....	35
5.3. Referente Contextual .....	38
5.4. Marco Temporal.....	39
6. Objetivos.....	39
6.1. Objetivo General.....	39
6.2. Objetivos Específicos.....	39
7. Metodología .....	40
7.1. Enfoque Empírico Analítico .....	40
7.2. Método Cuantitativo .....	41
7.3. Tipo de Investigación.....	41
7.4. Diseño de la Investigación .....	42
7.5. Selección de la Población .....	42
7.6. Fuentes de Información.....	43
7.6.1. Fuentes Primarias .....	43
7.6.2. Fuentes Secundarias .....	44
5.5. Cuadro de Operacionalización de Variables.....	45
8. Consideraciones Éticas.....	56
9. Resultados Esperados.....	57
10. Cronograma .....	58
11. Presupuesto.....	59
12. Análisis y Gráficas.....	60
Conclusiones.....	143
Referencias Bibliográficas.....	163

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Cadena de Valor. Porter, M.

Figura 2. Clasificación de las empresas en Colombia.

## Resumen

Desde hace ya cerca de 25 años el país abordo la apertura económica desde el modelo de los principios del neoliberalismo, dándose como iniciativa individual y con el concurso de la empresa privada cuyo propósito es generar la libre competencia en el mercado e integrar nuestra economía a una economía global. Dicha decisión dio fin a una política proteccionista que dominaba la política comercial con otros países durante varias décadas. Hoy tras dos décadas y media es claro que la lógica del modelo nunca fue aplicada en su totalidad. Llevando a un crecimiento desigual es gran parte de los sectores de la producción.

A través de éste documento se hará un mirada a una serie de informes de orden Internacional y Nacional que nos moldean el panorama de la competitividad, estos nos muestran cuales son las mediciones que se le realizan a las diferentes economías, y cuáles son sus calificaciones y su lugar de ubicación en el contexto mundial de la competitividad de acuerdo a una serie de factores de medición, informes como: el Doing Business 2016, que realiza medición de la calidad regulatoria y la eficiencia, el Índice de Competitividad Global, el Anuario Mundial de Competitividad 2016, El Doing Business Colombia 2016 Grupo Banco Mundial, El Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, el Informe Nacional de Competitividad 2016 y por último el Informe Departamental de Competitividad 2016 como referentes de la investigación.

Esta investigación permitirá determinar cuál es el nivel de competitividad de las empresa del sector industrial manufacturero, frente a la información organizacional, a las actividades industriales de manufactura y/o transformación en los procesos productivos (implementación, desarrollo y/o mejora), talento humano, madurez de la empresa, mejoras en la producción de la empresa, percepción de los factores de la mejora en la empresa y por último requerimientos de apoyo industrial en los procesos productivos.

Palabras Claves: Competitividad, procesos productivos, transformación, industria, confecciones.

## Summary

For nearly 25 years the country has been approaching economic opening since the model of the principles of neoliberalism, given as individual initiative and with the help of private enterprise whose purpose is to generate free competition in the market and integrate our economy to a global economy. This decision ended a protectionist policy that dominated trade policy with other countries for several decades. Today after two and a half decades it is clear that the logic of the model was never applied in its entirety. Leading to uneven growth is a large part of the production sectors.

Through this document we will take a look at a series of reports of international and national order that shape the panorama of competitiveness, these show us what the measurements are made to different economies, and what are their qualifications and its place of location in the global context of competitiveness according to a series of measurement factors, reports such as: the Doing Business 2016, which measures the regulatory quality and efficiency, the Global Competitiveness Index, the World Competitiveness Yearbook 2016, The Doing Business Colombia 2016 World Bank Group, The National System of Competitiveness, Science, Technology and Innovation, the National Competitiveness Report 2016 and finally the Departmental Competitiveness Report 2016 as research references.

This research will allow us to determine the level of competitiveness of companies in the industrial manufacturing sector, in relation to organizational information, industrial activities of manufacturing and / or transformation in production processes (implementation, development and / or improvement), human talent , maturity of the company, improvements in the production of the company, perception of the factors of improvement in the company and finally requirements of industrial support in the productive processes.

Key Words: Competitiveness, productive processes, transformation, industry, confections.

## Introducción

En los últimos años, ha surgido gran cantidad de estrategias para el mejoramiento de los procesos productivos, comerciales y de gestión, llegando hasta las ventajas competitivas. La competitividad es un aspecto que ha adquirido mayor relevancia en el campo empresarial, está relacionada con “la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incremento sostenido de la productividad, de insertarse exitosamente en los mercados, locales nacionales e internacionales entre otros” (Padilla R, 2006, p. 9).

Además de ser:

Uno de los factores más relevantes y determinantes que miden el crecimiento de una nación, adicionalmente genera bienestar en cualquier actividad de la vida, por tal motivo [se puede afirmar] que la competitividad es tan importante para una nación como lo es el corazón al ser humano. (Bonilla, M., y Ramírez, M., 2009, p. 10)

Y de que, como Tarantino S., (2013), argumenta en la obra “la sociedad post-capitalista” del reconocido Drucker, D. (1999):

La sociedad post capitalista es una sociedad del conocimiento. En un sistema capitalista, el “capital” es el recurso de producción crítico y está totalmente separado y hasta en oposición con el “trabajo”. En esta sociedad donde nos estamos dirigiendo muy rápidamente, es el “saber” y no el capital el recurso clave. No puede ser comprado con dinero ni creado por capital de inversión.

Por tanto, los factores decisivos en la producción ya no son la tierra el capital y el trabajo, sino que el conocimiento es lo fundamental. Inclusive Becerra, B (2014, p. 2), hace referencia de la importancia que hoy en día tiene el tema de la competitividad, entendida como la capacidad de una empresa de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores, donde un cliente por lo general puede elegir de



entre varias opciones, lo que necesita y la única vía a seguir en las condiciones actuales y las que se prevé regirán en los próximos años.

En conexión con ello y teniendo en cuenta que en la actualidad el mercado se desarrolla bajo el fenómeno de la globalización y la competitividad, la presente investigación se apoyará en el informe Doing Business 2016 emitido por el Banco Mundial como modelo Internacional de medición, también en el Índice Nacional de Competitividad, presentado por el Consejo Nacional de Competitividad, como modelos de seguimiento Nacional, asimismo en el Índice Departamental de Competitividad emitido por el Consejo Nacional de competitividad y el Índice de Coyuntura Económica Regional (en adelante ICER) elaborado por el Banco de la República como referente local además de otros documentos de gran relevancia que permitirán identificar: ¿cómo ha sido el desarrollo de la industria en las PYMES del Municipio de Armenia?, su situación actual, ventajas, problemáticas y proyecciones a futuro.

Para Porter (2005), las empresas crean valor para sus compradores por medio de la realización de sus actividades. El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por el producto o por el servicio. Las actividades que se llevan a cabo al competir en un sector en particular se pueden agrupar por categorías, en lo que Porter denomina la cadena de valor. Todas las actividades de la cadena de valor del producto pueden contribuir a darle un mayor valor para el comprador. Las actividades de cadena de valor propuestas por Porter (2005) son ilustradas a continuación y se pueden dividir en dos grandes grupos: las actividades de apoyo y las actividades primarias.

Las actividades primarias son aquellas que tienen que ver con la producción, comercialización, entrega y servicios posventa del producto, y las de apoyo son las que proporcionan recurso humano, tecnología, compra de insumos, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades. (Montoya, C.. & Boyero, M., 2011).

## 1. Área Problemática

En términos concretos el objeto de estudio de esta investigación parte del análisis de la administración, de allí la importancia de los aportes realizados por Hernández. (2012) en donde considera que:

La administración en el aspecto profesional tiene como objetivo incrementar la eficiencia de todas las organizaciones sociales; sin embargo, para esto se requiere tener un conocimiento “anatómico” o profundo, es decir, comprender cómo se estructuran y funcionan, para que el administrador sea capaz de dirigir las, administrarlas, desarrollarlas y controlarlas. Por lo anterior, el administrador profesional requiere conocer a fondo cuál es el tipo de organización en la que va a aplicar su conocimiento, a pesar de que la ciencia de la administración parte del principio de la universalidad donde prevalece que sus conocimientos son aplicables a todas las organizaciones. Lo más importante de todo es que las empresas tienen actualmente la mayor demanda de conocimientos administrativos en materia de finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, producción y sistemas de cómputo, por lo que se requiere que el administrador se centre en las necesidades de las empresas para alcanzar un grado de especialización que le permita llevar a éstas a un nivel de competitividad que las circunstancias del entorno les exigen.

Empero, se toma como referencia algunos aspectos importantes en la evolución histórica de la Economía en contraste con la Administración, el primero de ellos relacionado con el Economista Inglés Adam Smith (1723-1790), reflejado en el planteamiento de la ventaja absoluta como modelo de desarrollo económico de una nación, por medio de la cual se llevan a cabo exportaciones de bienes, sobre los que se tiene una ventaja absoluta en la producción. Es decir que:

Cada país se especializa en producir mercancías para las que tenga ventaja absoluta, medida ésta por el menor coste medio de la producción en términos de trabajo con respecto a los demás países. De este modo, al seguir este principio todos los países

saldrían ganando con el comercio y se lograría la misma eficiencia a nivel internacional.

(La gran Enciclopedia de Economía, 2006 - 2009)

Sin embargo, como argumentan Montoya, R. A., Montoya, R. I., y Castellanos, O. (2010):

La dinámica de las organizaciones en los últimos años ha venido enfocándose en el logro de un desempeño superior y una ventaja competitiva sostenida, debido a diversos factores tales como la liberalización generalizada de los mercados, así como la de los mercados de capitales, lo que ha ampliado el ámbito de operación, pero también de rivalidad y concurrencia de las organizaciones en sus sectores productivos y en los mercados de los países. El desempeño superior suele referirse a que una empresa logre, frente a otras similares en el mismo tipo de negocio y rivales, alcanzar mejores objetivos. En términos generales, se reconoce en la literatura que la rentabilidad es una medida idónea del desempeño superior, asociada con el rendimiento que tiene el capital que se ha invertido en tal empresa. Sin embargo, la sola idea de rentabilidad puede resultar limitada para describir esfuerzos de organizaciones. De este desempeño en términos de rentabilidad se dice que deriva en ventaja competitiva cuando la rentabilidad de una empresa es mayor que el promedio de todas las empresas que pueden sustituirle en el mercado y que conforman una industria. (p. 107)

Por su parte, para Porter M. (1980), la Ventaja Competitiva se expresa en tres grandes aspectos la innovación, las cadenas de valor y la competitividad nacional, por ende, permite planear acciones ofensivas o defensivas que ayudan a generar una posición defendible en una industria o sector, con la finalidad de hacerle frente con éxito a las fuerzas competitivas y poder generar un retorno a la inversión.

Ahora bien, la realidad de las organizaciones conlleva a que sea:

Insuficiente que las firmas incrementen su capacidad a través de la automatización, ni las inversiones para crear redes informáticas, sino que es necesario llevar a cabo profundas transformaciones en varios terrenos como son la organización

para la producción, introduciendo procesos que permitan la flexibilidad para fabricar volúmenes pequeños en tiempos muy cortos; la organización para el desarrollo de nuevos productos, donde la ingeniería concurrente que involucra la participación coordinada de las áreas de comercialización, producción y desarrollo permite reducir de forma significativa los tiempos de desarrollo del producto de una manera más eficiente y con mejores oportunidades de comercialización; y las relaciones de suministro, buscando relaciones más estrechas con los proveedores, dejando de lado operaciones en las que la empresa es poco competitiva y concentrándose en los procesos claves del negocio. (Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo, 2013, p. 26).

Esto deriva la necesidad de comprender el significado de la competitividad que presenta un sinnúmero de definiciones, en donde Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (2011) recopilan algunas de ellas entre las que se encuentran los aportes de Alic, J. (1987) quien la define como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países” (p. 23); asimismo Reinel, J., y Bermeo, E. (2005) quienes establecen que “la competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores”; y por último Malaver, F. (1999) donde afirma que:

La competitividad es la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales. (p. 23)

De allí la importancia de reconocer que “la Competitividad es la base fundamental del éxito, las organizaciones actuales necesitan un cambio interno continuo y la innovación para seguir surfeando sobre las olas inquietas del océano de transformaciones rápidas y sucesivas” (Chiavenato, I. 2009, p. viii). Sin embargo, toma

mayor relevancia cuando se descubre que el desarrollo económico de un país está directamente relacionado con la competitividad de las empresas y más al considerarse que tienen formas regulares de organización además de clasificarse en públicas y privadas, en donde la rentabilidad de la inversión y los beneficios son esenciales para sobrevivir en un entorno de competitividad local y global (Hernández, 2012, p. 105).

Adicional a todo lo anterior, para que esto sea posible el gobierno debe brindar un apoyo a la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia reglamentándolo con la Ley 905 de 2004 así como lo describen Montoya, R. A., Montoya, R. I., y Castellanos, O. (2010) donde además se busca definir que:

La Pyme según sus activos totales y el número de empleados..., sin importar la actividad que desempeñe. En Estados Unidos y Europa, la Pyme se define dependiendo de su sector. Sin importar cuál sea el criterio (ventas, activos, empleados, etc.), el ideal es que el tamaño de las compañías sea relativo a su propio sector. (p. 110)

Figura 2: Clasificación de las empresas en Colombia.

<b>Clasificación según el Tipo de Empresa en Colombia</b>		
<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Planta de personal</b>	<b>Activos totales en SMLV</b>
Mediana	51-200	5.001 -15.000
Pequeña	11-50	501- 5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

Fuente Ley 905 de 2004. Gobierno Nacional. República de Colombia.

Por tanto, para el estudio de la competitividad de las PYMES que conforman el sector Industrial manufacturero del Municipio de Armenia, se buscará profundizar en siete aspectos, el primero de ellos se relaciona con la información organizacional que busca conocer el tipo de empresa, la afiliación a grupos empresariales, la calidad de los servicios públicos, las sucursales, la ubicación de los proveedores, el estado y la antigüedad de la maquinaria y el equipo, el número de trabajadores directos e indirectos. El segundo pretende identificar las actividades industriales y/o de transformación en los procesos productivos que analizan los principales productos manufacturados, las

materias primas e insumos utilizados, asimismo involucran determinar si se cuenta con un área de I&D, en que tipos de productos, servicios o procesos la ha implementado, cual ha sido el presupuesto destinado para ello y si ha contado con el apoyo de instituciones, en caso de no contar con un área de I&D. El tercero se enfoca directamente en el conocimiento del talento humano que indaga sobre el personal ocupado por áreas, su nivel académico, las áreas de formación requeridas, las áreas donde capacita su personal en I&D. El cuarto se orienta a la madurez de la empresa desde aspectos organizacionales, los tipos de certificaciones, la compra de maquinaria y de tecnología y la forma en que la adapta o modifica, además de conocer si genera desarrollo tecnológico y si registra productos o tecnologías. El quinto aspecto se orienta en el mejoramiento de la producción de la empresa entendiéndose en este si ha generado un proceso de mejoramiento, si ha introducido productos nuevos al mercado, quienes generan los mejoramientos para la empresa y que tipos de mejoramientos se han hecho además de cuáles son los proyectos actuales en la materia. El sexto estudia la percepción de los factores de mejora de la empresa refiriéndose a aquellos factores que obstaculizan las mejoras, la importancia de los objetivos de las mejoras y las fuentes de mejoramiento de la producción. Por último, en el séptimo aspecto, se analizan los requerimientos de apoyo industrial para los procesos productivos.

## **2. Problema de Investigación**

### **2.1. Planteamiento del Problema**

En la siguiente tabla se describe en detalle el planteamiento del problema, indicando en cada columna los síntomas, las causas, el pronóstico y el control al pronóstico que están directamente relacionados con el objeto de la investigación.

<b>Síntomas</b>	<b>Causas</b>	<b>Pronostico</b>	<b>Control al Pronostico</b>
Colombia pasó de ocupar en el año 2006 el puesto 63 entre 122	Deficiencia en el cumplimiento de los diferentes factores de	Mayor eficiencia en el logro del cumplimiento de los	Por medio de la creación de agendas de competitividad, tanto a nivel nacional como

Síntomas	Causas	Pronostico	Control al Pronostico
países, a ocupar en el 2015 el puesto 61 entre 140 economías. En el Ranking del Doing Business del Banco Mundial, el país pasó del puesto 79 en 2006, al 34 en 2014. No obstante, en el Anuario de Competitividad Mundial del <i>Institute for Management Development</i> (en adelante IMD), el país retrocedió, al pasar del puesto 40 en el 2006 al 51 en el 2015 entre 61 países. (Consejo Privado de Competitividad, 2015, p. 12)	competitividad tales como educación, salud, pensiones, mercado laboral y formalización, ciencia, tecnología e innovación, desempeño logístico que involucra infraestructura, transporte y logística, tecnología de la información y las comunicaciones, financiamiento para el emprendimiento en etapa temprana, sistema tributario, justicia, corrupción energía y política comercial.	distintos factores de competitividad, logrando mejorar los índices de productividad en los distintos sectores económicos del país.	departamental, que permitan fortalecer las diferentes dimensiones de competitividad del país. Dichas agendas deben contar con cobertura es decir permitir la accesibilidad a todos los sectores, incluido el privado para optimizar aún más los resultados esperados.
El Producto Interno Bruto (en adelante PIB) del departamento del Quindío tan solo realiza un aporte equivalente al 0.77% del PIB nacional, en la vigencia comprendida en el año 2015. (Departamento Nacional de Planeación, p. 1)	El crecimiento de la economía del departamento, no ha sido lo suficientemente fuerte como para lograr un aporte representativo en el PIB nacional	Altos niveles de crecimiento en todos los sectores que comprenden la economía del departamento y especialmente de la ciudad de Armenia, para así obtener una mayor participación en el PIB nacional, generando desarrollo para el departamento y la región	Mediante un trabajo mancomunado entre el Estado y la comunidad de manera que se genere un desarrollo significativo que dé lugar a un crecimiento de la economía departamental, por medio de propuestas que cubran el financiamiento a nuevos proyectos, la formulación de planes de mejoramiento, capacitación, educación, infraestructura y todos los componentes considerados necesarios
La participación de la industria manufacturera fue del 6,4% en 2013. El crecimiento promedio de este sector en los últimos 12 años ha sido del 2,3% en el periodo comprendido entre 2001 y 2013. (DANE y Banco de la Republica, 2014, p. 94).	Pocas unidades de productividad en las empresas del sector industrial manufacturero en el departamento del Quindío	Mayor participación del sector industrial manufacturero en la economía del municipio de Armenia y por ende en el PIB departamental.	Por medio de políticas, planes y programas en donde las micro, pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector industrial manufacturero del departamento del Quindío, adopten estrategias para lograr el fortalecimiento económico y el desarrollo de la mano con un mayor crecimiento de la economía.
Altos niveles de desempleo en la ciudad y en el departamento, evidenciados con los indicadores de mercado	La gran mayoría de las empresas en el departamento del Quindío son informales.	Se debe propender para que la población económicamente activa tenga un trabajo, y así contribuir a la	Con la formulación de proyectos sostenibles y viables que brinden un apoyo y acompañamiento estatal para que los

Síntomas	Causas	Pronostico	Control al Pronostico
laboral del trimestre marzo - mayo del 2016 obtenidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (en adelante DANE), en donde Armenia, tiene una TGP 64%, TO del 54,1%, TS (subj) 31,4%, TS (obj) 13,2%, TD 15,4%. (p. 4) lo que hace que se ubique en el segundo lugar del desempleo nacional.		formación del PIB departamental. Asimismo realizar campañas para promover la legalidad en las organizaciones.	habitantes del Quindío puedan acceder a mayores oportunidades de trabajo y al mismo tiempo aportar significativamente al crecimiento económico de la región.

Tabla I. Problema de la investigación. Fuente elaboración propia.

## 2.2. Formulación del Problema

¿Cuál es el nivel de competitividad de las pymes del sector industrial manufacturero de las confecciones del municipio de Armenia para el periodo 2017?

## 2.3. Sistematización del Problema

- ✚ ¿Cuáles son los tipos de información organizacional con la que cuenta la industria manufacturera de las confecciones para su funcionamiento?
- ✚ ¿Cómo son las actividades industriales y/o de transformación en los procesos productivos del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia?
- ✚ ¿Cómo está compuesto el talento humano del sector industrial manufacturero de las confecciones en el Municipio de Armenia?
- ✚ ¿Cuál es el nivel de madurez de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones en el municipio de Armenia?
- ✚ ¿Cómo es el mejoramiento de la producción de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones en el municipio de Armenia?
- ✚ ¿Qué percepción hay de los factores de mejora en las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones del municipio de Armenia?



- ✚ ¿Cuáles son los requerimientos de apoyo industrial para los procesos productivos de las empresas del sector manufacturero de las confecciones en el municipio de Armenia?

### **3. Antecedentes**

#### **3.1. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo**

##### **Sostenible: (en adelante CLACDS).**

Según INCAE Business School (S/F):

El Informe de Competitividad Global fue elaborado por primera vez en 1979 y, desde entonces, es reconocido mundialmente como el más importante estudio comparativo entre países acerca de los factores que inciden sobre la productividad y el crecimiento de una nación.

Hoy en día su alcance se ha extendido a las principales economías desarrolladas y emergentes y sus resultados son referentes para gobiernos, académicos y líderes empresariales de todas partes del mundo.

A inicios de esta década se manejaban dos índices: i) el Índice de Competitividad del Crecimiento (ICC) que medía los determinantes de largo plazo en la competitividad de los países y ii) el Índice de Competitividad de los Negocios (ICN), desarrollado por el Prof. Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard que medía los determinantes actuales de la productividad.

En el año 2004, se incluyó el Índice de Competitividad Global (ICG), desarrollado por el Profesor Xavier Sala-i Martin de la Universidad de Columbia. Hoy en día el modelo contempla 12 pilares del Desarrollo, y con el análisis de más de 113 variables es, hoy en día, la columna vertebral del Informe Global de Competitividad.

#### **3.2. Conceptualización y Antecedentes Teóricos de la Competitividad**

##### **Internacional y Regional: un Asunto Territorial.**

Para Díaz, H. (2010) el estudio de la competitividad se ha ido desarrollando con diversas denominaciones, sin embargo, se ha prestado como objeto para debatir desde

ámbitos relacionados con la administración, la geografía en materia económica y las políticas. Plantea igualmente como objetivo “diferenciar las perspectivas, escuelas y autores que estudian la competitividad territorial” (p. 91). Pero para lograrlo requiere emplear una metodología que le permita identificar los “referentes teóricos notorios como lo son la competitividad internacional de la Escuela de Harvard, el Foro Económico Mundial y la Escuela de Negocios IMD; la competitividad sistémica del Instituto Alemán de Desarrollo; y la competitividad regional” (p. 91). Finalmente descubre que:

La competitividad territorial es una categoría transversal que reúne la competitividad nacional y regional. Se concluye que el uso de la competitividad como categoría de análisis de los territorios es académicamente válido, y por lo tanto son válidas sus implicaciones en política comercial estratégica y regulación. (p. 91)

### **3.3. El Concepto de Calidad: Historia, Evolución e Importancia para la Competitividad.**

El concepto de Calidad es expuesto por Cubillos, M., y Rozo, D. (2009) en donde argumentan que el papel de la calidad ha ido tomando mayor relevancia más aun cuando de competitividad se trata, debido a que se relaciona tanto con los factores internos como externos entre los que se pueden mencionar el impacto en el mercado y los avances en las prácticas empresariales y académicas. De la misma forma “este artículo expone el proceso de evolución de la calidad, cambios de concepto, cambios de enfoque, tocando temas asociados como el control, el aseguramiento, la gestión y el mejoramiento” (p. 80); incluyendo todo el tema relacionado con el Sistema de Gestión de Calidad.

### **3.4. Evolución del Concepto de Competitividad.**

En este caso, el autor Benítez, M. (2012) aborda:

El concepto y las teorías de la competitividad a lo largo de los años a partir del primer libro de Michael Porter y establece la relación entre las siguientes teorías relacionándolas con su contexto histórico y concluye proponiendo una metodología para diseño de estrategias competitivas en un mundo globalizado y lanzando un desafío a los ingenieros industriales.

...Repetitivamente los empresarios y ejecutivos utilizan expresiones como “debemos ser más competitivos” o “la competitividad es la clave de nuestro éxito” o aún “hemos logrado estrategias competitivas”, sin embargo, al interrogarlos sobre lo que entienden por competitividad y estrategias competitivas se encuentran definiciones muy dispares e inclusive contradictorias. Esa fue la razón por la que se ha investigado el origen de estas expresiones y su evolución a lo largo de las últimas 4 décadas a partir del libro de Michael Porter “Competitive Strategy” publicado en 1980. (p. 75)

### **3.5. Competitividad, Apropiación y Mecanismos para su Fortalecimiento:**

Al hablar de competitividad es preciso tener en cuenta el contexto y el grado de desarrollo del sistema que se esté analizando, por tanto, Arango, A. (2013) afirma que “aunque algunos determinantes de la competitividad son de alcance nacional o resultado de políticas nacionales, muchos de ellos son regionales”. Factores como las habilidades especializadas, la infraestructura y la tecnología tienen particularidades de acuerdo a la región que se profile como objeto de estudio. Sin embargo, aunque la mayoría sean de origen regional muchos de ellos tienen un impacto a nivel nacional, por ejemplo:

La capacidad del país para generar productos de alto valor y servicios depende de la creación y el fortalecimiento de las agrupaciones regionales o sectoriales que se convierten en focos de innovación. Éstos propenden por el aumento de la productividad, reuniendo a la tecnología, información, recursos, empresas, instituciones académicas y otras organizaciones para articular actores y recursos con el fin de obtener mejores perspectivas de mercado, agendas de investigación más efectivas, talento humano y una implementación más rápida de nuevos conocimientos.

### **3.6. 20 Años de Políticas de Competitividad en Colombia.**

Al respecto, Reina, M. (2013) describe que en el año 2013 se cumplieron en el país 20 años desde que se implementó el estudio de la creación de la ventaja competitiva, por medio de la cual se buscaba identificar obstáculos y generar soluciones orientadas a promover el crecimiento empresarial. Dando inicio a la construcción de la política pública que tuviera como premisa dinamizar la competitividad productiva.

Como resultado de ello, se han puesto en marcha iniciativas que trabajan en pro de engendrar cambios productivos y mejoras de infraestructura en la industria. Además de que buscan detectar si:

La importancia de este tipo de análisis radica en que las estrategias planteadas anteriormente ya han tenido el tiempo suficiente para dar o no frutos. Por lo tanto, se hace necesario un balance de cara al planteamiento de una nueva agenda competitiva para el país hacia futuro. (p. 3)

### **3.7. Una aproximación amistosa con la historia de la Competitividad de los Departamentos y las disparidades regionales en Colombia.**

Desde hace algún tiempo, algunas organizaciones especializadas han venido publicando informes sobre la competitividad de los departamentos colombianos, en los que se destaca, en primer lugar, la existencia de grandes disparidades en sus niveles de competitividad, las cuales no sólo se han conservado, sino que, incluso, se han ampliado; y, en segundo lugar, que en las mediciones son unos mismos departamentos los que ocupan una y otra vez las mejores y peores posiciones, lo que parece configurar una situación estructural. Particularmente, estos informes han destacado la posición de liderazgo de Antioquia –aunque significativamente después de Bogotá/Cundinamarca-, pero no se han ocupado demasiado en interpretar el fenómeno, ciñéndose a cuantificarlo y describirlo. Dado que los indicadores de competitividad departamental se correlacionan positivamente con el nivel relativo de desarrollo de los departamentos y sus políticas de gestión, este artículo se ofrece un Modelo Amistoso con la historia para

interpretar los niveles de competitividad de los departamentos colombianos, particularmente el nivel alcanzado por Antioquia. (Cataño, J., 2011, p. 43)

### **3.8. Situación de la Competitividad de las PYMES en Colombia: Elementos Actuales y Retos.**

En este estudio, el análisis parte de los factores que tienen una incidencia en la competitividad, considerando inclusive las dificultades que deben enfrentar tanto a nivel micro como macroeconómico. Es por esta razón que la pregunta de investigación busca responder a la posibilidad de identificar los elementos que afectan las pymes, verificando los retos propuestos a largo plazo y planteando integraciones empresariales para promover desarrollo. Del mismo modo, establecen que:

La dinámica de las organizaciones en los últimos años ha venido enfocándose en el logro de un desempeño superior y una ventaja competitiva sostenida, debido a diversos factores tales como la liberalización generalizada de los mercados, así como la de los mercados de capitales, lo que ha ampliado el ámbito de operación, pero también de rivalidad y concurrencia de las organizaciones en sus sectores productivos y en los mercados de los países. El desempeño superior suele referirse a que una empresa logre, frente a otras similares en el mismo tipo de negocio y rivales, alcanzar mejores objetivos. En términos generales, se reconoce en la literatura que la rentabilidad es una medida idónea del desempeño superior, asociada con el rendimiento que tiene el capital que se ha invertido en tal empresa. Sin embargo, la sola idea de rentabilidad puede resultar limitada para describir esfuerzos de organizaciones. De este desempeño en términos de rentabilidad se dice que deriva en ventaja competitiva cuando la rentabilidad de una empresa es mayor que el promedio de todas las empresas que pueden sustituirle en el mercado y que conforman una industria. (Montoya, R. A., Montoya, R. I., y Castellanos, O., 2010, p. 107)

#### **4. Justificación**

En el entorno globalizado sobre el cual gira el mercado y los intercambios comerciales demuestra la importancia de ser competitivo, considerándose como una posición que puede garantizar y determinar el nivel de crecimiento, permanencia y sostenibilidad en el tiempo de las empresas. Más aún porque los altos índices de rivalidad exigen que se adopten políticas de mejora continua, innovación y profundización del conocimiento para estar a la altura de las exigencias competitivas que se tornan cada vez más rigurosas. Este proceso, requiere de una articulación donde las acciones, estrategias y ventajas competitivas busquen un progreso a nivel organizacional y administrativo.

En cierto modo, con ello se identifica que las PYMES adquieren la responsabilidad de generar la productividad debido a que la ventaja competitiva nace y se prolonga desde las empresas; por lo tanto, para mantenerse competitivo y estar a la vanguardia es indispensable disponer de un pleno conocimiento de las necesidades del mercado y de los entornos macroeconómicos considerando todos los espectros tanto políticos como sociales y ambientales, además de formular estrategias que faciliten la disminución de costos y el conocimiento de la competencia, entre otros. No obstante, al momento de incursionar en mercados sofisticados, también se requiere promover productos de calidad en donde sea imprescindible la generación de valor agregado, dejando de lado las tradicionales fuentes de ventaja competitiva y entendiendo la situación de los mercados globales, debido a que se torna imposible competir si no se cuenta con estándares de categoría mundial en el ambiente interno.

Por lo tanto, con esta investigación se permitirá determinar cuál es el nivel de competitividad de las empresas del sector industrial manufacturero, frente a aspectos relacionados con la información organizacional, con las actividades industriales de

manufactura y/o transformación en los procesos productivos desde la implementación, hasta el desarrollo y la mejora, con la conformación del talento humano, la madurez de la empresa, las mejoras en la producción, la percepción de los factores de la mejora y por último los requerimientos de apoyo industrial en los procesos productivos.

Ahora bien, para poder estructurarlo de forma indicada, es necesario primero analizar algunos antecedentes nacionales e internacionales que permiten la comprensión de la problemática abordada para posteriormente adaptarlo a las necesidades específicas.

#### **4.1. Doing Business 2016 La medición de la Calidad Regulatoria y Eficiencia**

El Doing Business, es un indicador que busca medir la calidad de la regulación mediante el análisis de la infraestructura normativa con que se cuenta en cada país para que una transacción pueda ser completada con éxito. Esto involucra el estudio de 11 áreas en específico que se desprenden de la regulación empresarial, las cuales se describen en la siguiente tabla:

<b>Sistema Indicador</b>	<b>Lo que se mide</b>
Iniciar un negocio	Procedimientos, tiempo, costos y pago del capital mínimo para iniciar una sociedad de responsabilidad limitada.
Permisos para la construcción	Procedimientos, tiempos, costos para completar todos los trámites para la construcción de un almacén y el control y mecanismos de seguridad para la construcción y las normas que exige el sistema.
Obtener electricidad	Procedimientos, tiempos y costos para conectarse a la red eléctrica, la confiabilidad del consumo eléctrico, y el costo de la electricidad.
Registro de Propiedad	Procedimientos, tiempos y costos para transferir una propiedad y la calidad del sistema para la administración de tierras.
Conseguir crédito	Leyes y garantías y sistemas de información de crédito.
Protección de los inversores minoritarios	Derechos de accionistas minoritarios en transacciones con partes relacionadas y el gobierno corporativo.
Pagos de Impuestos.	Pagos, tiempos y tasas de impuestos totales de una empresa para su cumplimiento.
Comercio a través de fronteras	Tiempo y costos para exportar un producto, de la ventaja competitiva y la importación de auto partes.

Hacer cumplir los contratos	Tiempo y costos para resolver una disputa comercial y la calidad de los procesos judiciales.
Resolución de la insolvencia	Tasa, tiempo, costos, resultados y recuperación de una insolvencia comercial y la fuerza del marco legal para la insolvencia.
Regulación Laboral	Flexibilidad en la regulación del empleo y aspectos de la calidad del empleo.

Tomado Ranking del Doing Business del Banco Mundial 2016, página 28

En el año 2016, en este ranking Singapur continuaba siendo la economía con la regulación más amistosa de negocio con un puntaje de 87,34. Para Colombia su calificación fue de 70,43 permitiéndole mejorar su posición al quedar ubicada en el puesto 54. Eritrea con la puntuación más baja de 27,61 se ubica en la última posición. (World Bank Group, 2016, p. 5)

<i>Facilidad para hacer negocios clasificación</i>		
Ranking	Economía	DTF Puntuación
1	Singapur	87,34
54	Colombia	70,43 ↑
189	Eritrea	27,61 ↑

#### **4.2. Doing Business Colombia 2016 Grupo Banco Mundial**

Tal y como se mencionó anteriormente, el Doing Business se concentra en analizar las 11 áreas que comprenden el ciclo de vida de una empresa. De estas, la apertura de una empresa, el manejo de permisos de construcción, la obtención de electricidad, el registro de propiedades, la obtención de crédito, la protección de los inversionistas minoritarios, el pago de impuestos, el comercio transfronterizo, el cumplimiento de contratos y la resolución de insolvencia se clasifican como aspectos que facilitan el desarrollo de los negocios.

##### **4.2.1. Clasificación de las economías.** Según el Banco Mundial (2016):

Las economías se clasifican del 1 al 189 en la facilidad para hacer negocios. Una clasificación elevada indica un entorno regulatorio más favorable para la creación y operación de una empresa local. La clasificación se determina al ordenar el agregado de las puntuaciones de distancia a la frontera en 10 áreas a las que se otorga el mismo peso,



cada una consistiendo de varios indicadores. La clasificación de todas las economías está determinada con fecha de junio de 2015.

#### 4.2.2. Tabla X. Clasificación Distancia a la frontera

Temas COLOMBIA	DB 2016 Clasificación	DB 2015 Clasificación	Cambio
Apertura de una empresa	84	79	↓ -5
Manejo de permisos de construcción	38	38	No cambio
Obtención de Electricidad	69	65	↓ -4
Registro de propiedades	54	53	↓ -1
Obtención de crédito	2	2	No cambio
Protección de los inversionistas minoritarios	14	12	↓ -2
Pago de impuestos	136	150	↑ 14
Comercio transfronterizo	110	111	↑ 1
Cumplimiento de contratos	180	180	No cambio
Resolución de la insolvencia	30	28	↓ -2

Fuente: Informe Doing Business Colombia – Grupo Banco Mundial. 2016

#### 4.3. Índice de Competitividad Global

Colombia ha obtenido 4,28 puntos en el Índice de Competitividad de 2016 publicado por el Foro Económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y [su] capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Ha mejorado su puntuación respecto al informe del año anterior que obtuvo 4,23 puntos.

Está en el puesto 61 del ranking de competitividad mundial, de los 142 países analizados. [El país] ha mejorado [su situación] en este último informe, ya que en el 2015 estaba en el puesto 66. (Datosmacro.com, 2016)

Pilares del Índice de Competitividad Global	Pilares	Che (Suiza)		Col (Colombia)	
	Ranking 2015	1		61	
	Ranking 2014	1		66	
Requerimientos Básicos	Instituciones	5,77	7	3,31	114
	Infraestructura	6,20	6	3,67	84
	Macroeconomía	6,54	6	5,53	32
	Salud, educación primaria	6,53	11	5,32	97
Promueve la Eficiencia	Educación superior y capacitación	6,00	4	4,30	70
	Eficiencia en el mercado de bienes	5,38	9	4,00	108
	Eficiencia en el mercado laboral	5,80	1	4,06	86
	Sofisticación del mercado	5,10	10	4,61	25

	financiero				
	Preparación tecnológica	6,31	2	3,82	70
	Tamaño del mercado	4,69	39	4,77	36
<b>Sofisticación e Innovación</b>	Sofisticación empresarial	5,79	1	4,06	59
	Innovación	5,76	1	3,24	76

Tomado Índice de competitividad Global.

#### 4.4. Anuario Mundial de Competitividad 2016

El Anuario Mundial de Competitividad (más adelante AMC) es emitido por el International Institute for Management Development (en adelante IMD), conocido por ser un centro pionero “en la medición de la competitividad desde 1989” de esta forma los diversos gremios compuestos por la academia, el sector empresarial y el Estado pueden disponer de estos estudios para emplearlos como soporte en los proyectos de ejecución. Más que todo porque los referentes conceptuales y estructurales del informe parten de indicadores nacionales que miden el desempeño y la percepción sobre las directrices empresariales de cada país. De manera que:

Los resultados consignados en el AMC les sirven a los líderes económicos y a los políticos de todo el mundo como punto de referencia para tomar decisiones de inversión, para plantear estrategias dirigidas al mejoramiento de la productividad, y para avanzar en el diálogo acerca de los factores que hacen viable el crecimiento sostenido de las economías. (Departamento Nacional de Planeación, 2016, p. 5)

#### Posición de Colombia, factores y subfactores de competitividad, Anuario mundial de competitividad, (AMC) 2016

Escalafón	Factor	Subfactor	Posición		Cambio en Posición Absoluta		Posición Relativa <sup>1</sup> %			Cambio en la Posición Relativa		
			2016	2015	2014	2015/2016	2014/2015	2016	2015	2014	2016	2015
			61	61	60							
			51	51	51	0	0	16,4	16,4	15,0	0,0	1,4
			<b>46</b>	<b>46</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>-6</b>	<b>24,6</b>	<b>24,6</b>	<b>33,3</b>	<b>0,0</b>	<b>-8,7</b>
			40	36	34	-4	-2	34,4	41,0	43,3	-6,6	-2,3
			59	60	56	1	-4	3,3	1,6	6,7	1,6	-5,0
			36	27	30	-9	3	41,0	55,7	50,0	-	5,7
			24	31	30	7	-1	60,7	49,2	50,0	14,8	-0,8

<sup>1</sup> Porcentaje de países superados por Colombia en el escalafón.

Precios	16	34	25	18	-9	73,8	44,3	58,3	29,5	-	14,1
Eficiencia del gobierno	53	51	49	-2	-2	13,1	16,4	18,3	-3,3	-1,9	
Finanzas Públicas	37	34	34	-3	0	39,3	44,3	43,3	-4,9	0,9	
Política Fiscal	20	22	18	2	-4	67,2	63,9	70,0	3,3	-6,1	
Estructura Institucional	53	50	51	-3	1	13,1	18,0	15,0	-4,9	3,0	
Legislación Empresarial	49	47	50	-2	3	19,7	23,0	16,7	-3,3	6,3	
Estructura Social	59	59	59	0	0	3,3	3,3	1,7	0,0	1,6	
Eficiencia empresarial	45	41	48	-4	7	26,2	32,8	20,0	-6,6	12,8	
Productividad y Eficiencia	54	51	55	-3	4	11,5	16,4	8,3	-4,9	8,1	
Mercado Laboral	28	27	28	-2	2	8,2	11,5	6,7	-3,3	4,8	
Finanzas	49	46	46	-3	0	19,7	24,6	23,3	-4,9	1,3	
Prácticas Gerenciales	34	34	42	0	8	44,3	44,3	30,0	0,0	14,4	
Actitudes y Valores	44	41	47	-3	6	27,9	32,8	21,7	-4,9	11,1	
Infraestructura	56	54	56	-2	2	8,2	11,5	6,7	-3,3	4,8	
Infraestructura Básica	51	50	51	-1	1	16,4	18,0	15,0	-1,6	3,0	
Infraestructura Tecnológica	56	55	55	-1	0	8,2	9,8	8,3	-1,6	1,5	
Infraestructura Científica	57	56	57	-1	1	6,6	8,2	5,0	-1,6	3,2	
Salud y Medio Ambiente	50	47	48	-3	1	18,0	23,0	20,0	-4,9	3,0	
Educación	57	56	57	-1	1	6,6	8,2	5,0	-1,6	3,2	

Fuente: Departamento Nacional de Planeación. (2016).

Estos resultados permiten evidenciar que:

Pese a que el país mantiene estable su posición, hay dos cambios en relación con los países ubicados por encima y por debajo de Colombia en el escalafón (para estos países se indica entre paréntesis la posición ocupada en 2016 y la variación frente a 2015): 1. Un país que antecedió a Colombia en el 2015 se ubica este año por detrás: Grecia (56, -6); y, a la vez, 2. Un país que en años anteriores se había ubicado en las últimas diez posiciones obtiene una mejora sustancial en el puntaje obtenido en el ICA, lo que hace que este año registre un lugar más alto que le de Colombia: Bulgaria (50, +5). (Departamento Nacional de Planeación, 2016, p. 7)

#### 4.5. Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Según la Presidencia de la República (2016) el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (en adelante SNCCTeI) es el “conjunto de leyes, políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos” donde se involucran la “gestión de recursos humanos, materiales y financieros” tanto en el

sector público como en el privado, incluyendo todas las entidades responsables de emitir acciones relacionadas con la competitividad, la productividad y la innovación.

Como consecuencia:

Las distintas instancias departamentales que promueven agendas de competitividad, productividad, ciencia, tecnología e innovación, tales como los Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI), Comités Universidad-Empresa-Estado, Comités de Biodiversidad, Redes Regionales de Emprendimiento, Consejos Regionales de PYME, Consejos Ambientales Regionales, Comités de Seguimiento a los Convenios de Competitividad y las demás que sean promovidas por el Gobierno Nacional, deberán integrarse a las Comisiones Regionales de Competitividad en cada departamento, con el propósito de articular sus agendas de trabajo. Corresponderá a cada Comisión Regional de Competitividad ajustar su estructura de manera que garantice la participación de estas instancias. Las Comisiones serán la única instancia de interlocución con el Gobierno Nacional para la implementación de la Agenda Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación.

#### **4.6. Informe Nacional de Competitividad**

Por su parte, el Informe Nacional de Competitividad es una publicación que se realiza cada año, donde se mantiene actualizada la información de las áreas relacionadas con la competitividad, tales como “Educación, salud, pensiones, mercado laboral y formalización, ciencia, tecnología e innovación, infraestructura, transporte y logística, TIC, financiación para el emprendimiento, sistema tributario del país, justicia, corrupción, energía y política comercial.”

En el Informe 2015 – 2016 emitido por Presidencia de la Republica (2016), se analizan 13 dimensiones de la competitividad, mostrando el estado actual del país y un diagnóstico de las metas propuestas en el Plan Nacional de Desarrollo (en adelante

PND) 2014-2018 además de emitir recomendaciones para potencializar el sector y mejorar las condiciones del país.

<b>Los Diez Países más Competitivos en América Latina</b>			
<b>Puesto</b>	En 2006- 2007 entre 122 países	En 2010- 2011 entre 139 países	En 2015- 2016 entre 140 países
<b>1</b>	Chile (27)	Chile (30)	Chile (35)
<b>2</b>	México (52)	Panamá (53)	Panamá (50)
<b>3</b>	El Salvador (53)	Costa Rica (56)	Costa Rica (52)
<b>4</b>	Panamá (60)	Brasil (58)	México (57)
<b>5</b>	<b>Colombia (63)</b>	Uruguay (64)	<b>Colombia (61)</b>
<b>6</b>	Brasil (66)	México (66)	Perú (69)
<b>7</b>	Costa Rica (68)	<b>Colombia (68)</b>	Uruguay (73)
<b>8</b>	Argentina (70)	Perú (73)	Brasil (75)
<b>9</b>	Perú (78)	Guatemala (78)	Ecuador (76)
<b>10</b>	Uruguay (79)	El Salvador (82)	Guatemala (78)

Fuente Consejo Privado de Competitividad, 2015, p. 14

A nivel latinoamericano, Colombia ocupaba el quinto puesto en el IGC en el año 2006, momento en que se definió la Visión 2032 para el país, de acuerdo a la cual el país se convertiría para ese año en el tercero más competitivo de América Latina. Si bien durante la mayor parte del período 2006-2015 el país retrocedió frente a esta visión, llegando a ubicarse en el séptimo lugar en América Latina en 2014, [en el último año logró recuperar algunos puestos y situarse nuevamente en el quinto lugar].

Vale la pena mencionar que –entre los países latinoamericanos– fueron Ecuador, Costa Rica, Guatemala, Panamá, Perú y Uruguay los que más rápido avanzaron durante estos diez años, logrando subir 18, 16, 13, 10, 9 y 6 puestos, respectivamente. Por el contrario, hubo una serie de países que descendieron significativamente en el escalafón, como el caso de Venezuela (-47), El Salvador (-42), Argentina (-36), Bolivia (-18), Paraguay (-11) Brasil (-9), Chile (-8) y México (-5). Por su parte, Colombia avanzó dos puestos en el IGC en este periodo.

Desde hace varios años el Consejo Privado de Competitividad ha venido insistiendo en que para que el país logre mejoras sustanciales en materia de productividad y competitividad sostenidas en el tiempo, es necesario conjugar una agenda profunda con dos aristas: una horizontal y una vertical. Tal como lo sugiere

Rodrik (2013), han sido los países que han logrado combinar políticas de mejoramiento en dimensiones transversales (e.g. infraestructura vial, eficiencia de la justicia, corrupción, etc.) con una política de desarrollo productivo (PDP)<sup>2</sup>, agenda vertical o política industrial moderna, los que han logrado altas tasas de crecimiento de manera sostenida.

Lo anterior se hace aún más necesario si se tiene en cuenta que a pesar de los evidentes aumentos en inversión, el país no ha logrado aumentar su productividad determinante fundamental del crecimiento de largo plazo de una economía. En particular, en un contexto en el cual los “vientos de cola” que empujaron el crecimiento de las economías en desarrollo durante los últimos años –a través de altos precios de *commodities* y bajas tasas de interés– se agotaron. (Consejo Privado de Competitividad, 2015, p. 14 - 15).

## 5. Referente Teórico

En este apartado se desarrollarán cuatro componentes el primero de ellos el referente conceptual, el segundo el normativo, el tercero el contextual y por último el marco temporal.

### 5.1. Referente Conceptual

Para empezar, se definen aquellos términos que sirven de soporte conceptual en el desarrollo investigativo.

- **Administración de la Cadena de Suministro:** Johnson, F., Leenders, M., y Flynn, A. (2012), se refieren a la administración de la cadena de suministro como:

Un enfoque de sistemas diseñado para administrar el flujo total de información, materiales y servicios desde los proveedores de las materias primas a través de las fábricas y los almacenes hasta el consumidor final. El glosario del Institute for Supply Management (ISM) define la administración de la cadena de suministro como “el diseño

---

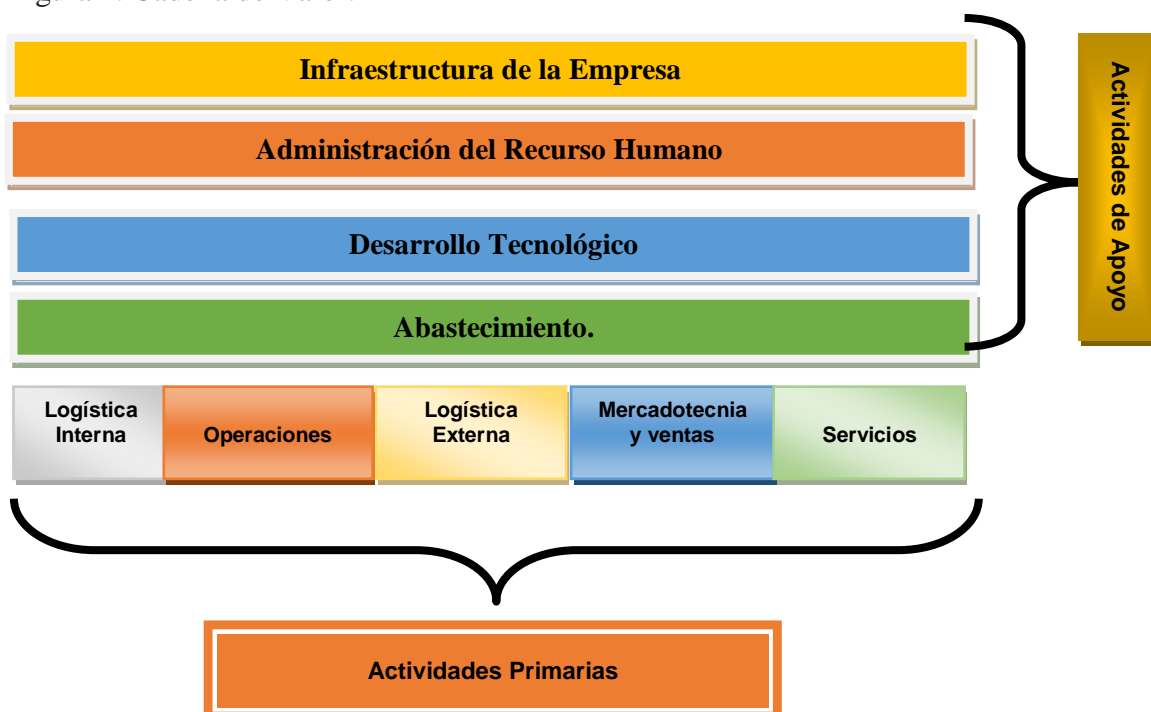
<sup>2</sup> Una Política de Desarrollo Productivo generalmente incluye una serie de prioridades en términos de actividades económicas, sectores, industrias, y/o *clúster*, sobre los cuales un país o región focaliza sus esfuerzos. Para más detalle, ver propuesta del Consejo Privado de Competitividad de Política de Desarrollo Productivo para Colombia (Consejo Privado de Competitividad, 2014).

y la administración de procesos impecables con valor añadido a través de las fronteras organizacionales para satisfacer las necesidades reales de los clientes finales. El desarrollo y la integración de las personas y de los recursos tecnológicos son fundamentales para lograr una integración exitosa de la cadena de suministro”. (p. 5)

- **Cadena de Valor:** El concepto de cadena de valor de Porter es traducido por Montoya, C., y Boyero, M. (2011) bajo la premisa de que:

Permite entender las variadas formas como las empresas emplean estrategias diversas para que los consumidores prefieran sus productos, ya sea porque éstos resultan más baratos (coste inferior) o porque son el resultado de un proceso particular de fabricación que al suplir de mejor manera las expectativas del mercado, justifica un sobreprecio (diferenciación). Ahora bien, la implementación de una u otra estrategia tendiente a la modificación de la cadena de valor depende, tal como bien lo establece Porter, de múltiples variables, de ahí que sea inadecuado decantarse de antemano por una opción en especial. Según el sector en el que compita una empresa o incluso según el tipo de empresa, la consecución de ventaja competitiva estará, en algunos casos, en función de la innovación en las actividades primarias, o en otros, en las actividades de apoyo. (p. 10 y 11)

Figura 1. Cadena de Valor.



Fuente: Porter M. (2005) citado por Montoya, C., y Boyero, M., 2011, p. 11

Para este caso, en la investigación se adoptara un instrumento que permita amalgamar indicadores que conduzcan a una medición de la Competitividad frente a la información organizacional, a las actividades industriales de manufactura y/o transformación en los procesos productivos (implementación, desarrollo y/o mejora), al talento humano, a la madurez de la empresa, a las mejoras en la producción de la empresa, a la percepción de los factores de la mejora en la empresa y por último a los requerimientos de apoyo industrial en los procesos productivos; los cuales permiten realizar un estimado del nivel de competitividad de las empresas del sector Industrial manufacturero de las confecciones del municipio de Armenia.

- **Competitividad:** “Conjunto de Habilidades y Capacidades para competir” (Universidad Autónoma de Bucaramanga, S/F).
- **Clúster:** “Conjunto de empresas geográficamente cercanas de un mismo sector que se eslabonan entre sí para generar ventajas competitivas” (Universidad Autónoma de Bucaramanga, S/F).
- **Infraestructura:** “La infraestructura constituye la base material y los recursos necesarios para ejecutar una actividad productiva dada. Se refiere a las condiciones materiales mínimas para operar cualquier acción” (Universidad Autónoma de Bucaramanga, S/F).
- **Tecnología:** “La forma en que la organización convierte insumos en bienes o servicios” (Universidad Autónoma de Bucaramanga, S/F).
- **Productividad:** “Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia por medio del control de las Salidas sobre Entradas” (Universidad Autónoma de Bucaramanga, S/F).



- **Capital humano:** para el Observatorio de Competitividad y Clúster (S/F) el capital humano se describe como:

Conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídos por las personas, que las capacita para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización. Al igual que la creación del capital físico, la acumulación de capital humano requiere de un período de tiempo para que las personas puedan adquirir ciertas destrezas, permitiéndoles incrementar sus ingresos. La inversión de capital humano se realiza a través de los gastos en educación, especialización laboral, nutrición y salud.

- **Competitividad Empresarial:** “Capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas competitivas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan” (Observatorio de Competitividad y Clúster, S/F)
- **Empresa:** el termino empresa, goza de diferentes denominaciones de acuerdo con la rama académica que se tome como objeto de estudio. De manera que, en economía, se conoce como un “agente económico o unidad autónoma de control y decisión, que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos” (Observatorio de Competitividad y Clúster, S/F). Aunque no necesariamente el termino se refiere a un ente legal, sino que cuenta con una organización de la que se derivan la definición de objetivos los cuales pueden perseguir la consecución de recursos, el bien común o la beneficencia, pero manteniendo un aparato productivo para lograrlo.
- **Estrategia:** “Conjunto de compromisos hechos por la empresa que definen y racionalizan sus objetivos y como planea alcanzarlos” (Observatorio de Competitividad y Clúster, S/F)

- **Mercado:** para comprender el alcance del concepto el Observatorio de Competitividad y Clúster (S/F) determina que el mercado más allá de un espacio físico es un “Conjunto de transacciones que se realizan entre los compradores y vendedores de un bien o servicio; vale decir, es el punto de encuentro entre los agentes económicos que actúan como oferentes y demandantes de bienes y servicios” y no necesariamente se tiene una limitación geográfica, debido a que a pesar de la distancia se pueden generar conexiones que facilitan la realización de los procesos de transferencia. Es decir, se define más que todo por las fuerzas proyectadas entre la oferta y la demanda que generan una dinámica económica.
- **Necesidad:** se define como todo lo “que requiere o desea una persona para la conservación de la vida y cuya provisión causa satisfacción. Las necesidades del ser humano son ilimitadas, pues surgen permanentemente a medida que progresa la vida social y material de la sociedad” (Observatorio de Competitividad y Clúster, S/F).

## **5.2. Referente normativo**

Es necesario conocer la normatividad que rige los distintos sectores que serán abarcados con el desarrollo de este trabajo investigativo, de tal forma que se comprenden las directrices para la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia y el tema de la competitividad.

### **5.2.1. Micro, pequeña y mediana empresa en Colombia.**

La promoción del desarrollo integral de las micro, pequeña y mediana empresa en Colombia está regida por la Ley 590 del 2002 (Congreso de Colombia, 2000), en donde se definen como:

**Artículo 2º.** Modificado por la Ley 905 de 2004]. *Definiciones.* Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en

actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

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

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer. (Congreso de Colombia, Ley 905, 2004)

### **5.2.2. Competitividad**

La Ley 1253 de 2008 sirve como instrumento a través del cual el Congreso de la Republica, regula la productividad y competitividad en Colombia, decretando lo siguiente:

Artículo 1°. *Importancia de la productividad y competitividad.* El desarrollo científico y tecnológico de un país permiten una mayor capacidad competitiva, lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador, lo que es un requisito esencial para el desarrollo económico del país y de sus regiones y facilita el mejoramiento del nivel de vida de la población.

El Estado otorgará especial atención al desarrollo de una estrategia de largo plazo en este campo y las diferentes Ramas del Poder Público tendrán presente el impacto de sus decisiones en el fortalecimiento de dicha estrategia.

Artículo 2°. *Formulación de la política nacional para la productividad y competitividad.* El Gobierno Nacional velará porque la formulación y ejecución de políticas y programas que tengan impacto en la productividad y competitividad se desarrolle mediante la adecuada coordinación de las entidades del sector privado, la academia y el sector público y definirá indicadores que midan su evolución a nivel nacional y regional.

Artículo 3°. *Plan nacional de Desarrollo.* El gobierno y el Congreso velarán porque la formulación de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo se encuentre alineada con los objetivos estratégicos de la competitividad internacional de Colombia, teniendo en cuenta, entre otros, los indicadores del Foro Económico Mundial.

Al inicio y al final de cada Administración, el Conpes presentará un informe sobre la competitividad internacional de Colombia en los factores transversales, regionales y sectoriales.

En la parte general del Plan Nacional de Desarrollo se señalarán los objetivos, metas, prioridades, políticas y estrategias dirigidas a lograr el aumento de la productividad y mejoramiento de la competitividad en los términos de la presente ley. Asimismo, incluirá medidas tendientes a reducir la brecha entre las diferentes regiones de Colombia y otorgará prioridad al desarrollo de la infraestructura que conecte al país entre sí y con los mercados internacionales.

Artículo 4o. *Planes territoriales de desarrollo.* Corresponde a las entidades territoriales señalar los objetivos, metas, prioridades, políticas y estrategias dirigidas a lograr el aumento de la productividad y mejoramiento de la competitividad en armonía con la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación y la Política Nacional de Productividad y Competitividad incorporada al Plan Nacional de Desarrollo.

Artículo 5°. *Vigencia y derogatorias*. La presente ley regirá a partir de su promulgación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Sin embargo, se encuentran otros referentes normativos que apoyan y promueven la competitividad en el país tales como:

La Ley 1286 de 2009 "Por la cual se modifica la ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones" (Congreso de Colombia, 2009).

Igualmente el Decreto 1475 de 2008 "Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2828 de 2006 y el Decreto 061 de 2007 para incluir al Ministerio de Comercio Industria y Turismo como miembro de la Secretaría Técnica de la Comisión Nacional de Competitividad y como Coordinador Nacional de las Comisiones Regionales de Competitividad" (Presidencia de la Republica, 2008)

Y el Decreto 2828 de 2006 "Por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se dictan otras disposiciones" (Presidencia de la Republica, 2006)

Seguido de una serie de documentos emitidos por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (en adelante CONPES) entre los que se pueden mencionar el 3439 que estudia la Institucionalidad y principios rectores de la política para la competitividad y la productividad. (DNP, 2006, p. 1), el 3582 relacionado con la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. (DNP, 2009, p. 1) y el 3527 que menciona la Política Nacional de Competitividad y Productividad. (DNP, 2008, p.1)

Adicionalmente se encuentran el Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2018 "Todos por un Nuevo País", (DNP, 2014), el Plan Departamental de Desarrollo del departamento del Quindío "En Defensa del Bien Común" (Gobernación del Quindío, 2016), el Plan Municipal de Desarrollo de la ciudad de Armenia "Sigamos Adelante"

(Departamento Administrativo de Planeación, 2016), el Plan de Fortalecimiento de la Competitividad en Mipymes de sector industrial manufacturero del municipio de Pasto (Red ORMET, 2013), la Política Nacional de Productividad y Competitividad, el Índice de Coyuntura Económica Regional 2014 (Banco de la República, 2015), el Informe de la Gran encuesta PYME Lectura Regional (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2016) y los Objetivos del Milenio, en especial el 9 que se relaciona con la Industria, la Innovación e la Infraestructura (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016).

Además, de indicadores como el Doing Business y los diversos informes arrojados por el Consejo Privado de Competitividad y el Consejo Regional de Competitividad y el Sistema Nacional de Competitividad.

Por lo anterior, es oportuno pensar que el país avanza a ritmo adecuado en materia normativa que ampare el desarrollo y el incremento de los índices de competitividad. Por supuesto, el proceso globalizador ha hecho que las dinámicas se intensifiquen a partir de integrar nuevas consideraciones dada la necesidad de permanecer en el mercado y de estar a la vanguardia de las exigencias.

Por tanto; los sectores: primario, secundario y terciario de la economía nacional; se están integrando a la mencionada competitividad, de manera que poco a poco conduzcan a dar señales a la comunidad internacional de la situación actual del país para proyectarse como actor potencial en procesos que involucren la inversión extranjera.

### **5.3. Referente Contextual**

El departamento del Quindío se encuentra ubicado en la región oeste-central del país, está dividido en 12 municipios y 4 corregimientos, forma parte del Eje Cafetero y de la región Andina, tiene una población de 534.552 habitantes, el área del departamento es de 1.845 km<sup>2</sup>, es conocido por sus hermosos paisajes de montañas verdes y cafetales interminables, adornados de plantas exuberantes y pueblos adornados con una lluvia de

colores. La economía del departamento de Quindío gira en torno al cultivo y comercialización del café, histórico baluarte de la economía departamental y nacional. A esta actividad le siguen la prestación de servicios, las actividades agropecuarias y la industria. El Quindío es orgullosamente cuna del árbol nacional, la palma de Cera del Quindío. (TurisColombia, S/F)

Su capital es la ciudad de Armenia donde la temperatura se encuentra entre 18 y 21 grados centígrados, tiene una extensión de 121 Km<sup>2</sup> y se encuentra cerca de la cordillera central a unos 35 km del alto de la línea. Donde limita al norte con los municipios de Circasia y Salento, al oeste con el municipio de Montenegro, al este con el municipio de Calarcá y al sur con el Municipio de La Tebaida.



Es por ello, que el proyecto se llevará a cabo con las empresas del sector industrial manufacturero del municipio de Armenia, cuya ubicación está definida en toda la ciudad en sus 10 comunas.

5.4

En el primer trimestre del año 2016, empezará a realizarse el diagnóstico de las empresas del sector industrial manufacturero del municipio de Armenia.

posteriormente poner en marcha la recolección de

la información primaria gracias a la aplicación de un instrumento que permita alcanzar el objetivo por el cual se realiza la investigación, es decir analizar el nivel de competitividad en el cual se encuentran las micro, pequeña y mediana empresas ubicadas en la ciudad de Armenia.

## 6. Objetivos

### 6.1. Objetivo General

Determinar el nivel de competitividad de las pymes del sector industrial manufacturero del municipio de Armenia para el periodo 2016

### 6.2. Objetivos Específicos

- Describir los tipos de información organizacional con los que cuentan las PYMES de la industria manufacturera de las confecciones para su funcionamiento.
- Describir las actividades industriales y/o de transformación en los procesos productivos de las PYMES que conforman el sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia.
- Describir las condiciones del talento humano de las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia
- Describir el nivel de madurez de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones.
- Describir el proceso de mejoramiento de la producción de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones.
- Describir la percepción que hay de los factores de mejora en las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones del municipio de Armenia.
- Describir los requerimientos de apoyo industrial para los procesos productivos de las empresas del sector manufacturero de las confecciones en el municipio de Armenia

## **7. Metodología**

### **7.1. Enfoque Empírico Analítico**

Como parte del método cuantitativo, el enfoque empírico analítico se enmarca en el modelo de investigación científica fundamentada en la experimentación o práctica del investigador. También colabora la lógica empírica. Así mismo, la observación de los fenómenos con el fuerte análisis estadístico que vienen a hacer la parte cuantitativa.

Debido a que analizan las relaciones entre una o más variables independientes y una o más dependientes, así como los efectos causales de las primeras sobre las



segundas, son estudios explicativos (que obviamente determinan correlaciones). Se trata de diseños que se fundamentan en el enfoque cuantitativo y en el paradigma deductivo. Se basan en hipótesis preestablecidas, miden variables y su aplicación debe sujetarse al diseño preconcebido; al desarrollarse, el investigador está centrado en la validez, el rigor y el control de la situación de investigación. (Rivera, J., 2016).

## **7.2. Método Cuantitativo**

Para Huerta, A. (2016) “En el marco del *paradigma cuantitativo* se privilegia la comprobación de hipótesis y la validez de las verdades está sujeta al grado de significatividad estadística...” (p. 3)

Así entonces, es pertinente interpretar en el análisis del nivel de competitividad de la PYMES del sector Industrial Manufacturero del Municipio de Armenia, la objetividad, pero considerada como la única forma de lograr un conocimiento, como resultado de la medición exhaustiva y controlada, que siempre se encamina a buscar la certeza del mismo.

Lo que también se conecta directamente con los postulados de Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006) puesto que consideran que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (p. 15). De allí que sean consideradas como elemento fundamental de la investigación, ya que sus aportes permiten comprender no solo su origen, sino también el marco y el fin, más que todo porque conducen a una comprensión explicativa y predictiva de la realidad, generada bajo una concepción objetiva, unitaria, estadística y reduccionista.

## **7.3. Tipo de Investigación**

Este es un estudio descriptivo ya que se busca especificar propiedades y características importantes, que permiten detallar la tendencia de un grupo poblacional

que para el estudio son las PYMES del Sector Industrial Manufacturero del municipio de Armenia.

Por lo tanto, así como lo plantean Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006), “los estudios descriptivos [miden] de manera independiente... los conceptos o las variables a las que se refieren” (p. 81) y se centran en hacerlo con la mayor precisión posible.

Lo que la perfila como la metodología más apropiada para abordar esta investigación dado que permite identificar la población a estudiar y definir a través de las formulas estadísticas el tamaño de la muestra, sus fuentes de información y cómo van a ser recolectadas.

#### **7.4. Diseño de la Investigación**

Esta investigación es de tipo no experimental, porque trae consigo la no manipulación de las variables, en razón de que los datos son obtenidos por información suministrada por los gerentes propietarios de las PYMES del Sector Industrial Manufacturero en un momento determinado, pero adicionalmente tiene un corte transversal, ya que se intenta analizar el fenómeno en un periodo de tiempo corto, es decir un punto en el tiempo. En otras palabras, lo que se quiere dar a entender es que se realiza una ruptura en el tiempo bajo la afirmación de ocurrencia inmediata.

#### **7.5. Selección de la Población**

Las PYMES a investigar pertenecen a la industria del sector manufacturero de las confecciones del municipio de Armenia, el estudio a realizar sólo contara con la participación del personal gerente o propietario de las mismas. Para otorgarle mayor validez al estudio se hará un censo, ya que se dispone de los esquemas para llevarlo a cabo, pero para ello es necesario comprender que por un lado el censo es “la recolección de datos de cada elemento de una población” (Triola, 2000, p. 2), y además permite

“observar la población completa. Es decir, tomar una muestra igual a la población”  
(Galbiati, J., S/F, p. 3).

## **7.6. Fuentes de Información**

Para el tratamiento de la información se consultarán diversas fuentes que suministran datos confiables, entendidas estas como las primarias y secundarias, las cuales se caracterizarán a continuación:

**7.6.1. Fuentes Primarias:** Se llevara a cabo la aplicación de una **encuesta**, conocida como la herramienta más utilizada en el proceso de investigación de las ciencias sociales según los estudios realizados por Hernández, M., Cantín, S., López, N., y Rodríguez M. (S/F, p. 4). De ella se deriva el uso de un cuestionario como medio principal para allegarse a la información. Con ello, se entiende la encuesta, como un conjunto de preguntas normalizada dirigida a una muestra representativa de las PYMES industriales del sector manufacturero de las confecciones del municipio de Armenia, en donde los sujetos encuestados puedan plasmar por sí mismos las respuestas que se requieren en el diligenciamiento del documento.

No obstante, la encuesta aparte de pertenecer a la categoría de investigación estadística cuenta con las siguientes características:

- 1.** El objetivo de una encuesta es proveer información acerca de la población finita y/o acerca de subpoblaciones de interés especial.
- 2.** Asociado con cada elemento de la población existe una o más variables de interés. Una encuesta permite conseguir información sobre características poblacionales desconocidas llamadas parámetros. Éstas son funciones de los valores de las variables de interés y son desconocidos y requeridos.
- 3.** El acceso y observación de los elementos de la población se establece mediante algoritmo de muestreo, que es un mecanismo que asocia los elementos de la población con unidades de muestreo.

4. Una muestra de elementos se escoge. Esto puede ser hecho mediante la selección de las unidades de observación en el esquema. Una muestra es probabilística si se realiza mediante un mecanismo probabilístico y se conoce la probabilidad de selección de todas las posibles muestras.
5. Los elementos seleccionados en la muestra son observados y se realiza el proceso de medición; es decir para cada elemento de la muestra la variable de interés se mide y sus valores se graban.
6. Los valores grabados de las variables son usados para calcular estimaciones de los parámetros de interés.
7. Las estimaciones son finamente publicadas. Estas sirven para la toma de decisiones. (Gutiérrez, H., 2009 citado por Ruiz, C., 2010, p. 33). (anexo 1)

**7.6.2. Fuentes Secundarias:** para este caso, se recurrirá a la información secundaria, la cual se representa en la búsqueda de información que proviene de libros, textos, artículos, revistas especializadas y bases de datos como SCOPUS y Micro datos del DANE, en donde se pueda profundizar en el conocimiento de la diversidad temáticas definidas, entre ellas la normatividad nacional relacionada con las PYMES industriales del sector manufacturero de las confecciones y también los informes y proyectos subyacentes realizados por las diferentes entidades públicas y privadas del municipio y del país, ya que estos permiten sentar bases sólidas para la generación de los procesos. Esto sin dejar de lado la valiosa información que la red de la Internet ofrece sobre las empresas con formación estratégica similar a las que hayan realizado este tipo de investigación. Por último, la condensación de dichos recursos se agrupará en cuadros, matrices de desempeño y gráficas elaboradas a partir del proceso investigativo.

### 5.5. Cuadro de Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensión o variables contenidas dentro de la variable	Indicador	Ítems	
<b>COMPETITIVIDAD</b>	I Información Organizacional	Característica de la empresa	Tipo de empresa	Pública Privada	Mixta
		Afiliación agremiaciones	Registro de la Empresa	Cámara de Comercio FENALCO	ACOPI Otro ¿cuál?
		Las empresa funciona en un local	Tipo de Local	Propio Privado	
		Constitución de la empresa	Tipo de sociedad	S.A LTDA En Comandita por Acciones En Comandita Simple Colectiva	S.A.S Sociedad por Acciones Simplificada Persona Natural
		Número Propietarios	Cantidad	De un solo dueño Varios dueños o socios	
		Impuestos	Tipo Régimen	Régimen Común Régimen Simplificado	
		Tipo de Servicio Publico	Estado	Bueno Regular	Malo
		Sucursales	Expansión	Extranjera Nacional	Departamental Municipal
		Ubicación de proveedor principal	Geografía	Nacional Departamento Municipio	Extranjero País Estado

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensión o variables contenidas dentro de la variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>
		Antigüedad de los Maquinaria y Equipo	Tiempo	De 0 a 3 años De 4 a 6 años De 7 a 10 años De 11 a 15 años De 16 a 20 años De 21 a 25 años Más de 26 años
		Tiempos de entrega	Cumplimiento	SI NO
		Trabajadores	Cantidad	Directos Indirectos
	II Actividades industriales de manufactura y/o transformación en los procesos productivos  (implementación desarrollo y/o mejora).	Principales Productos por ventas	Características	Mencione por lo menos 5
		Principales insumos	Materias Primas	Mencione por lo menos 5 Tipos de Telas:
		Área de dedicada a la I&D	Existencia	SI NO
		Tipo de productos Desarrollados	Innovación	Productos Procesos Servicios
		Presupuesto inversión I&D	Inversión	Hasta \$1.000.000 Desde \$1.000.001 Hasta \$3.000.000 Desde \$3.000.001 Hasta \$5.000.000 Más de \$5.000.000 No hay Inversión

Variable	Definición Conceptual	Dimensión o variables contenidas dentro de la variable	Indicador	Ítems										
		Apoyo de instituciones en Mejora productiva	Asesoría	AGENTE	Tuvo Vinculación SI NO	Cuál	Solicitud Financiación	Solicitud de Información	Capacitación	Objetivos de la Vinculación Cambio Organizacional	Ensayos	Asistencia Técnica	Diseño	I+D
				Ausencia de área de I&D	Ineficiencia	Universidades Centros Tecnológicos Instituciones de Formación Técnica Laboratorios Clientes Proveedores Entidades Financieras Otras empresas del sector Consultores y Expertos Agencias y programas gubernamentales de producción	Falta de Iniciativa Empresarial	Recursos Económicos Insuficientes	Falta de infraestructura física de la empresa	No se evidencia la necesidad	Desconocimiento	Otra cual.		

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensión o variables contenidas dentro de la variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>
III Talento Humano		Personal Promedio ocupado por áreas	Cantidad Total personal permanente en producción Total personal permanente en ventas Total personal permanente en ventas contratado directamente por la empresa. Total personal permanente en producción contratado directamente por la empresa. Total personal permanente en ventas contratados a través de la empresa	Total personal permanente en producción contratado directamente por la empresa. Total aprendices y pasantes en ventas Total aprendices y pasantes en producción Total personal pagado por actividad (Destajo) Total personal pagado por utilidad en la mano de obra
		Formalidad Académica	Niveles Básica Primaria Completa Secundaria Completa Técnicos y Tecnólogos Pregrado	Especialización Maestría Doctorado
		Exigencia de Formación académica del RH	Requerimientos Especialización Pregrado Técnico/Tecnólogo Otro cual.	
		Áreas de Conocimiento Utilizadas	Industrial Eléctrica Mecánica	Química Sistemas Otro cual



Variable	Definición conceptual	Dimensión o variables contenidas dentro de la variable	Indicador	Aspecto	SI	NO
<b>COMPETITIVIDAD</b>	IV Madurez de la Empresa	Componente Organizacional	Tipo de proceso	Planeación estrategia Calidad Producción Mercadeo Contabilidad y Finanzas Talento Humano Sistemas de Información Gestión ambiental Otra cual		
		Tipos de Certificación	Nal /Int	NTC 6001 ISO 9001 ISO 14001 OSHAS 18001	Otra cual Ninguna	
		Frecuencia de compra de M&E	Compra maquinaria y equipo para ampliar o actualizar sus procesos de producción y la pone en marcha generalmente sin modificaciones		Siempre Con frecuencia A veces Nunca	
			Compra tecnologías (licencias) relacionada al producto, servicio o proceso.		Siempre Con frecuencia A veces Nunca	
			Adapta tecnología (licencias) con la finalidad de establecer mayores niveles de eficiencia en la producción.		Siempre Con frecuencia A veces Nunca	

Variable	Definición conceptual	Dimensión o variables contenidas dentro de la variable	Indicador	Ítems	
			Genera tecnología propia para el uso exclusivo de la empresa	Siempre Con frecuencia A veces Nunca	
			Si genera o desarrollo tecnología propia, la empresa la comercializa.	Siempre Con frecuencia A veces Nunca	
			Realiza registro de los productos, servicios o tecnologías desarrolladas.	Con frecuencia A veces Nunca Siempre	
	V Mejoramiento de la Producción de la Empresa	Proyectos de Mejoramiento	Existencia	Indique si en los últimos años la empresa ha generado al menos un proyecto de mejoramiento	SI NO
		Productos nuevos con mejoras	Resultados	¿Con resultados?	SI NO
		Productos al Mercado	Introducción	Indique si durante los últimos años la empresa introdujo productos al mercado que hallan involucrado actividades de mejoramiento en sus procesos productivos:	SI NO Cuantos

Variable	Definición conceptual	Dimensión o variables contenidas dentro de la variable	Indicador	Ítems
			Indique quien o quienes han desarrollado estas actividades de mejoramiento en los procesos de la empresa:	
			Concepto	Marca      Nombre
		Actividades de Mejoramiento	Desarrollo	<p>Mi empresa</p> <p>Mi empresa, en colaboración con instituciones de investigación públicos o privados no lucrativos.</p> <p>Mi empresa, con colaboración con universidades u otras instituciones de educación superior.</p> <p>Mi empresa, en colaboración con otras empresas</p> <p>Institutos de investigación públicos o privados con ánimo de lucro.</p> <p>Universidades u otras instituciones de educación superior con ánimo de lucro.</p> <p>Otro cual:</p>
		Tipos de Mejoramiento	Desarrollo	<p>Cuáles son los tipos de mejoramiento que más realiza su empresa en sus procesos productivos:</p> <p>Utilización de nuevos materiales</p> <p>Nuevas partes de productos</p> <p>Nuevas funciones del producto.</p> <p>Nuevas técnicas de producción.</p> <p>Mejoras en la organización generada por procesos, productos y/o Servicios nuevos.</p>
		Situación del Proyecto	Existencia	<p>Cuál es la situación en la que se encuentra actualmente el principal proyecto de mejoramiento desarrollado durante los últimos años:</p> <p>No se tiene</p> <p>En proceso de desarrollo</p> <p>Concluido con éxito</p> <p>Concluido sin éxito</p> <p>Suspendido.</p>

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensión o variables contenidas dentro de la variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>
			Factores que obstaculizan las actividades de mejoramiento de la producción y sus procesos productivos.	
			Factores	Rango
		Factores que obstaculizan las mejoras	Obstáculos	Riesgo económico alto y costos de innovación muy lentos. Falta de fuentes de financiamientos adecuadas. Falta de personal calificado Falta de información sobre nuevas tecnologías Falta de información sobre el mercado Obstáculos derivados de la legalización vigente (normas, reglamentos estándares e impuestos) Falta de receptividad de la clientela a nuevos productos o servicios. Falta de apoyos públicos. Otros:
	VI Percepción de los factores de la mejora de la empresa			
			Califique la importancia de lograr los objetivos de mejoramiento según la escala:	
			Objetivos de Innovación	Escalas
		Importancia de los objetivos de mejora	Objetivos	Sustitución de sus actuales productos o servicios en el mercado Mejorar la calidad del producto o servicio. Ampliar la gama de productos o servicios de la empresa. Productos o servicios que no afecten al medio ambiente. Mantener la participación en el mercado Aumentar la participación en el mercado o crear

Variable	Definición conceptual	Dimensión o variables contenidas dentro de la variable	Indicador	Ítems
				<p>nuevos mercados.  Mejorar la flexibilidad productiva.  Reducir costos  Reducir el consumo de energía  Reducir los daños al medio ambiente durante el proceso o métodos de generación de servicios.  Cumplir con estándares y regulaciones  Reducir la utilización de insumos.</p> <p>Otros:</p>
	<p>VII  Requerimientos de Apoyo Industrial para los Procesos Productivos</p>	<p>Inversión en por áreas de la empresa para desarrollo y mejora</p>	<p>Inversión</p>	<p>En cuál de estas áreas la empresa ha investido para las actividades de implantación de desarrollo y/o mejora industrial de sus procesos productivos de acuerdo a su actividad industrial  Infraestructura y ordenamiento de instalaciones físicas.  Maquinaria y equipos para producción  Materia prima e insumos  Sistemas de producción  Mejoras de procesos de producción  Informática y comunicaciones  Calidad  Medio ambiente  Salud ocupacional y seguridad industrial.</p> <p>Otro Cual:</p>

Variable	Definición conceptual	Dimensión o variables contenidas dentro de la variable	Indicador	Ítems
		Orígenes de las fuentes de inversión	Inversión	<p>Cuál ha sido la fuente de los recursos financieros para las actividades de implementación, desarrollo y/o mejora industrial</p> <p><b>Sector Privado</b></p> <p>Fondos Propios</p> <p><b>Otras Empresas</b></p> <p>Empresas públicas</p> <p>Empresas Privadas</p> <p><b>Gobierno</b></p> <p>Nacional</p> <p>Departamental</p> <p>Municipal</p> <p><b>Instituciones privadas NO lucrativas</b></p> <p>Fundaciones</p> <p>Otras</p> <p><b>Instituciones de educación Superior</b></p> <p>Publicas</p> <p>Privadas</p> <p><b>Fondos del exterior</b></p> <p>Empresas extranjeras</p> <p>Agencias internacionales</p> <p><b>Otras organizaciones:</b></p>

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensión o variables contenidas dentro de la variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	
			En cuál de estas áreas de la empresa necesita inversión para la implementación, desarrollo y /o mejora industrial de sus procesos productivos de acuerdo a su actividad.		
		Áreas de la empresa que requiere de inversión para desarrollo y mejora	Mejoras	<p>Infraestructura y ordenamiento de instalaciones físicas.</p> <p>Maquinaria y equipos para producción</p> <p>Materia prima e insumos</p> <p>Sistemas de producción</p> <p>Mejoras de procesos de producción</p>	<p>Informática y comunicaciones</p> <p>Calidad</p> <p>Medio ambiente</p> <p>Salud ocupacional y seguridad industrial.</p> <p>Otro Cual:</p>
		Servicio de asistencia industrial.	Capacitación	<p>Cuáles son los servicios de asistencia industrial que la empresa requiere:</p> <p>Servicios de consultoría y asistencia técnica</p> <p>Estudios de Mercados</p> <p>Normalización, metrología y control de calidad</p>	<p>Estudios de factibilidad</p> <p>Desarrollo de sistemas Informáticos.</p> <p>Otros:</p>

## **8. Consideraciones Éticas**

El componente de las consideraciones éticas se fundamenta en lo contenido en la Resolución No.08430 de 1993 “Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud” (p. 1). La clasificación de la presente investigación, en materia de competitividad, no exhibe riesgo, dado que se trabajará con personas mayores de edad de las empresas del sector industrial, subsector de las confecciones de prendas de vestir de la ciudad de Armenia Quindío, entendiéndose que son personas que tienen la capacidad, libre y espontánea, de aceptar o rechazar la aplicación del instrumento como materia de recolección de información.



## **9. Resultados Esperados**

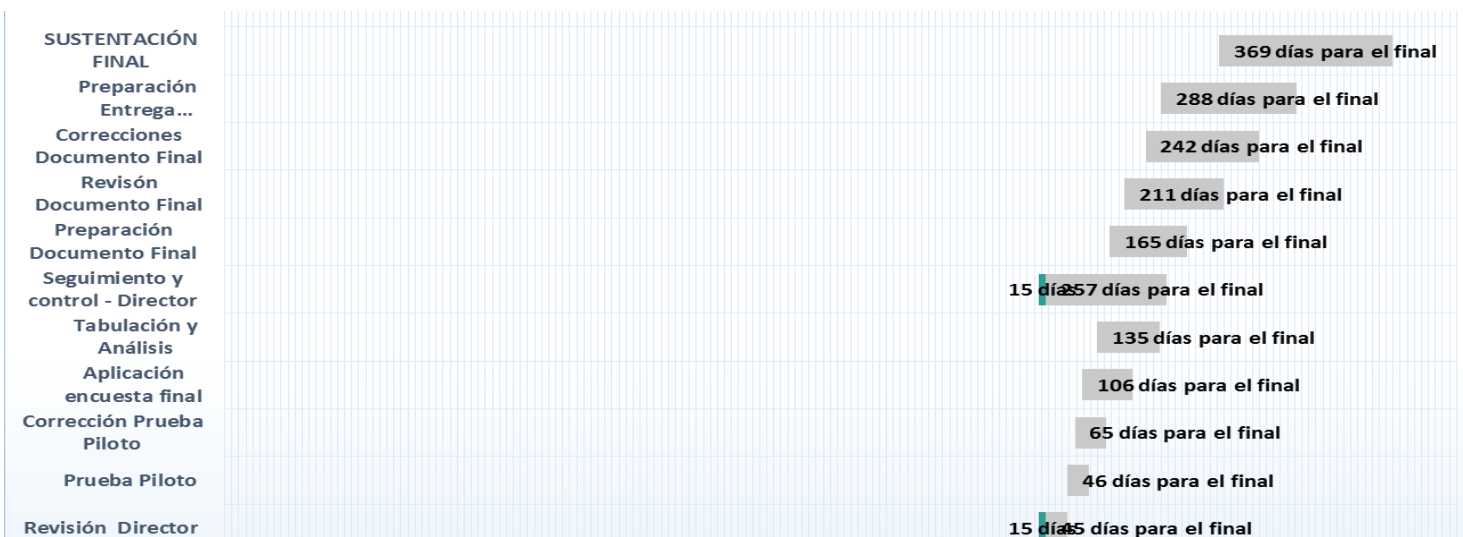
El desarrollo y la estimulación del conocimiento bajo las premisas investigativas del aprendizaje y de la materialización de conceptos, permite que los resultados esperados en el proyecto apunten no solo a ofrecer estadísticas y reportes aplicables estratégicamente, sino que también contribuyen en la estructuración integral del profesional dotado con capacidades y habilidades que le permiten generar un racionamiento empresarial que trabaje en pro de mejorar la economía. Como complemento de ello en este sector se debe resaltar que las industrias manufactureras se definen como aquellas actividades humanas dedicadas “a la transformación física y química de materias [primas]... en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en una fábrica o a domicilio, [o que sus] productos se vendan al por mayor o se vendan al por menor (DANE, S/F, p. 99). Inclusive se debe comprender que a partir del año 2013, las industrias manufactureras se han reclasificado a la sección C del Código Internacional Industrial Uniforme (en adelante CIIU) Revisión 4 adaptada para Colombia y se encuentran entre las divisiones 10 y 33, más exactamente en el punto 14 clasificado con el código CIIU 14 que corresponde a la confección de prendas de vestir (DANE, 2012, p. 137).

En primera instancia, los indicadores a evaluar en las empresas de confección de prendas de vestir son; I. La Información Organizacional, II. Las Actividades Industriales de Manufactura y/o Transformación en los Procesos Productivos (implementación, desarrollo y/o mejora), III. Talento Humano, IV. Madurez de la Empresa, V. Mejoras en la Producción de la Empresa, VI. Percepción de los Factores de la Mejora en la Empresa, VII. Requerimientos de Apoyo Industrial en los Procesos Productivos.

Las mencionadas variables permitirán identificar los componentes microeconómicos que serán de vital importancia para poder identificar tres grandes aspectos: primero la capacidad de integrarse. Segundo la capacidad de innovar y la flexibilidad para adaptarse a los mercados. Tercero la capacidad para desarrollar productos que permitan encontrar técnicamente su nicho.

## 10. Cronograma

Proyecto	Fecha inicio prevista	Días trabajados	Fecha final prevista	Situación	Días para el final
Anteproyecto	01/09/2016	45	16/10/2016	En curso	0
Revisión Director	01/10/2016	15	30/11/2016	En curso	45
Prueba Piloto	01/12/2016	-46	01/12/2016	En curso	46
Corrección Prueba Piloto	17/12/2016	-62	20/12/2016	En curso	65
Aplicación encuesta final	01/01/2017	-77	30/01/2017	En curso	106
Tabulación y Análisis	01/02/2017	-108	28/02/2017	En curso	135
Seguimiento y control - Director	01/10/2016	15	30/06/2017	En curso	257
Preparación Documento Final	01/03/2017	-136	30/03/2017	En curso	165
Revisión Documento Final	01/04/2017	-167	15/05/2017	En curso	211
Correcciones Documento Final	16/05/2017	-212	15/06/2017	En curso	242
Preparación Entrega Documento Final	18/06/2017	-245	31/07/2017	En curso	288
Sustentación final	20/10/2017	-369	20/10/2017	En curso	369



## 11. Presupuesto

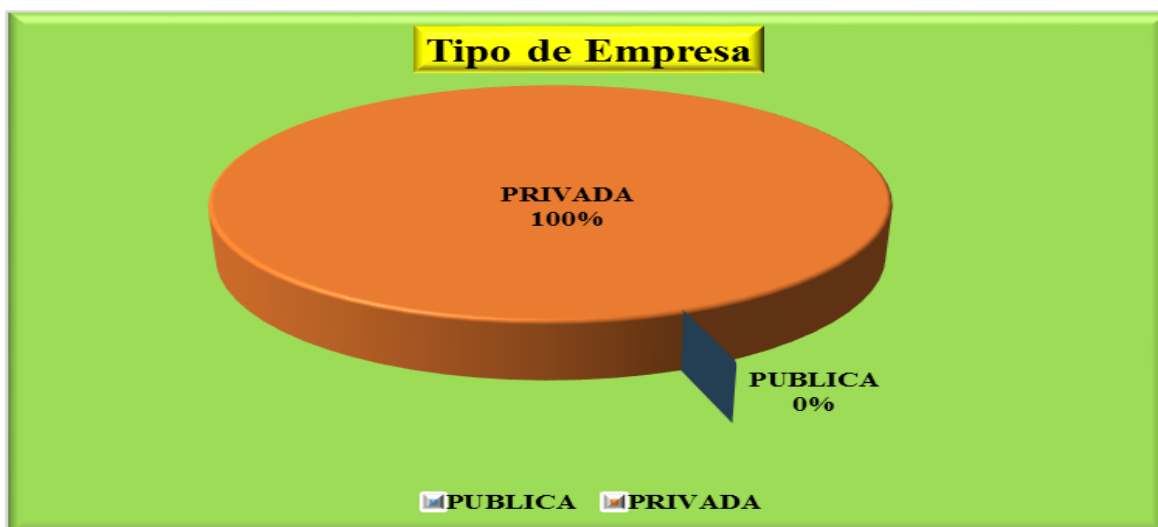
Rubro	Valor unitario	Encuestas	No. Horas	Aporte estudiante	Aporte Universidad	Total
Anteproyecto	\$ 30.000,00		100	\$ 3.000.000,00	\$ 0,00	\$ 3.000.000,00
Recurso Humano	\$ 30.000,00		150	\$ 4.500.000,00		\$ 4.500.000,00
Prueba Piloto	\$ 10.000,00	10		\$ 100.000,00		\$ 100.000,00
Corrección Prueba Piloto	\$ 30.000,00		12	\$ 360.000,00		\$ 360.000,00
Aplicación Encuesta Final	\$ 10.000,00	62		\$ 620.000,00		\$ 600.000,00
Tabulación y Análisis	\$ 30.000,00		40	\$ 1.200.000,00		\$ 1.200.000,00
Preparación Documento Final	\$ 30.000,00		40	\$ 1.200.000,00		\$ 1.200.000,00
Correcciones Documento Final	\$ 30.000,00		40	\$ 1.200.000,00		\$ 1.200.000,00
Corrección de Estilo y Normas APA	\$ 4.000,00		120	\$ 480.000,00		\$ 480.000,00
Preparación Entrega Documento Final	\$ 30.000,00		40	\$ 1.200.000,00		\$ 1.200.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 13.860.000,00</b>		<b>\$ 13.860.000,00</b>

## 12. Análisis y Gráficas

### I. Información Organizacional:

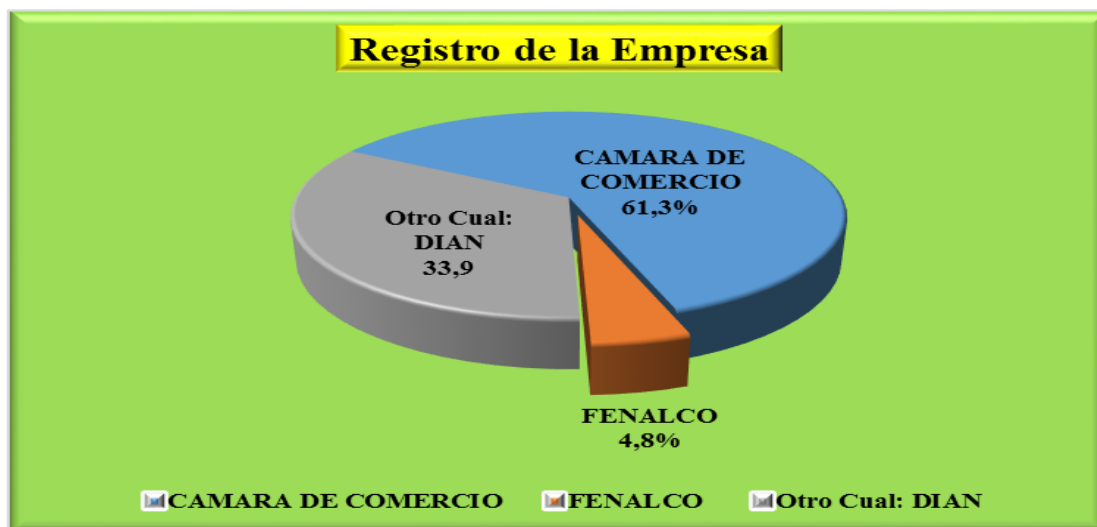
**Objetivo Especifico 1:** Describir los tipos de información organizacional con los que cuentan las PYMES de la industria manufacturera de las confecciones para su funcionamiento.

1. ¿Indique el tipo de empresa que tiene usted?		
Publica	Privada	Total
0	62	62
<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>



Se observa que el **100%** de los establecimientos del Sector Industrial Manufacturero de las confecciones en el municipio de Armenia son de carácter privado.

2. Su empresa se encuentra inscrita a:			
Cámara de comercio	FENALCO	Otro cual: DIAN	Total
38	3	21	62
<b>61,3%</b>	<b>4,8%</b>	<b>33,9%</b>	<b>100,0%</b>



De los **62** establecimientos del sector industrial manufacturero de las confecciones encuestados, **38** de ellos es decir el **61,3%** indican estar registrados en **Cámara de Comercio** como la primera entidad a legalizar sus empresas. También se observa que **3** establecimientos que suman un **4,8%** lo están en FENALCO, seguido del **33,9%** es decir **21** establecimientos que se encuentran registrados en la **DIAN**, como conclusión general se identifica que todos están legalmente constituidos, es decir dan la importancia que amerita su formalización legal.

<b>3. El local donde funciona su empresa es:</b>		
Propio	Arrendado	Total
27	35	62
<b>43,5%</b>	<b>56,5%</b>	<b>100%</b>



Frente a esta pregunta, muchas veces la decisión de alquilar o comprar un local para establecer una empresa está sujeta al capital disponible o a la capacidad de apalancamiento que se tenga, sin embargo, ambos tienen sus ventajas, por un lado, el proceso de compra trae consigo la tenencia de un activo, que en cierto modo representa inversión, en conexión con ello un **43,5%** de los encuestados que son **propietarios** del local donde funciona la empresa. Y por otro lado alquilar un local permite reducir sustancialmente la inversión inicial, minimizando el riesgo de pérdida; pero bajo la premisa de realizar un pago permanente por concepto de arrendamientos, según las cifras un **56,5%** de los encuestados se encuentra en esta situación, e impactan drásticamente sus costos operacionales.

<b>¿Qué tipo de sociedad es su empresa?</b>		
Sociedad por Acciones Simples. S.A.S	Persona Natural	No sabe /no responde
4	56	2
<b>6,5%</b>	<b>90,3%</b>	<b>3,2%</b>



Como se observa el **90,3%** revelan tener su empresa registrada ante las autoridades correspondientes como persona natural, esto conduce a que es la persona quien a título propio se responsabiliza de todo lo de la empresa viéndose involucrado su patrimonio

debido a que con el respondería a sus obligaciones. Esta situación para la empresa es incomoda ya que refleja una menor capacidad económica y financiera frente al mercado y al sector financiero, adicionalmente tener un volumen alto de ingresos podría generar problemas de seguridad personal y familiar. Empero el **6,5%** expreso estar bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificadas (en adelante S.A.S), que, según la legislación colombiana, se encuentra regulada bajo la Ley 1258 de 2008.

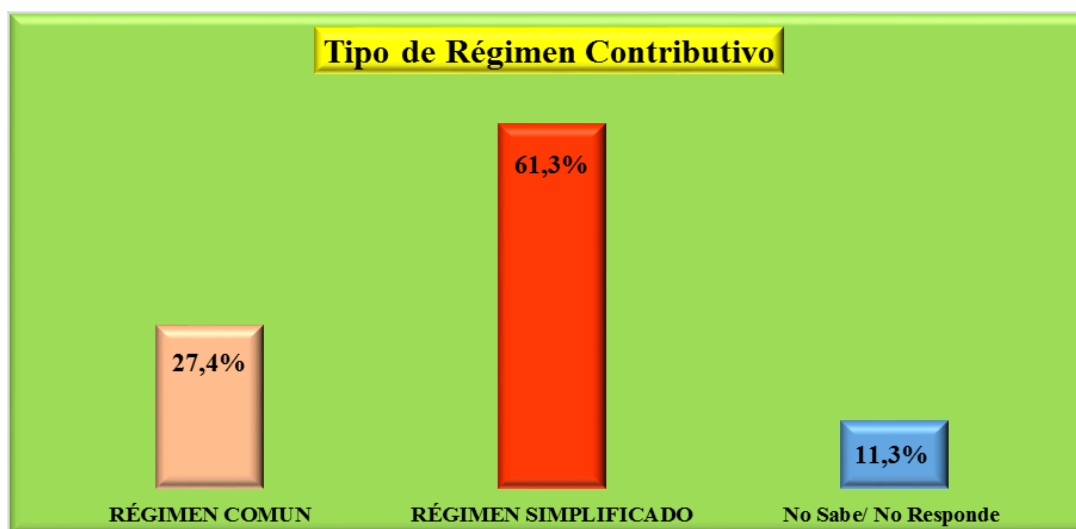
Estas sociedades resultan ser más económicas y menos rígidas que las sociedades anónimas de toda la vida, pueden estar constituidas por una o varias personas (naturales y jurídicas), por lo que resulta un modelo ideal para los emprendedores.

Dentro del sistema societario colombiano, este nuevo modelo de creación de empresas gano terreno debido a su estructura flexible y lo económicas que resultan, pudiendo ser una sola persona la titular de la propiedad de la empresa.

... [Incentivando la formalidad], la creatividad y la innovación empresarial y tecnológica, a la vez que se acortan las brechas para acceder al sistema financiero a las nuevas empresas o Start-ups colombianas. (Ramírez, M., 2016)

El **3,2%** restante revela no tener conocimiento de cómo se encuentra registrada su empresa.

<b>5. ¿En qué tipo de Régimen Tributario se encuentra clasificado</b>			
Régimen Común	Régimen Simplificado	No sabe/ no responde	Total
17	38	7	62
<b>27,4%</b>	<b>61,3%</b>	<b>11,3%</b>	<b>100%</b>



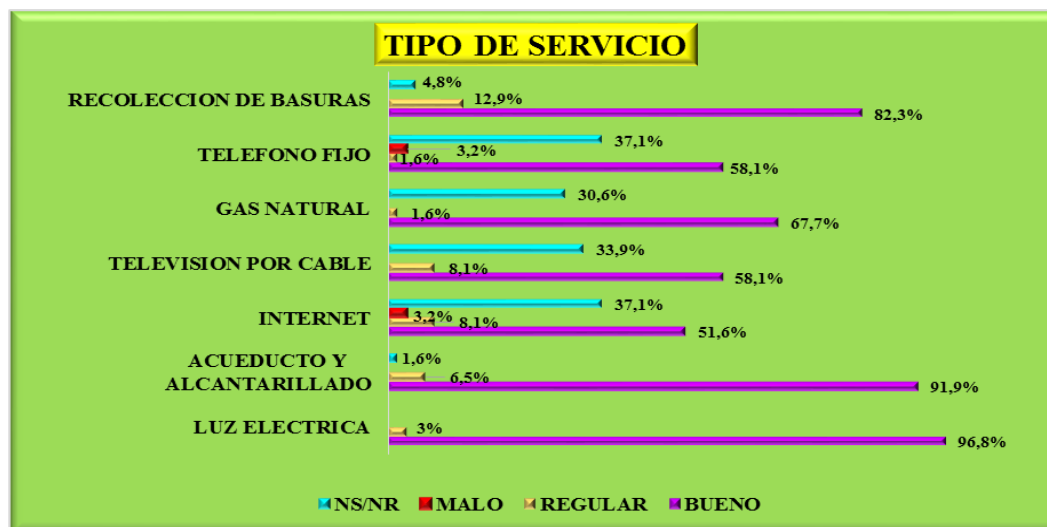
Con base en los resultados es posible evidenciar que por una parte el **61,3%** de las pymes del sector industrial manufacturero de las confecciones del municipio de Armenia se encuentran registradas ante las autoridades pertinentes en el régimen simplificado, que siguiendo los lineamientos del Banco de la Republica (S/F), se entiende como:

Una legislación especial que se aplica a personas con características particulares, denominadas “pequeños comerciantes”, para determinar el pago que éstas deben hacer, por concepto de impuestos, al Estado. Las personas que se encuentran bajo este régimen son comerciantes minoristas o detallistas; es decir, personas que venden, de forma individual o en pequeñas cantidades, bienes y servicios que están gravados; es decir, que deben pagar impuestos sobre las ventas.

Y por otra parte el **27,4%** indican estar inscritos en el régimen común, que comprende la “obligación de facturar, cobrar IVA, declarar y llevar contabilidad. El régimen simplificado no está obligado a ninguna de ellas” (Gerencie.com, 2017). En tanto un 11,3% no responden el cuestionamiento sobre el tipo de régimen tributario en el cual se encuentra su empresa, lo que permite inferir que están en informalidad.



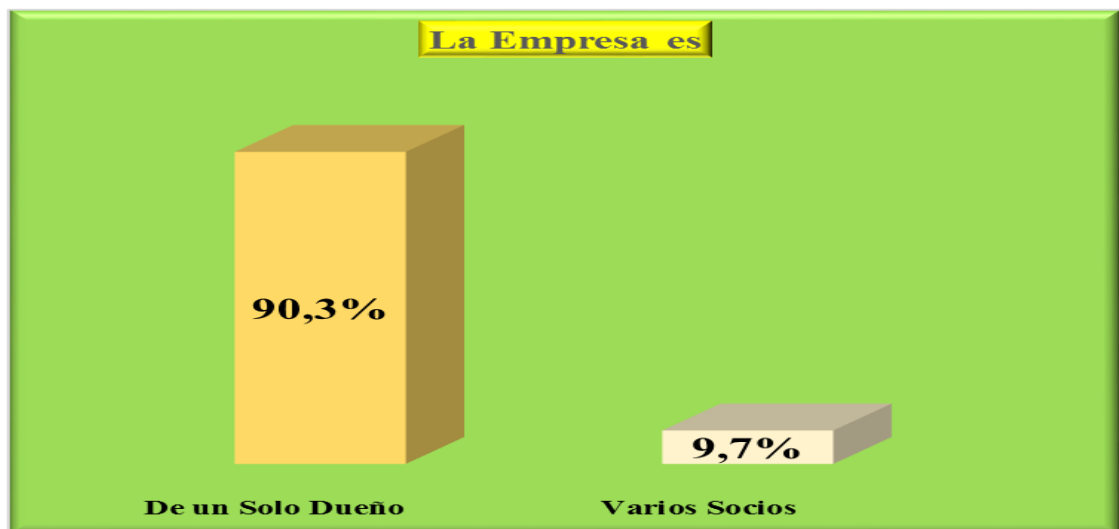
6. Con qué tipos de Servicios públicos cuenta la empresa:					
Estado de los servicios públicos					
Tipo de SS	Bueno	Regular	Malo	NS/NR	Total
Luz eléctrica	60	2	0	0	62
	96,8%	3,2%	0%	0%	100%
Acueducto y alcantarillado	57	4	0	1	62
	91,9%	6,5%	0%	1,6%	100%
Internet	32	5	2	23	62
	51,6%	8,1%	3,2%	37,1%	100%
Televisión por cable	36	5	0	21	62
	58,1%	8,1%	0%	33,9%	100%
Gas natural	42	1	0	19	62
	67,7%	1,6%	0%	30,6%	100%
Teléfono fijo	36	1	2	23	62
	58,1%	1,6%	3,2%	37,1%	100%
Recolección de basuras	51	8	0	3	62
	82,3%	12,9%	0%	4,8%	100%



Empleando como referente el Índice Departamental de Competitividad emitido por el Consejo Privado de Competitividad (2016), en la variable condiciones básicas el pilar 2 relacionado con Infraestructura, demuestra que el departamento del Quindío se ubica en el puesto 3 entre 26 Departamentos cuyo puntaje es de **6,01** sobre 10, gracias a que en

Servicios Públicos se obtuvo el puesto número 8 con un puntaje de **8,39**, en Infraestructura TIC un sexto lugar con un puntaje de **3,49** y en conectividad el primer puesto con un puntaje de **6,14**. Con ello, es posible certificar la calidad y la facilidad de acceso con que cuentan los establecimientos de comercio a los diferentes servicios públicos. Y al contrarrestarlo con las respuestas de los encuestados, se evidencia que el acercamiento de las cifras puede predecir el agrado que les produce el estado de los servicios públicos en sus establecimientos, en primer lugar para la luz eléctrica un **96,8%** indica que el servicio es Bueno, en segundo lugar el acueducto y alcantarillado también obtuvo un **91,9%** sobre que el servicio es Bueno, en un tercer lugar la recolección de basuras también se considera un servicio Bueno porque logro un **82,3%**, en cuarto lugar con un **67,7%** como un Servicio Bueno, seguido de televisión por cable y telefonía fija con un **58,1%** como un servicio Bueno y en último lugar con **51,6%** la Internet como servicio Bueno.

7. ¿Señale si la empresa es...?		
De un Solo Dueño	Varios Socios	Total
56	6	62
90,3%	9,7%	100%

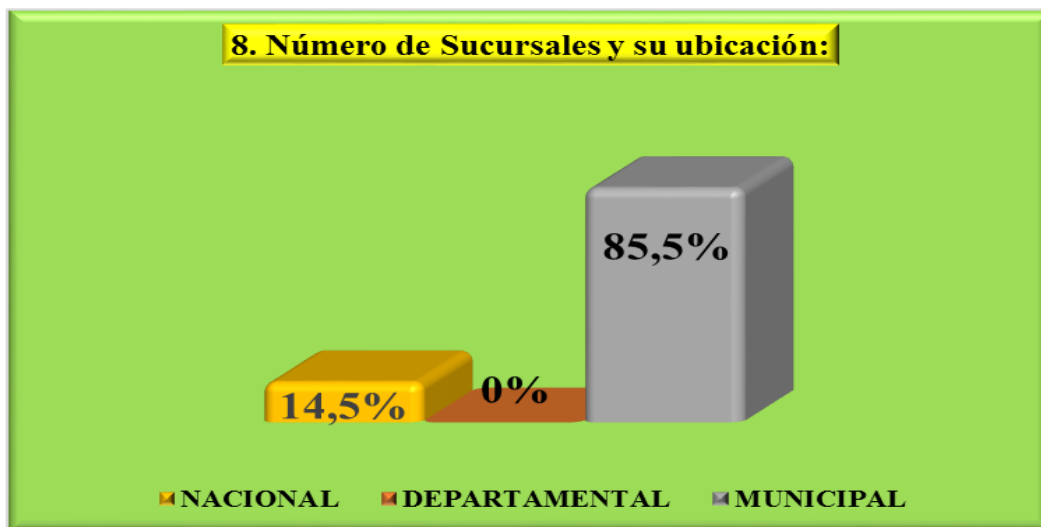


En el intento de resolver el interrogante planteado, el **90,3%**, es decir 56 encuestados indica ser únicos dueños de la empresa. En este sentido se encuentra que según Ladagga, R. (2016) una de las razones por las que la PYMES no sobreviven, es:

La falta de seguimiento (a quien darle cuenta) y de no tener las herramientas adecuadas, los dueños de la PYMES no estandarizan ni profesionalizan sus empresas. No implementan procesos que permitan que la [empresa] no dependa [de una única persona] y es por esto que la mayoría no se pueden despegar de su negocio ya que depende demasiado de ellos.

Por su parte 6 de los encuestados que corresponden al **9,3%**, indican tener una sociedad, lo que les permite solventar las necesidades económicas de la empresa, y lo más importante, es que da lugar a que a medida que se promueve su crecimiento se puedan generar nuevos empleos.

<b>8. Número Sucursales y ubicación:</b>				
Nacional	Departamental	Municipal	Total	
9	0	53	62	
14,5%	0,0%	85,5%	100%	

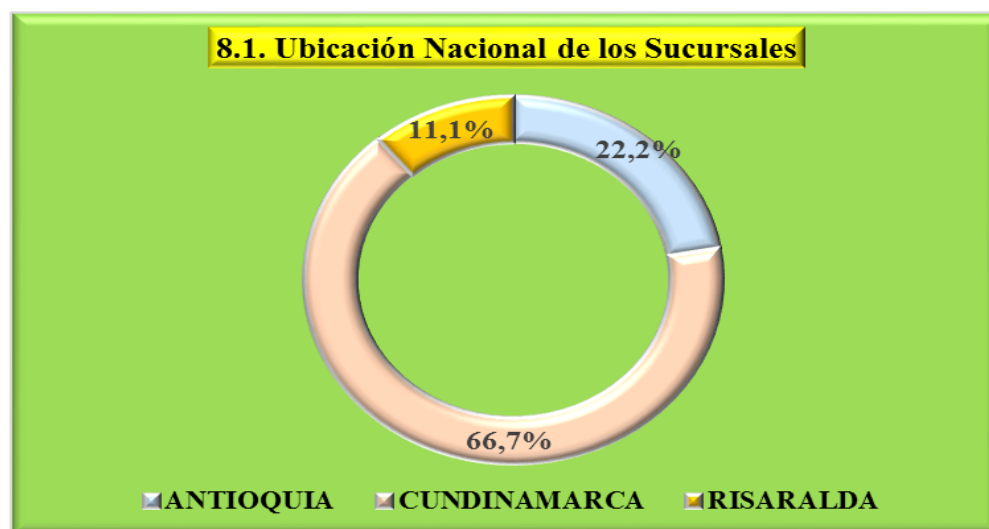


En este apartado, el término Sucursal se debe entender como:

Un establecimiento de comercio (llámese tienda, almacén, fábrica, bodega, planta industrial, factoría, etc.) abierto por una sociedad, dentro o fuera de su domicilio principal para el desarrollo de sus actividades o parte de ellas, cuyo administrador tiene facultades para representarla legalmente. (Nieto, A., 2017)

En conexión con lo anterior, es posible decir que, en los **62** establecimientos de comercio encuestados, **9** de ellos con un **14,5%** expresan tener sucursales de orden nacional, no hay ninguna sucursal de orden Departamental y **53** de ellos con un **85,5%** manifiestan que sus empresas están radicadas en Armenia.

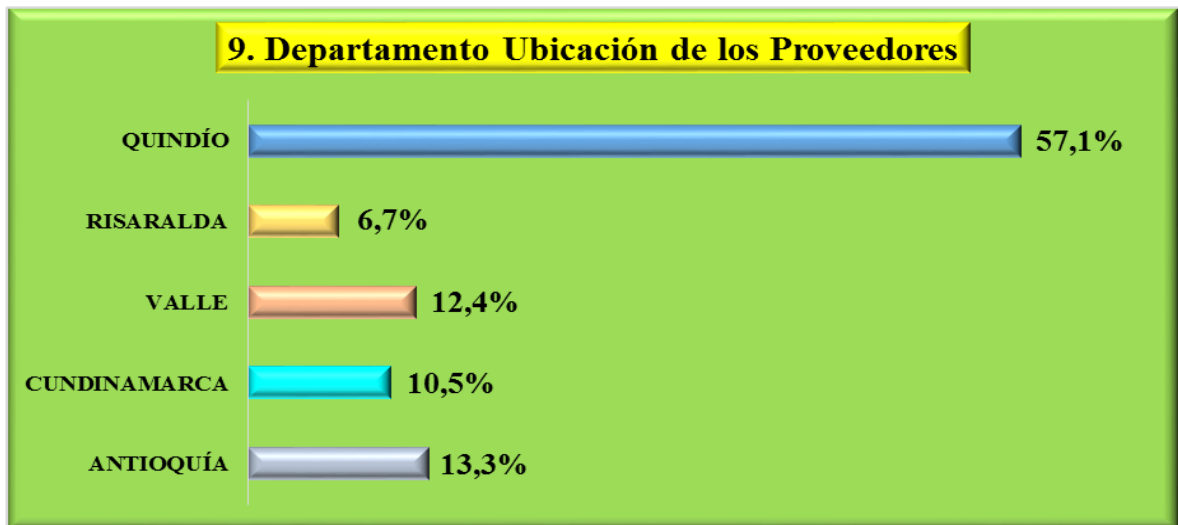
<b>8.1. Ubicación Nacional Sucursales:</b>			
Antioquia	Cundinamarca	Risaralda	Total
2	6	1	9
22,2%	66,7%	11,1%	100%



Siguiendo el hilo conductor, en esta pregunta se debía hacer referencia a que ubicación nacional tienen las sucursales mencionadas anteriormente, quienes indicaron que tienen sucursales a nivel nacional es decir 9 empresarios, reflejan que **66,7%** están ubicadas en el Departamento de Cundinamarca específicamente en Bogotá, **22,2%** están en

Antioquia más exactamente en Medellín y **11,1%** señala que la ubicación de su sucursal es en Risaralda en el Municipio de Pereira.

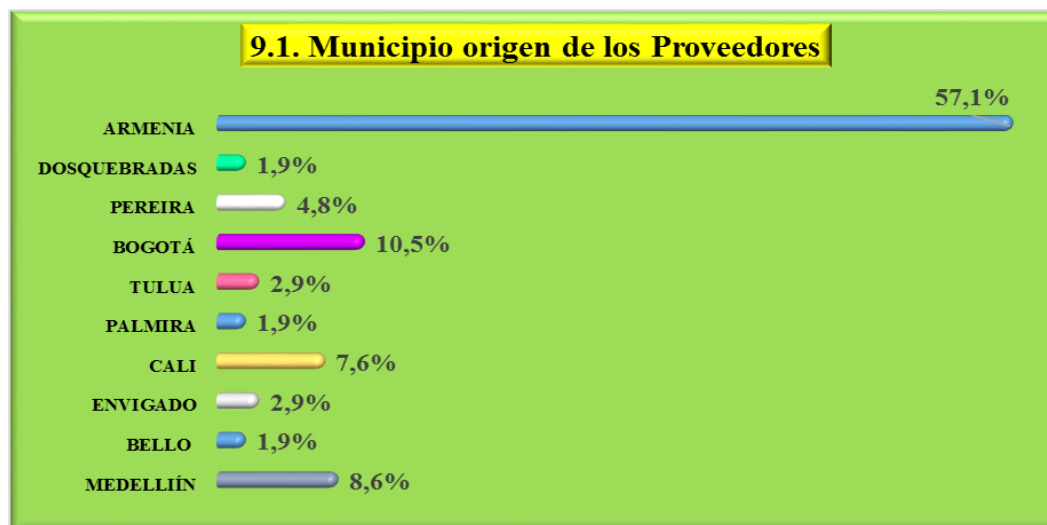
9. Departamento de Ubicación de los Proveedores					
Antioquía	Cundinamarca	Valle	Risaralda	Quindío	Total
14	11	13	7	60	105
13,3%	10,5%	12,4%	6,7%	57,1%	100%



Ahora bien, un elemento fundamental en el desarrollo de procesos comerciales y productivos son los proveedores entendidos como los aliados para las organizaciones, dado que sin el apoyo de ellos no sería posible llevar a cabo las funciones y actividades empresariales, de allí la importancia de tener un responsable con las herramientas necesarias que le permitan un manejo y trato eficiente con los proveedores para conservar una relación estable y perdurable que asegure que el proceso comercial fluya de manera inteligente y eficiente en comparación con la competencia. Por lo tanto, en este aspecto los **62** empresarios entrevistados han indicado que tienen **105** proveedores en su totalidad, de los cuales el **57,1%** que representa **60** proveedores son locales es decir se encuentran en la región, seguido **13,3%** que están en **Antioquia**, **12,4%** en **Valle**, **11** en **Cundinamarca** con y **7** en **Risaralda**.

### 9.1. Municipio origen de los proveedores

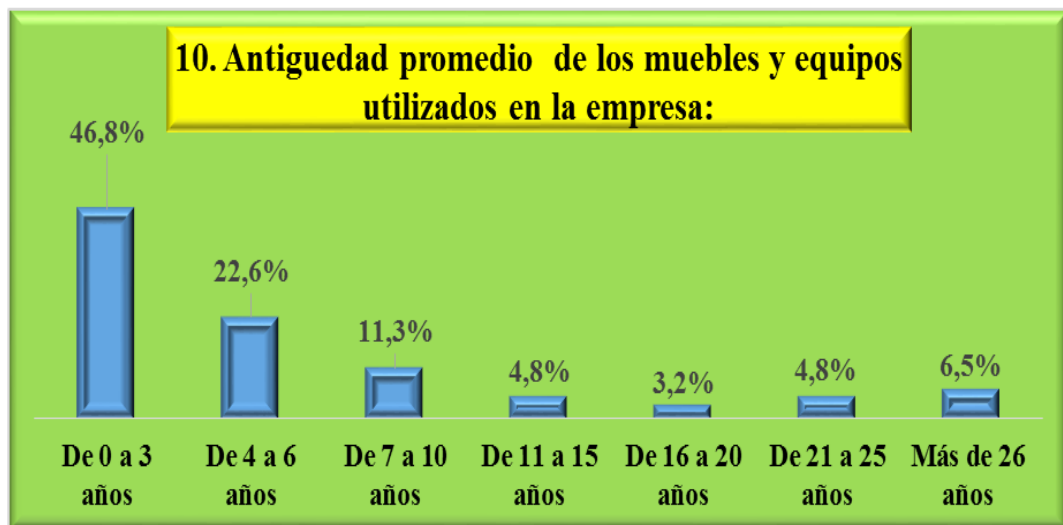
Medellín	Bello	Envigado	Cali	Palmira	Tuluá	Bogotá	Pereira	D/bradas	Armenia	Total
9	2	3	8	2	3	11	5	2	60	105
8,6%	1,9%	2,9%	7,6%	1,9%	2,9%	10,5%	4,8%	1,9%	57,1%	100%



En cuanto al municipio origen de los proveedores los encuestados indican que la mayoría son de origen municipal, debido a que el **57,1%** son de **Armenia**, seguido por **Bogotá** con un **10,5%**, **Medellín** con un **8,6%**, **Cali** con **7,6%** **Pereira** con **4,8%**, **Envigado** y **Tuluá** con **2,9%** y finalmente **Palmira**, **Dosquebradas** y **Bello** con un **1,9%**.

### 10. Antigüedad de los muebles y equipo utilizados en la empresa:

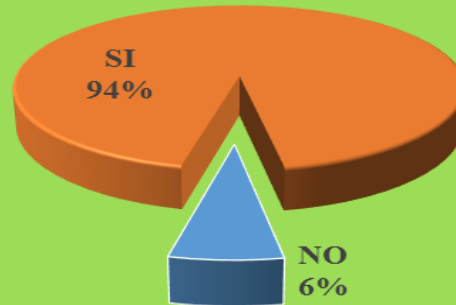
De 0 a 3 años	De 4 a 6 años	De 7 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	De 21 a 25 años	Más de 26 años	Total
29	14	7	3	2	3	4	62
46,8%	22,6%	11,3%	4,8%	3,2%	4,8%	6,5%	100%



Uno de los puntos estratégicos al interior de la PYMES del sector manufacturero de las confecciones está relacionado con el tipo de maquinarias y equipos, sin embargo lo más importante es tener en cuenta su promedio de vida útil estimado, porque con ello se permite mejorar la productividad de la empresa y el cumplimiento con las demandas del mercado. Es por ello que se indaga sobre la antigüedad de los muebles, maquinarias y equipos utilizados por las empresas de confecciones para de esta formar adquirir un conocimiento que permita inferir su frecuencia de recambio o actualización y se encontró que el **46,8%** esta entre **0 y 3** años es decir la mayoría, porque el porcentaje restante se encuentra distribuido así: el **22,6%** entre los **4 y 6** años, el **11,3%** entre **7 y 10** años, el **4,8%** entre **11 a 15** años, el **3,2%** entre **16 a 20** años, el **4,8%** entre **21 a 25** años y por último, el **6,5%** se encuentra con más de **26** años de antigüedad.

<b>11. ¿Actualmente la empresa cumple con los requisitos de cantidad y tiempo de los pedidos de sus clientes?</b>		
No	Si	Total
4	58	62
6%	94%	100%

### 11. Cumplimiento de los requisitos de calidad y tiempo en los pedidos



El cumplimiento tanto de los requisitos de calidad como de tiempo de entrega con los clientes, permite que se genere una sincronía de la empresa en donde se tenga como principio la armonía y el buen trato, establecer esos lazos de confianza y de relaciones redituables conduce a que el cliente sienta que puede confiar en la empresa para cualquier necesidad futura, porque tiene la certeza de que no se verá afectada ni económica ni temporalmente. Y evidentemente para los encuestados este ítem toma mayor relevancia, ya que el **94%** de las empresas de confecciones indican que, Si cumple con los requisitos de Calidad y cumplimiento de los pedidos solicitados, mientras que un **6%** expresa que no lo realizan, en este caso es vital reconocer que:

Una empresa incumplida perjudica el tiempo de sus clientes, ocasionando molestias que pueden conducirlo a comprar con la competencia. Pero el daño no es sólo para los clientes externos, también hay daños al interior de la empresa, desafortunadamente el cliente interno no puede cambiar de proveedor, por lo que la relación laboral se ve seriamente afectada. (CESC, S/F)

---

### 12. ¿Cuál es el número de trabajadores que laboran en la empresa?

---

Directos

Indirectos

Total



139  
58%

101  
42%

240  
100%

---



Adicionalmente, aunque se menciona que los clientes y proveedores son importantes, no se puede dejar de lado que los empleados son el motor de todo proceso de producción, por tanto, se deben generar laxos estables y motivacionales para conservar el buen desempeño de las actividades profesionales. En este sentido, el **58%** de los encuestados expresan tener empleos directos lo que se traduce como un factor económico positivo que se genera en este tipo de empresas. No obstante, el **42%** restante indica que en su proceso productivo utilizan mano de obra indirecta, sin embargo, esta es la dinámica habitual en las PYMES en especial cuando se emplea en temporadas altas, lo que da como resultado altos niveles de informalidad laboral y empresarial. El Observatorio laboral de la universidad del Rosario indica que la informalidad laboral en Colombia bordea la cifra del **65%** indicando que tan solo 7,8 de los 22 millones de trabajadores ocupados están vinculados al sistema de seguridad social (Portafolio, 2017).

## **II. Actividades industriales y/o de transformación en los procesos productivos (implementación, desarrollo y/o mejora)**

*Objetivo Especifico 2:* Describir las actividades industriales y/o de transformación en los procesos productivos de las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia.

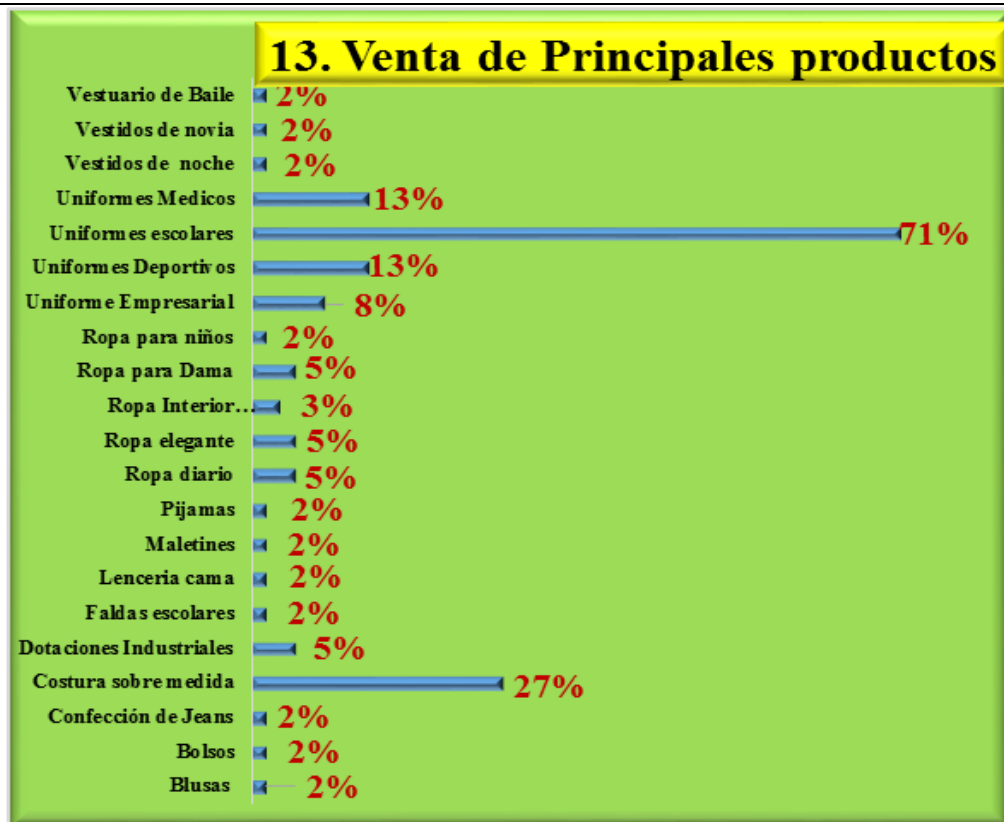
Antes que nada se debe identificar los tipos de prenda que más fabrican las empresas de confecciones del municipio de Armenia, en primer lugar se encuentran los uniformes escolares con un **71%** entendiéndose como el mercado que más se ha desarrollado debido a la población estudiantil que alcanza aproximadamente la suma de **54.900** estudiantes en todo el sistema escolar que comprende básica primaria y secundaria (Plan de Desarrollo Armenia, 2016-2019), de hecho los uniformes escolares tanto para el sector público como para el privado han estado implementándose con el fin de establecer una única indumentaria en los alumnos para fomentar la humildad en los niños y de paso intentar disminuir todo tipo de discriminación económica que proviene de los gustos, cantidad o calidad de la ropa de los estudiantes y de paso permitir la accesibilidad de adquisición por parte de los padres. Igualmente, los uniformes poseen características propias con respecto a sus tipologías, diseños, paleta de color, confección, elección de tejidos y avíos; características que cumplen con los requerimientos necesarios para que los uniformes sean de buena calidad y adecuados dentro del ámbito escolar.

En segundo lugar, se encuentra un **27%** relacionado con la costura sobre medida que es una técnica del patronaje especialmente de la confección de prendas a medida, confeccionadas a mano en su totalidad. En tercer lugar, con un **13%** se registran las

prendas deportivas y uniformes médicos y finalmente con un 8% lo uniformes empresariales.

### 13. ¿Cuáles son los principales productos que vende la empresa?

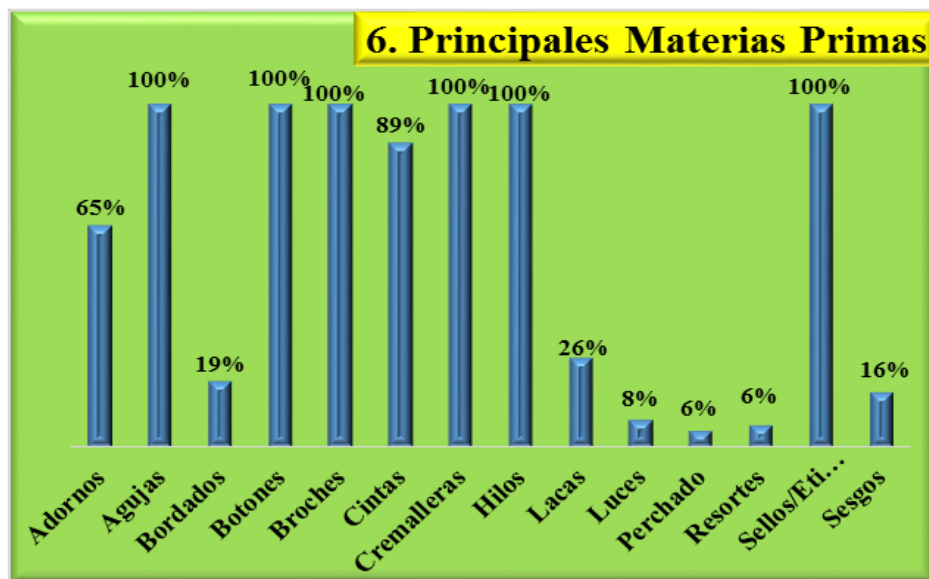
Blusas	1	2%	Ropa elegante	3	5%
Bolsos	1	2%	Ropa Interior Femenina	2	3%
Confección de Jeans	1	2%	Ropa para Dama	3	5%
Costura sobre medida	17	27%	Ropa para niños	1	2%
Dotaciones Industriales	3	5%	Uniforme Empresarial	5	8%
Faldas escolares	1	2%	Uniformes Deportivos	8	13%
Lencería cama	1	2%	Uniformes escolares	44	71%
Maletines	1	2%	Uniformes Médicos	8	13%
Pijamas	1	2%	Vestidos de noche	1	2%
Ropa diario	3	5%	Vestidos de novia	1	2%
Vestuario de Baile	1	2%	<b>Total</b>	<b>62</b>	



**¿Cuáles son las materias primas e insumos más importantes utilizados en el proceso productivo de la actividad industrial?**

<b>Materias primas</b>					
Adornos	40	65%	Hilos	62	100%
Agujas	62	100%	Lacas	32	52%
Bordados	12	19%	Luces	5	8%
Botones	62	100%	Perchado	3	6%
Broches	62	100%	Resortes	4	6%
Cintas	55	89%	Sellos/Etiquetas	62	100%
Cremalleras	62	100%	Sesgos	10	16%

62



El proceso de selección de materias primas, no solo depende de su calidad como tal, sino que además se consideran otros factores relacionados con:

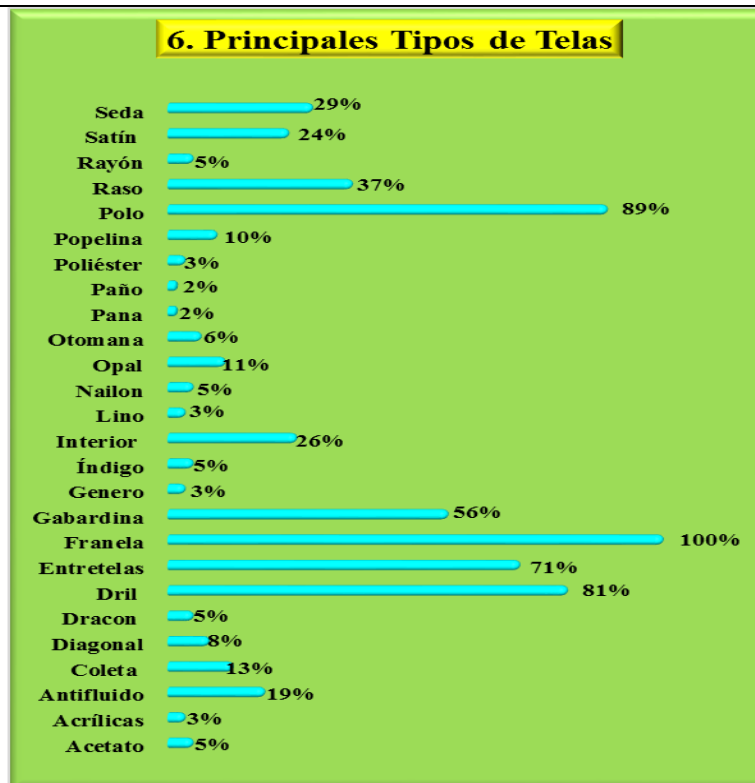
Otro tipo de apreciaciones comunes que den respuesta a las necesidades del consumidor, entre las que destacan principalmente:

Fácil Cuidado, o el mantenimiento (lavar y usar, no planchar etc.) resistencia a las manchas, facilidad de desprendimiento de la suciedad en el lavado, etc. siendo todas ellas, características comunes a la mayoría de aplicaciones de los materiales textiles.

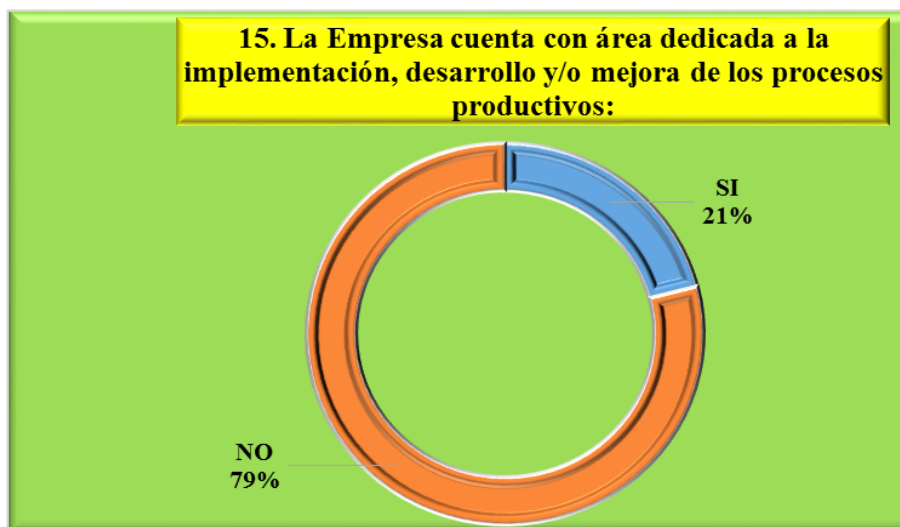
(Observatorio Industrial del Sector Textil y de la Confección y Fedit Centros Tecnológicos de España, 2010, p. 11)

En particular las empresas de la región implementan entre sus características de manufactura una serie de materias primas similares es sus procesos productivos, por lo cual se puede identificar que están en un mismo mercado y que por ende la variación de calidad, los tipos de materias primas y la variedad es muy poca, disminuyendo la posibilidad de diversificación en el mercado y la creatividad en las mismas.

1. Telas								
Acetato	3	5%	Lino	2	3%	Franela	62	100%
Acrílicas	2	3%	Nailon	3	5%	Gabardina	35	56%
Anti fluido	12	19%	Opal	7	11%	Genero	2	3%
Coleta	8	13%	Otomana	4	6%	Índigo	3	5%
Diagonal	5	8%	Pana	1	2%	Interior	16	26%
Dracon	3	5%	Paño	1	2%	Raso	23	37%
Dril	50	81%	Poliéster	2	3%	Rayón	3	5%
Entretelas	44	71%	Popelina	6	10%			
Seda	18	29%	Satín	15	24%		Total	62



<b>¿Señale si la empresa cuenta con un área o función dedicadas a la implementación, desarrollo y/o mejora de los procesos productivos?</b>		
No	Si	Total
49	13	62
79%	21%	100%



<b>¿Indique que tipos de Productos, Servicios o Procesos productivos ha implementado, desarrollado y/o mejorado en la empresa?</b>		
<b>Productos</b>	<b>Servicios</b>	<b>Procesos</b>
Biodegradables	8 Horas en el taller	Calidad
Bolsos	Domicilio	Corte
Marcas y Mejores Productos	Seguimiento a Pedido	Mordería
Uniformes		Cambiar Moldes
Venta de Rotaciones		Creatividad en Diseños
		Implementación
		Manuales
		Sobre Medida
		Valor agregado más detalles

Como resultado de los procesos de mejora y desarrollo empresarial, la empresa busca posicionarse estratégicamente para lograr ser competitiva. En conexión con este planteamiento, Garay, L. (S/F) determina que la competitividad desde la óptica conceptual:

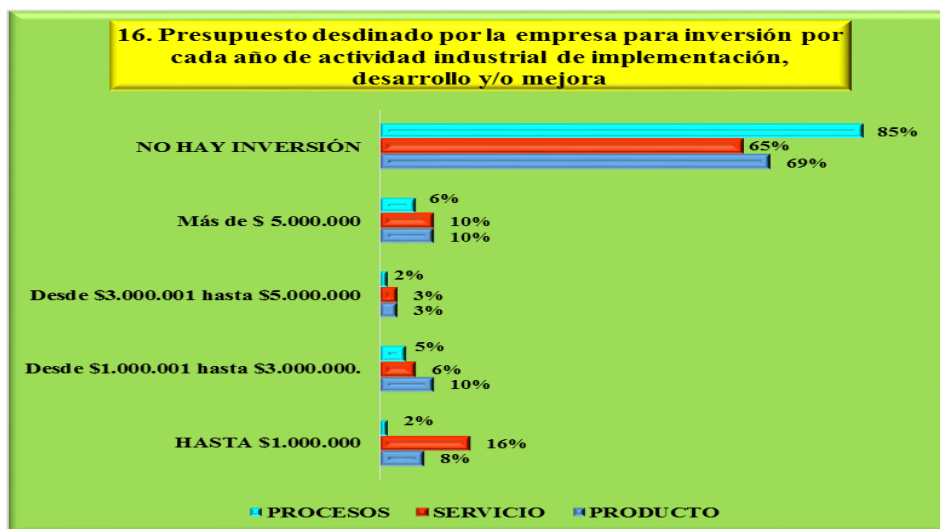
No tiene límites precisos y se define en relación con otros. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis (la nación, el sector, la firma, etc.), del tipo de producto analizado (bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción) y del objetivo y tiempo de la indagación (corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera).

En cierta medida, las empresas no son del todo conscientes de ello ya que como los resultados de campo indican el **79%** de las empresas consultadas, no cuentan con un área específica dedicada a la implementación, desarrollo y/o mejora de procesos que les permita obtener mayores volúmenes de producción, incrementar sus niveles de productividad, calidad e innovación, igualmente disminuir los costos de producción y asumir procesos de transferencia tecnológica y controles de calidad. De ello se puede inferir que las PYMES no manejan estándares de producción, ni tampoco rutas de la calidad total que les permita mejorar los procesos de transformación ineficientes<sup>3</sup>. Tan sólo un **21%** cuentan con un área dedicada a la implementación, desarrollo y/o mejora de sus procesos productivos, porque son conscientes que los rápidos cambios que se están produciendo en la sociedad actual, los clientes o el mercado hacen necesario y estratégico adaptar los sistemas de producción a los nuevos requerimientos con el principal objetivo de mantener la capacidad competitiva de la empresa, por ello es importante que las personas adquieran un papel protagonista como conductores de las mejoras organizacionales y productivas.

<b>16. ¿Qué presupuesto ha destinado la empresa para invertir por año en actividades industriales de implementación, desarrollo y/o mejora?</b>						
	Producto	Servicio	Procesos	Producto	Servicio	Procesos
Hasta \$1.000.000	5	10	1	<b>8%</b>	<b>16%</b>	<b>2%</b>
Desde \$1.000.001 hasta \$3.000.000.	6	4	3	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>

<sup>3</sup> La eficiencia busca niveles de producción al menor costo posible para un conjunto de precios de los factores.

Desde \$3.000.001 hasta \$5.000.000	2	2	1	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>
Más de \$ 5.000.000	6	6	4	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>
No hay inversión	43	40	53	<b>69%</b>	<b>65%</b>	<b>85%</b>



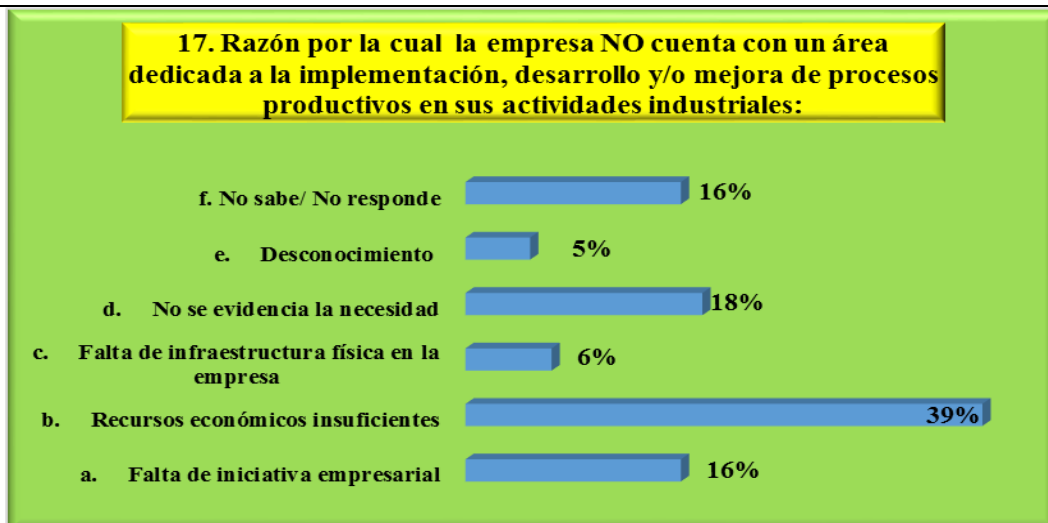
La inversión en desarrollo y procesos de mejoramiento continuo se encuentra inmerso en los planes estratégicos empresariales a largo plazo que proyectan un crecimiento gracias a estrategias en donde innovación impide llegar a un estancamiento. De esta forma se hace posible una actualización y un nivel sostenible de competitividad y productividad, sobre todo en los momentos en los que la crisis aparece, siendo la oportunidad perfecta para potencializarse. Desafortunadamente las empresas del sector de las confecciones en el municipio de Armenia, tienen niveles de inversión en implementación, desarrollo y/o mejora muy bajos tanto en productos como en servicios y/o procesos, debido a que el 85% no invierte en procesos, el 65% no invierte en servicios y el 69% no invierte en productos. Tan sólo un 15% de ellas invierten en procesos, un 35% invierten en servicios y un 31% invierten en productos.



Y la situación es aún más lamentable porque una de las ventajas que se derivan de esta inversión es que permiten que cada profesional tenga a su disposición las herramientas más óptimas y avanzadas para llevar a cabo su trabajo. Lo que implica que se debe formar e informar a los trabajadores acerca del nuevo proceso operativo y sobre el manejo de nuevas herramientas que se hayan introducido. Empero el no tener un plan de inversión constante en los diferentes frentes operativos de la empresa es estar condenado en rezago tecnológico, operativo, productivo y de innovación lo que a largo plazo proyecta escasos niveles de competitividad y atracción en el mercado.

**17. ¿Señale por qué razón la empresa no cuenta, con una función o área dedicada a la implementación, desarrollo y/o mejora de los procesos productivos de sus actividades industriales?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Falta de iniciativa empresarial	10	16%
b. Recursos económicos insuficientes	24	39%
c. Falta de infraestructura física en la empresa	4	6%
d. No se evidencia la necesidad	11	18%
e. Desconocimiento	3	5%
f. No sabe/ No responde	10	16%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>



Muchas de las razones por las que se justifica la ausencia de un área que entre otras cosas promueva la innovación y la mejora de procesos está relacionada con la legislación laboral dado que como figura la Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo (en adelante Red ORMET) (2013):

[Aunque] se podría abordar como una herramienta que favorece a los trabajadores... el hecho de acarrear con altos costos operacionales tales como la mano de obra en lo relacionado con el pago de seguridad social y prestaciones sociales, no es fácilmente aceptado por los empresarios, en el sentido de que tienen que destinar su capital al pago de estas obligaciones, dejando a un lado la inversión en infraestructura, maquinaria y equipo, y otros aspectos.

[De igual forma indican que] el sector financiero constituye la alternativa de solución para los problemas de ampliación y mejoramiento de las grandes empresas, no obstante, para las MIPYMES resultan una oportunidad de bajo impacto, pues por su tamaño el pequeño empresario es considerado por las entidades financieras como un cliente de alto riesgo, si a esto se le adicionan las altas tasas de interés; realmente resulta desfavorable la función que desempeña el sector financiero, puesto que lo hace es fortalecer a la competencia. (p. 45)

Por lo tanto, las razones pueden ser infinitas, si bien es cierto que algunas están justificadas se debe trabajar en pro de disminuir esas barreras, pero por un lado el 39% de las empresas argumenta que no cuenta con los recursos económicos suficientes para poder dedicarlos a la implementación, desarrollo y/o mejora en procesos, servicios o productos al interior de su organización y por otro lado lamentablemente un 18% no evidencia la necesidad de realizar este tipo de inversiones, conllevando a concluir que no es muy relevante el verdadero empuje de tener una empresa posicionada en el mercado sino que se

dedican a ser organizaciones que solo desean sobrevivir de manera que el principal problema es de orden cultural.

<b>Ha tenido apoyo de alguna de estas instituciones para la mejora de sus actividades industriales, para el mejoramiento productivo.</b>										
<b>AGENTE</b>	<b>¿Tuvo Vinculación?</b>			<b>Objetivos de la vinculación</b>						
	SI	NO	¿Cuál?	Solicitud de Financiación	Solicitud de Información	Capacitación	Cambio Organizacional	Ensayos	Asistencia Técnica	Diseño I + D
Universidades.										
Centros Tecnológicos	1					X				
Instituciones de Formación Técnica	4		Sena. Minuto de Dios			X				
Laboratorios.										
Cientes										
Proveedores										
Entidades financieras.	6		Bancolombia Banco de Bogotá, Banco de la mujer	X						
Otras Empresas del sector	2		Cámara de Comercio		X				X	X X
Consultores y Expertos										
Agencias o programas gubernamentales de Promoción	1		Cámara de Comercio		X					

El apoyo de las instituciones en pro de generar mejoras, ha contado con el desarrollo de diversas metodologías que abordan los procesos de aprendizaje y capacitación; todas estas, se han llevado a cabo de manera general sin llegar al detalle de los diversos factores que intervienen en un adecuado proceso de gestión, además de tener distintos enfoques que propenden por enriquecer la interdisciplinariedad profesional. Por lo tanto, como lo expone Marulanda, N. (2015):

En el sector textil se han propuesto modelos teóricos basados en estudios empíricos a las organizaciones y se han exhibido algunas bases de modelos de simulación. Sin embargo, no se han obtenido datos relevantes de su implementación, pues los modelos de simulación no han sido ejecutados. (p. 26)

De allí que como plantean Mejía, A., Montoya, A., y Vélez, N. (2010):

Se hace necesario implantar la formación y capacitación constante y el adecuado seguimiento para que se esté enriqueciendo de forma permanente y arroje los mejores resultados posibles para contribuir con el mejoramiento productivo y competitivo de la pyme del sector confecciones. (p. 45)

Por ello se toma como modelo la propuesta de los campos de acción de la estrategia integral de capacitación diseñada por los autores mencionados que consiste en:

Gráfica: Campos de Acción de la estrategia Integral de capacitación.

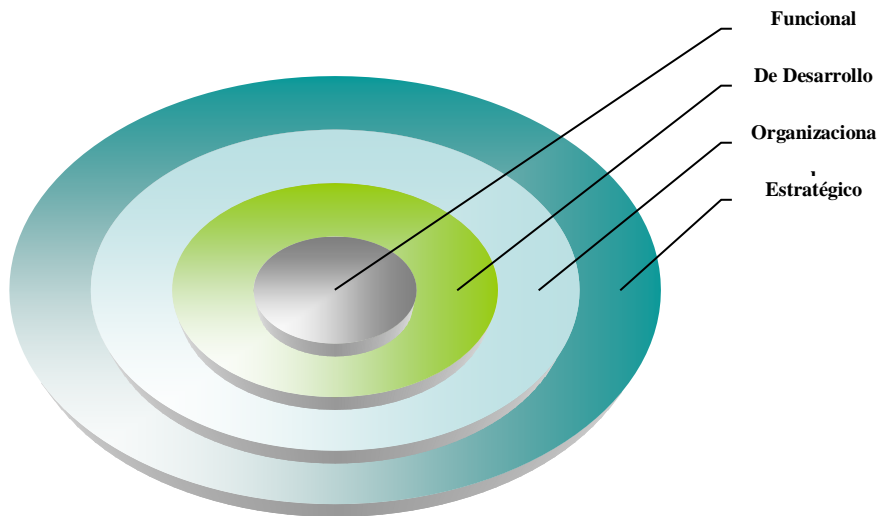


Tabla: Campos de Acción de la Estrategia Integral de Capacitación.

<b>Campos</b>	<b>Definición</b>
Funcional:	Eventos y actividades relacionadas directamente con el cargo del empleado, ya sea operativo o administrativo. Ejemplo: Manejo de herramientas de corte, de control de calidad, etc.
De Desarrollo:	Acciones tomadas para beneficiar directamente al empleado en su formación personal, tales como aprender otro idioma, trabajo en equipo, uso del computador, etc.

Organizacional:	Estas acciones tienen que ver con los objetivos, la misión, visión y políticas corporativas de la pyme para formar sentido de pertenencia, entre otras cosas.
Estratégico:	Aquí las decisiones de capacitación trascienden a un plan estratégico de la empresa, y es la última etapa en la capacitación. Ejemplos: Integración Vertical, Trabajo en Asociatividad, Padrinazgos, etc.

---

Se [hace evidente] que la implementación de la estrategia integral de capacitación, debe ser, en lo posible, individualizada para cada empresa y cada empleado, siguiendo los lineamientos y objetivos estratégicos; pero, por otra parte, debe impactar los procesos de selección y desarrollo del personal. Finalmente, la capacitación se puede hacer con los mismos miembros de la pyme, con el fin de lograr una mejor pedagogía y una considerable reducción de costos, lo importante es saber escoger a los capacitadores y precisar los objetivos particulares y la forma de la capacitación. Posteriormente se puede acudir a personas más capacitadas para continuar el proceso de formación. (p. 45)

### III. Talento humano

**Objetivo Específico 3:** Describir las condiciones del talento humano de las PYMES

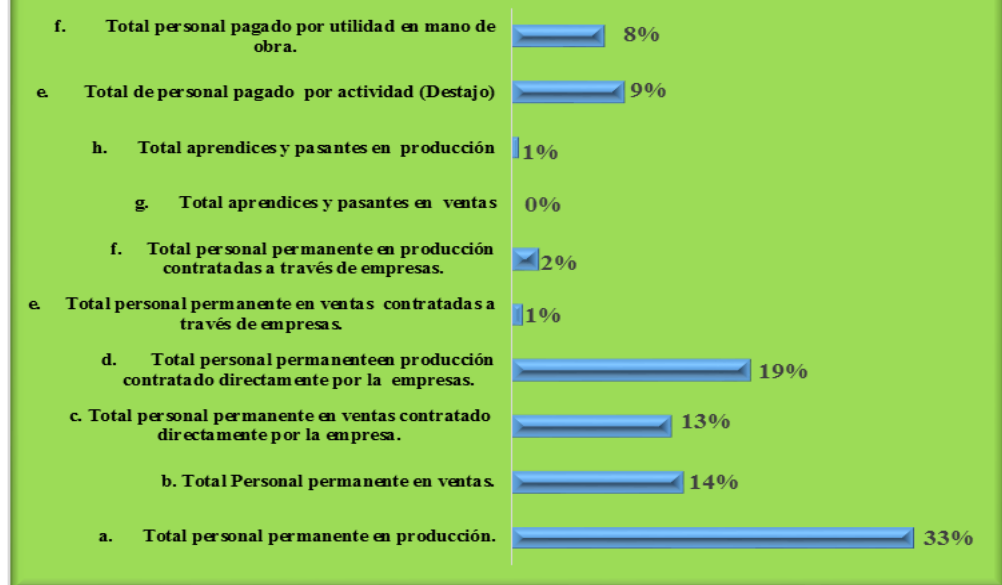
del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia

---

<b>18. Total de personal promedio ocupado por las PYMES</b>		
a. Total personal permanente en producción.	103	33%
b. Total Personal permanente en ventas.	44	14%
c. Total personal permanente en ventas contratado directamente por la empresa.	41	13%
d. Total personal permanente en producción contratado directamente por las empresas.	61	19%
e. Total personal permanente en ventas contratadas a través de empresas.	3	1%
f. Total personal permanente en producción contratada a través de empresas.	7	2%
g. Total aprendices y pasantes en ventas	0	0%
h. Total aprendices y pasantes en producción	2	1%
e. Total de personal pagado por actividad (Destajo)	29	9%
f. Total personal pagado por utilidad en mano de obra.	24	8%
<b>Total</b>	<b>314</b>	<b>100%</b>

---

## 18. Personal promedio ocupado por las PYMES



En primer lugar, para describir el talento humano es necesario comprender que el equipo de trabajo que conforman las organizaciones requiere de un proceso de selección que como plantea Naranjo, R. (2012) citando a Chiavenato (2000):

No es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

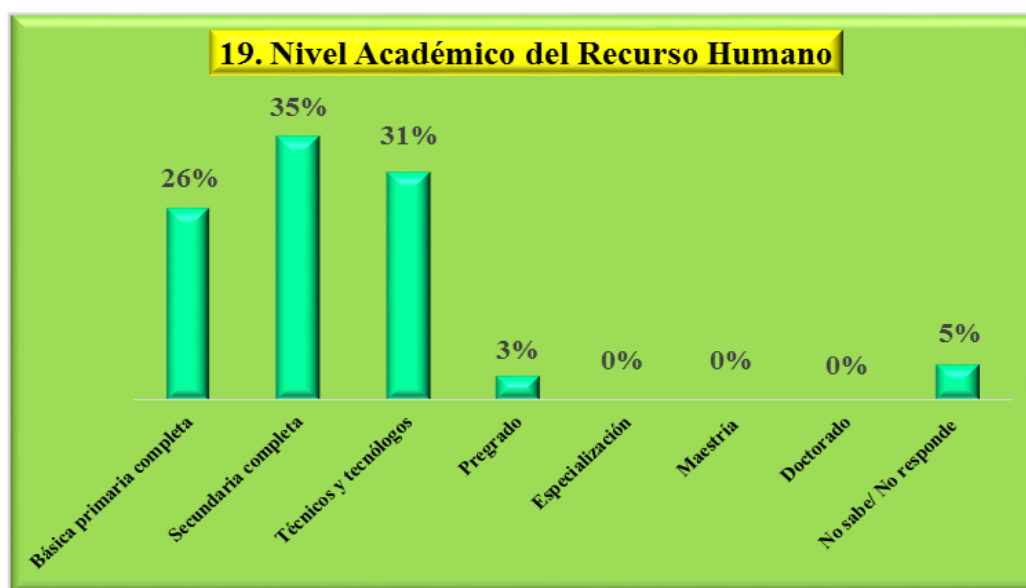
- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil
- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas + técnicas de selección
- Elaboración de informes
- Entrevista final.

De igual forma, para Naranjo, R. (2012) resultan de mucho interés los aportes de Peña (1993), respecto a que:

La información brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Con base en lo anterior se puede afirmar que existen elementos de juicio que se acercan al problema planteado, como la falta de ética en los procesos de selección y la falta de interés en los líderes.

En cierto modo, toda la ideología de Desarrollo del Recurso Humano que involucra entre muchos procesos la selección de personal y la definición de tareas, gira en torno a indagar e impulsar procesos que potencializan el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento personal y organizacional. Siendo así el 33% de las empresas expresan que parte de su personal está encargado de los procesos productivos, el 19% confirma que no solo el personal está en producción, sino que se contratan directamente. Otro 14% está en el área de las ventas y 13% indican que están en el área de ventas contratados directamente. Igualmente, otros datos significativos son el 9% de personal pagado por actividad o Destajo y un 8% de personal pagado por utilidad en la mano de obra y la cifra de la poca participación de pasantes o aprendices tanto en producción como en las ventas.

<b>19. Indique que niveles académicos tiene su recurso humano</b>		
Básica primaria completa	16	26%
Secundaria completa	22	35%
Técnicos y tecnólogos	19	31%
Pregrado	2	3%
Especialización	0	0%
Maestría	0	0%
Doctorado	0	0%
No sabe/ No responde	3	5%
Total	62	100%



Es justo mencionar que en este aspecto “el Recurso Humano por sí solo... no es fundamental en la organización... Lo esencial es el conocimiento que este posee y la forma como lo plasma en unas competencias que serán útiles en un ambiente laboral” (Dinero. 2015). Por esto toma mayor protagonismo el nivel académico, donde es posible observar que en el 35% de las PYMES del sector de las confecciones en Armenia su personal se encuentra en básica secundaria completa, seguido de un 31% con un nivel académico técnico y tecnólogos, y un 26% que está en nivel de básica primaria, tan sólo un 3% tiene un pregrado. Es por ello que al tener en cuenta sus conocimientos se debe emplear un sistema que como lo plantean Mejía, A., Montoya, A., y Vélez, N. (2010) considere que:



En la formación por competencias en América Latina [se trabaja] en la identificación de las necesidades formativas, la elaboración de currículos (Tobón, S. 2006), la ejecución de la formación y su evaluación y certificación. Debido a éste fenómeno (Vargas, F. 2008) habla de un ciclo de formación o fases del trabajo por competencias: identificación de necesidades, estructuración de la respuesta, ejecución y evaluación.

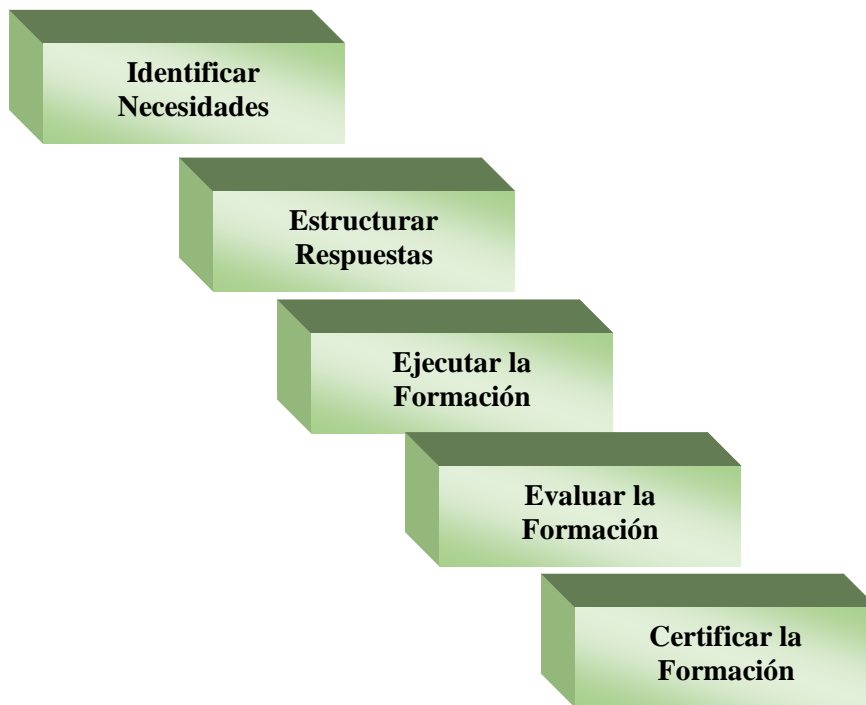
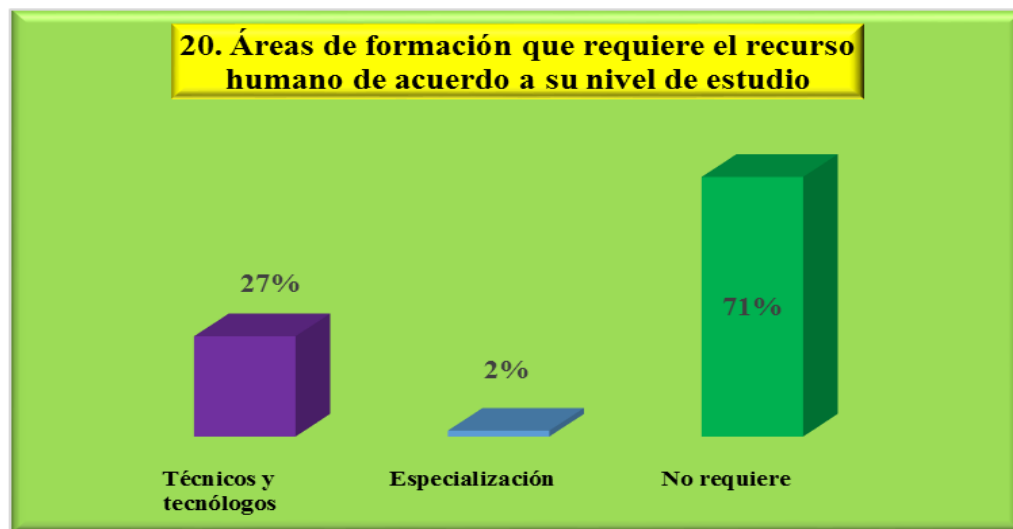


Figura: Ciclo de Formación por Competencias. Mejía, A., Montoya, A., y Vélez, N. (2010)  
De todas formas:

A partir de esta premisa, según su visión, se debe crear un plan de talentos para que “la empresa empiece a construir ventajas competitivas desde sus primeras etapas”. El primer paso es profesionalizar la gestión del talento, lo que significa contar con personal conocedor que se convierta en guía de la administración. Si la unidad productiva es de menor tamaño y el dueño es el responsable de dicha función, recomienda su capacitación “porque dirigir personas es todo un reto” (Dinero. 2015)

**especifique ¿cuáles son las áreas de formación que requeriría su recurso humano de acuerdo al nivel de estudio?**

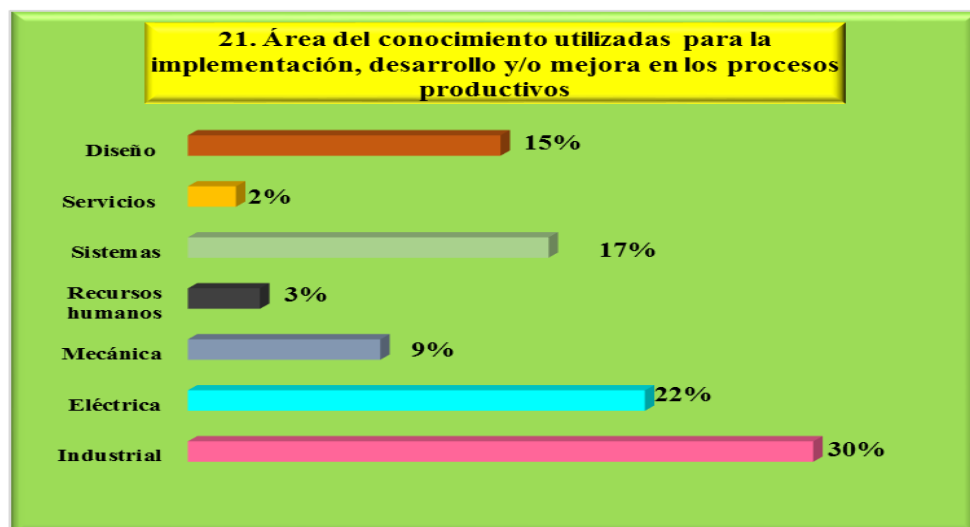
Técnicos y tecnólogos	17	27%
Especialización	1	2%
No requiere	44	71%
Total	62	100%



Con el objetivo de comprender que áreas son más importantes para los empresarios al momento de potencializar la competitividad de sus empresas, se detecta que hay una relación muy estrecha entre la formación y la capacidad de reaprovechamiento de quienes están a cargo de direccionar y gerenciar la organización. En cierta medida, esto conduce a pensar que la adecuación de nuevas tecnologías, el aprendizaje de un nuevo idioma o el manejo de nuevos conceptos y tendencias, repercuten en momentos impredecibles para el éxito de una empresa. De allí la necesidad de estar a la vanguardia en las ofertas formativas, de capacitación y actualización que ofrece el mercado a través de las diferentes agremiaciones o instituciones que se interesan por el fortalecimiento del sector. En este sentido, 27% de las empresas considera que requiere capacitación en los niveles técnicos o tecnólogos con todo lo relacionado a las confecciones, tan sólo un 2% considera necesario

el aprendizaje en temas de especializaciones preferiblemente administrativas, de mercadeo o en finanzas. Sin embargo, lo más contradictorio de esta investigación es que se encuentre que un 71% de los encuestados no deseen ningún tipo de capacitación. Allí el dilema recae directamente en las organizaciones, porque inevitablemente, se ven enfrentadas al manejo del recurso humano, donde la falta de capacitación y entrenamiento puede llevar al declive o fracaso del negocio. El objetivo radica en cambiar la perspectiva porque los procesos de capacitación continua más allá de ser un gasto son una inversión que se ve reflejada en la supervivencia en el mercado.

<b>21. ¿Cuáles áreas de conocimiento que ha utilizado la empresa para las actividades de implementación, desarrollo y/o mejora de sus procesos productivos?</b>		
Industrial	26	30%
Eléctrica	19	22%
Mecánica	8	9%
Recursos humanos	3	3%
Sistemas	15	17%
Servicios	2	2%
Diseño	13	15%
Total	86	100%

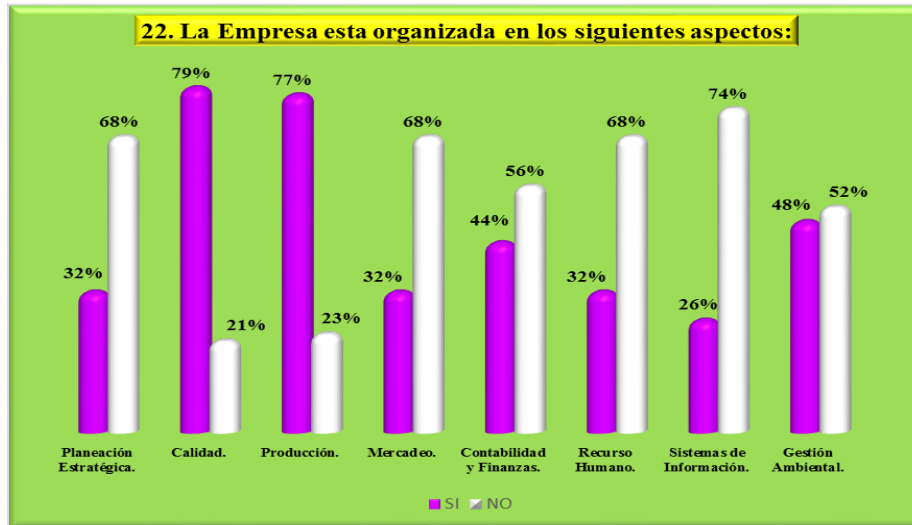


El desarrollo de procesos de manufactura en las confecciones involucra diferentes áreas del conocimiento que deben ser integradas al interior de las empresas, con esto, el enfoque de generar actividades de implementación, desarrollo y/o mejoras se debe acompañar de estrategias como “incrementar los ingresos por productos nuevos o mejorados y/o mejorar la eficiencia operativa a través de cambios en los métodos actuales y la inversión en tecnologías de producción” (Mejía, A., Montoya, A., y Bravo, M., 2011, p. 2). En este orden de ideas, en las estadísticas se observa que un **30%** de las empresas encuestadas requiere del área industrial, un **22%** de la electricidad, un **17%** de los sistemas, un **15%** del diseño, un **9%** de la mecánica, un **3%** del recurso humano y por último un **2%** de los servicios. Sin embargo, a pesar de que no se incluya en las respuestas se puede asegurar que parte del éxito en los nuevos productos o procesos puedan ser obtenidos a partir del personal y la adquisición de tecnología clave.

#### IV. Madurez de la empresa

**Objetivo Específico 4:** Describir el nivel de madurez de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones.

<b>22. ¿Indique si la empresa está organizada en los siguientes aspectos?</b>				
Aspecto	Si	No	Si	No
Planeación Estratégica.	20	42	32%	68%
Calidad.	49	13	79%	21%
Producción.	48	14	77%	23%
Mercadeo.	20	42	32%	68%
Contabilidad y Finanzas.	27	35	44%	56%
Recurso Humano.	20	42	32%	68%
Sistemas de Información.	16	46	26%	74%
Gestión Ambiental.	30	32	48%	52%
Otra ¿cuál?				
Total				62



Con el fin de determinar el nivel de madurez de las empresas, se deben estudiar cada uno de sus componentes, para empezar la planeación estratégica, debido a que esta suministra a los directivos y a los empleados una visión de los logros que se puede proyectar a largo plazo la empresa, así como fortalecer el sosiego y el sentido de pertenencia de los integrantes de la organización, generando mayores indicadores de motivación que se vea reflejada en deseos de contribuir, colaborar y trabajar en equipo para conseguir el cumplimiento de los objetivos. En la región se determina que el **32%** de las empresas indican tener Planeación Estratégica, contrario con el **68%** quienes han expresado no tenerla; generando así una fuerte brecha frente a la competitividad, porque no están fortalecidas a nivel organizacional y se convierten en empresas miopes, sin objetivos y sin rumbo.

Por su parte, el **79%** de los encuestados enuncian tener en marcha procesos en el tema de la calidad mientras que el **21%** de ellos han revelado que no utilizan ningún

proceso de calidad, porque muchas veces el término se puede malinterpretar, llegando al punto de solo relacionarla con la durabilidad de un producto o servicio, aun cuando realmente se convierte en:

Un elemento significativo que crea satisfacción a sus clientes, empleados y propietarios, y proporciona herramientas prácticas para una gestión integral. Actualmente es ineludible desempeñar los estándares de calidad para conseguir entrar a competir en un mercado cada vez más riguroso; para esto se debe indagar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos. (Bitaliana, 2015)

De manera que si no se tiene un plan que acoja los proyectos y acciones orientadas a la maximización de la calidad de las operaciones; entonces como va a ser posible lograr la satisfacción de los clientes.

Se continúa analizando el proceso de producción, aquí, el **77%** de las empresas reconocen que tienen procesos de producción que los ayuda a lograr sus objetivos, debido a que llevar a cabo un correcto funcionamiento se relaciona directamente con el rendimiento tanto en la cantidad de ingresos como en las ganancias que se puedan generar, obteniendo una proporción directa; empero un **23%** indican que no manejan un plan o proceso de producción, derivando así que las metodologías de producción no permitan determinar la calidad de los productos quedando a la deriva para depender de la elección de los consumidores por sobre otros productos que sean similares en características.

Más aun cuando de ellas se puedan generar estrategias de mercadeo, que es el siguiente aspecto a valorar, según Kotler, P., y Armstrong, G. (2013):

El marketing significa gestionar los mercados para producir relaciones rentables con los clientes, sin embargo, crear estas relaciones requiere trabajo. Los vendedores deben

buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar ofertas de mercados, fijarles precio, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades tales como la investigación del consumidor, el desarrollo de productos, la comunicación, la distribución, la fijación de precio y el servicio, son algunas actividades centrales de marketing. (p. 8)

Basados en ello, tan sólo un **32%** de las empresas encuestadas expresan utilizar herramientas de mercadeo; son relativamente pocas considerando la importancia que tiene este elemento al exterior de las organizaciones, porque las da a conocer y las posiciona entre los clientes y consumidores. El **68%** restante coincide en NO utilizar herramientas de mercadeo, la mayoría de las veces porque carecen de tiempo y lo asimilan como un gasto muy elevado. Este desconocimiento, impide gozar de las preeminencias que aporta el mercadeo entre las que se puede mencionar la alerta de las debilidades internas y de las amenazas del entorno, así como de las fortalezas y las oportunidades que brinda el mercado.

De otro lado, el manejo de la Contabilidad es necesario en las PYMES porque estructura y soporta la toma de decisiones que permita dirigir de mejor manera los recursos de la empresa, apelando a la ayuda de un contador que además posee mayor comprensión acerca de los trámites tributarios, el pago de impuestos y, sobre todo, la elaboración de balances y presupuestos que ayudan a saber en qué invertir y cómo controlar las ganancias. Tan solo el **44%** de las empresas dicen tener un área contable y financiera, dándole un sentido a la organización, porque la tarea de contabilidad resulta siendo muy específica y si bien una persona cualquiera puede llevarla a cabo es de mucha importancia acudir a profesionales que sepan bien lo que hacen para evitar errores. Sin embargo un **56%** de las PYMES indican no tener un área contable y financiera, esta ausencia puede conducir poco

a poco a que en el manejo de los ingresos y egresos de la empresa se cometan errores que conduzcan al fracaso.

Después se analizan los recursos humanos (en adelante RRHH) los cuales se entienden como:

Una de las columnas que sustentan las funciones y objetivos de la empresa. En este contexto, es ineludible conocer qué tipologías de los seres humanos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello consiguen ser tomadas en cuenta dentro de una organización. (Tu interfaz de negocios, 2011).

El registro arroja que **32%** tienen un área de Recursos Humanos, no obstante, se perfila como un indicador mínimo y deficiente frente al reto de una cultura organizacional que desea asumir un enfoque de competitividad. El **68%** restante expresa NO tener un área de recursos humanos, en este sentido cuando no existe un modelo de recursos humanos por gestión de competencias como herramienta para determinar, medir y dar seguimiento a las capacidades, conocimientos y actitudes de cada miembro al interior de la empresa, conduce a que se desperdicien elementos básicos que pueden ser factores impulsores en el proceso de logro de los objetivos organizacionales.

Luego se indaga sobre los sistemas de información, en donde el **26%** consideran que manejan un sistema de información, entendiendo la información como un aspecto considerado uno de los primordiales recursos que poseen las empresas. En muchas ocasiones se da el caso que:

Los entes que se delegan para la toma de decisiones han promovido a comprender que la información no es sólo un subproducto de la dirección empresarial, sino que a la vez



nutre a los negocios y puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de las mismas (Vega, E. S/F).

No obstante, un **74%** indica que no tiene ningún sistema de información, por consiguiente, estas PYMES carecen de un conjunto de elementos que pueden interactuar entre sí, y que permiten apoyar las actividades al interior de la empresa dado que facilita la comunicación entre cada una de las áreas para que la información fluya de manera oportuna y veraz, ya que es una fuente constante de información y respaldo para la toma de decisiones.

Finalmente se analiza la importancia que la gestión ambiental tiene para la empresa, con la premisa de que mejora la actuación y la imagen ambiental ante la autoridad y sus partes interesadas además de generar un impacto positivo en el medio ambiente que poco a poco se verá reflejado en condiciones adecuadas del aire, del agua y de la fauna y la flora. En conexión con ello, un **48%** de la PYMES de confecciones del municipio de Armenia expresan tener un sistema de gestión ambiental, en tanto un **52%** de ellas responden no tenerlo, lo que trae consigo inherente el incumplimiento de las diferentes normas de protección y gestión ambiental, que pueden poner en riesgo la PYME dando lugar a sanciones y posibles cierres.

<b>23. ¿Señale si la empresa cuenta con algún tipo de certificación?</b>		
	<b>Tipo de certificación</b>	
NTC 6001	1	1,6%
ISO 9001	1	1,6%
ISO 14001	0	0%
OSHAS 18001	0	0%
Otra cual	0	0%
Ninguna	60	96,8%
Total	62	100%



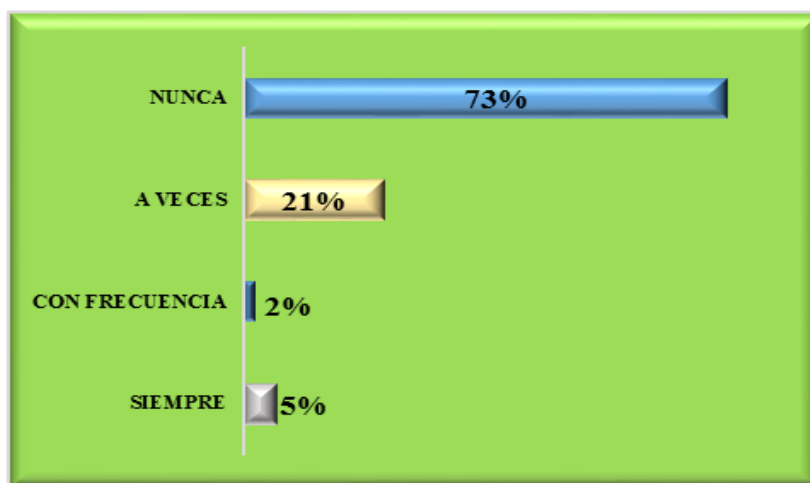
De otro lado, toda empresa debe buscar certificarse en normas y sellos que le proporcionan mayor confiabilidad al servicio prestado, debido a que una Certificación de Calidad consiste en que:

Una colectividad competente, acreditada, asegure por escrito que un producto, proceso o servicio, debidamente identificado, cumple los requisitos especificados previamente para el mismo. Es una “certificación de confianza”, que garantiza al comprador un nivel de Calidad adecuado en el bien o servicio que adquiere. (Improven Consultores, 2003)

Solo el **1,6%** de las PYMES de confecciones expresan tener algún sistema de calidad y eso que, como una condición mínima, por tanto, se desfavorece su posición frente a la competitividad e idoneidad en los procesos productivos. Empero un **96,8%** revelan que no cuentan con ningún tipo de certificación, lo preocupante es que en el año 2010-2011 la Alcaldía de Armenia puso en marcha un programa de certificación en NTC 6001 y lamentablemente sólo una de las 62 empresas se involucró en este proceso. Como consecuencia, las PYMES no se pueden acreditar alguna normativa vigente para la

elaboración o ejecución de un proceso que les permitiría tener un distintivo de garantía y seguridad frente a sus clientes además de otorgarles prestigio ante el mercado.

<b>24. Señale con qué frecuencia la empresa:</b>					
a. Compra maquinaria y equipo para ampliar o actualizar sus procesos de producción y la pone en marcha generalmente sin modificaciones.					
Siempre	3	5%	A veces	13	21%
Con frecuencia	1	2%	Nunca	45	73%
<b>Total</b>			<b>62</b>		<b>100%</b>



El estudio sobre la frecuencia de cambio de las maquinarias, pretende favorecer el proceso de producción debido la rotación constante da lugar a un aumento y aceleración de los procedimientos perfeccionando los trabajos porque se ahorran esfuerzos y se disminuyen considerablemente los costos. En este orden ideas 5% de las PYMES señalan que siempre compran maquinaria y equipos para ampliar o actualizar procesos, en tanto que el 23% expresan en ocasiones lo hacen, pero lo realmente alarmante es que el 73% nunca lo ha hecho, esto no posibilita la oportunidad de implementación de nuevos procesos productivos, limitando la innovación y restringiendo la capacidad de trabajo llevando poco a poco a la obsolescencia de la maquinaria y los equipos anticuados que tienen mayor disminución operativa y por consiguiente resultados ineficientes.

---

**24. Señale con qué frecuencia la empresa:**

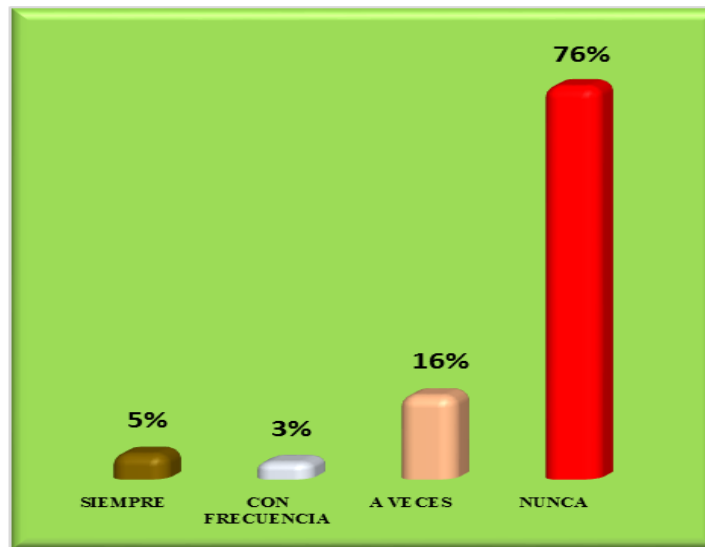
---

b. Al comprar tecnología (licencias) relacionada al producto, proceso y/o servicio, maquinaria o equipo.

---

Siempre	3	5%	A veces	10	16%
Con frecuencia	2	3%	Nunca	47	76%
Total		62			100%

---



Posteriormente, se analiza la frecuencia de cambio a nivel de licencias, pero antes de describir los resultados se debe tener en cuenta que para la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2004) esta es:

Un concepto amplio que incluye muchos elementos intangibles, por ejemplo, patentes (invenciones), derecho de autor (obras de autor, incluidos los manuales técnicos, programas informáticos, especificaciones, fórmulas, esquemas y documentación, entre otros), conocimientos técnicos (por ejemplo, la experiencia, la artesanía cualificada, la capacidad de formación, los conocimientos sobre el funcionamiento de las cosas), secretos comerciales (fórmulas o métodos protegidos, información confidencial de tipo técnico o sobre el cliente, algoritmos, etc.), marcas (logotipos, nombres distintivos para productos y tecnologías), diseños industriales (la apariencia exclusiva de un producto, como las

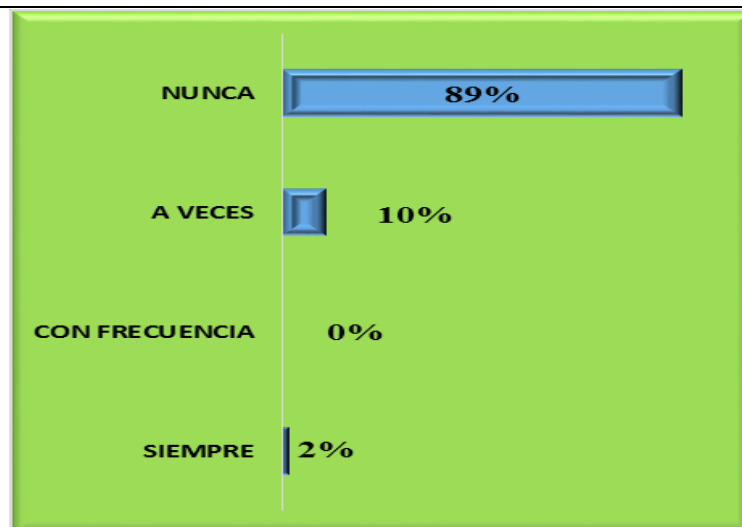
molduras de las computadoras) y máscaras de semiconductores (el diseño físico de los circuitos de semiconductores). (p. 5)

Siendo así, para el 5% de los encuestados la compra de tecnología se realiza constantemente, para el 16 % a veces, para el 3% con frecuencia, pero el 76% restante menciona que nunca hace este tipo de inversiones.

**24. Señale con qué frecuencia la empresa:**

d. Genera o desarrolla tecnología propia para el uso exclusivo de la empresa o de empresas del mismo grupo al que pertenece.

Siempre	1	2%	A veces	6	10%
Con frecuencia	0	0%	Nunca	55	89%
Total				62	100%



Después, la encuesta interroga sobre la frecuencia con que la empresa desarrolla y genera tecnología, considerando que el desarrollo de esta área es:

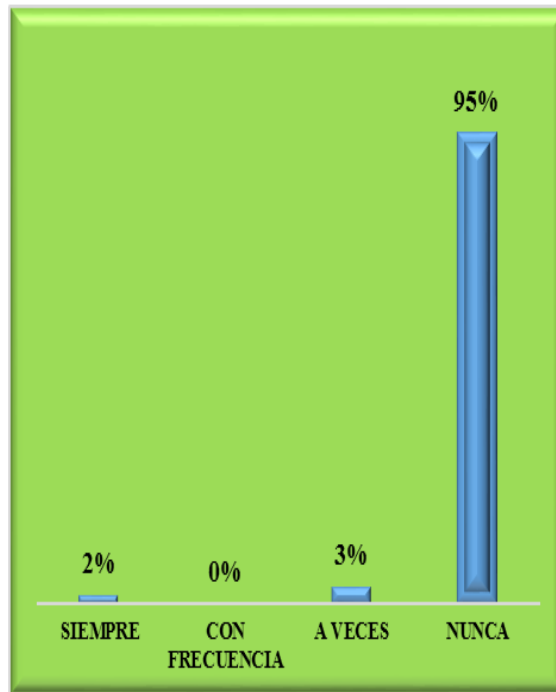
Uno de los ingredientes básicos que permite a las empresas competir. Las empresas tienen como función principal originar riqueza mediante su actividad económica, generando empleos y recursos económicos con los que la sociedad puede desplegar políticas sociales. Sin esta capacidad económica no es posible aplicar medidas de desarrollo social. (Ayesa, P., 2016).

Del total de empresas, el 10% a veces genera o desarrolla tecnología propia, en tanto que 2% lo hace siempre y con el 89% nunca generan este tipo de sinergias, con lo que se permite detectar la gran debilidad que tiene el sector de las confecciones, pues éste no desarrolla tecnología propia.

**24. Señale con qué frecuencia la empresa:**

e. Además de generar o desarrollar tecnología propia, la empresa vende la tecnología a otras empresas.

Siempre	1	2%	A veces	2	3%
Con frecuencia	0	0%	Nunca	59	95%
Total				62	100%



Además de generar tecnología también se da la opción de vender debido a que como lo expone Pérez, R. (2017):

La oportunidad tecnológica nace toda vez que nos disponemos a aprovechar la gran flexibilidad de diseño que permiten las nuevas tecnologías, potenciando la figura de

aquellos que son capaces de interpretar un problema o una necesidad y de buscar y construir una solución original, adaptada y económica.

Desafortunadamente el 95% de las PYMES de confecciones nunca generaron o desarrollaron tecnología propia para su uso o venta a terceros, por tanto, se sigue en el rezago de mejoramiento de procesos productivos al interior de este tipo de organizaciones.

<b>24. Señale con qué frecuencia la empresa:</b>					
f. Registra los productos y/o tecnologías desarrolladas.					
Siempre	0	0%	A veces	5	8%
Con frecuencia	0	0%	Nunca	57	92%
Total				62	100%



La tecnología también deriva el registro de patentes, las cuales:

Forman parte del sistema de propiedad intelectual que al constituirse en títulos de propiedad otorgados por el Estado a una persona natural o jurídica para explotar de manera exclusiva un determinado producto o procedimiento, por un periodo limitado de tiempo y dentro de un territorio en particular, contribuyen con el estímulo y desarrollo de las actividades de investigación, invención, innovación y emprendimiento tecnológico a nivel local y global.

Pero a pesar de esto, el 92% de las empresas nunca han registrado los productos o tecnologías, pues como se ha analizado con anterioridad este tipo de procesos al interior de la Pymes es muy insipiente.

## V. Mejoramiento de la producción de la empresa

**Objetivo Especifico 5:** Describir el proceso de mejoramiento de la producción de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones.

---

**25. Indique si en los últimos años la empresa ha generado al menos un proyecto de Mejoramiento:**

---

NO	43	69%
SI	19	31%
Total	62	100%

---



La importancia de desarrollar procesos de mejora se concentra en que:

Es uno de los grandes atajos que se puede tomar en la ruta hacia el incremento de la productividad en una organización, es un atajo porque un proyecto al reunir diferentes recursos exclusivamente para un fin y concentrarlos para ello durante un periodo nos puede otorgar resultados más impactantes que iniciativas aisladas o con alcances más limitados.

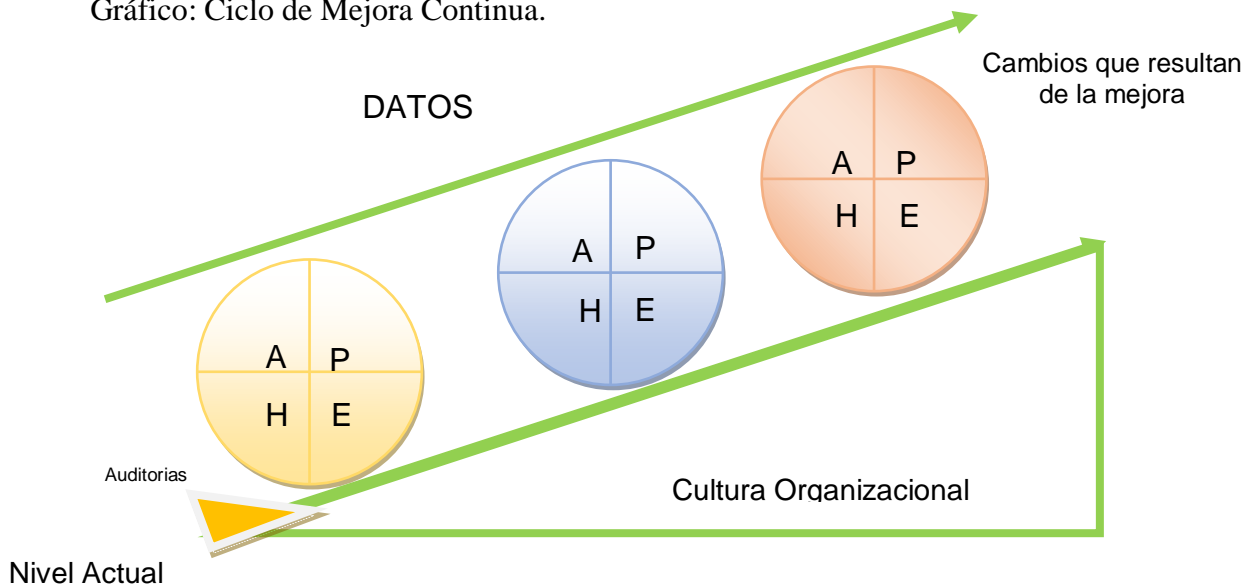
(cronomaquia.com, S/F)



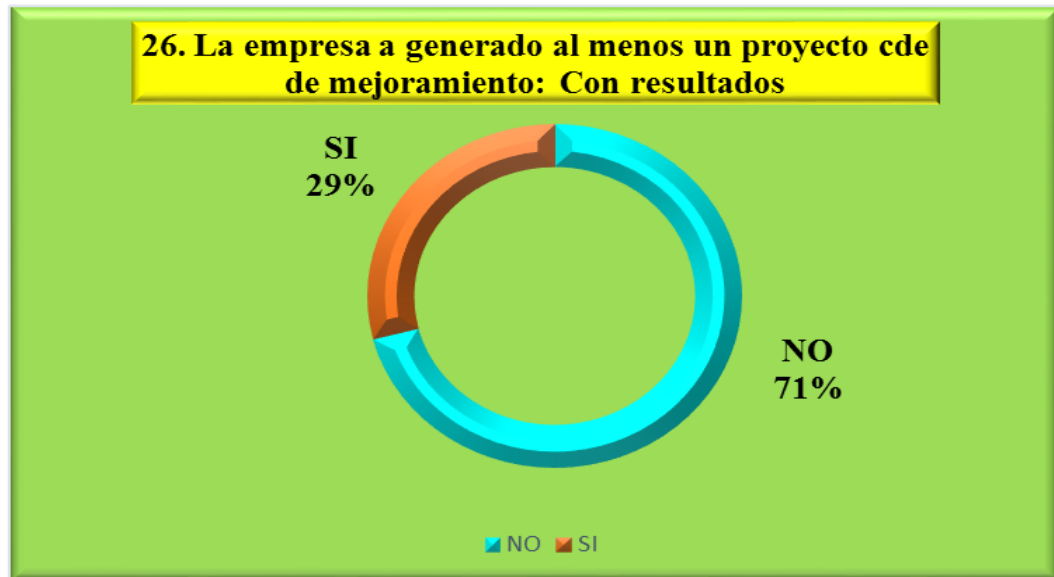
Como ha sido la tendencia, tan solo el **31%** de las empresas destacan haber realizado proyectos de mejora al interior de sus organizaciones, adicionalmente el **69%** No ha generado como iniciativa propia algún proyecto de mejoramiento, lo ideal sería que al menos se empleara el modelo básico del ciclo de mejora continua como estrategia organizacional, el cual se fundamenta según Gallardo, I. (S/F) en:

Tabla: Ciclo de Mejora Continua o Ciclo P-E-V-A		
Paso No. 1	Planificar.	Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevará a cabo.
Paso No. 2	Ejecutar (hacer).	A continuación se debe efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según la planificación que se haya realizado
Paso No. 3	Verificar.	Una vez realizada la acción e instaurado el cambio, se debe observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin olvidar de comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos
Paso No. 4	Actuar.	Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados, corregir las desviaciones observada en la verificación y preguntarnos: ¿Qué aprendimos?, ¿Dónde más podemos aplicarlo?, ¿De qué manera puede ser estandarizado? ¿Cómo mantendremos la mejora lograda? ¿Cómo lo extendemos a otras áreas?

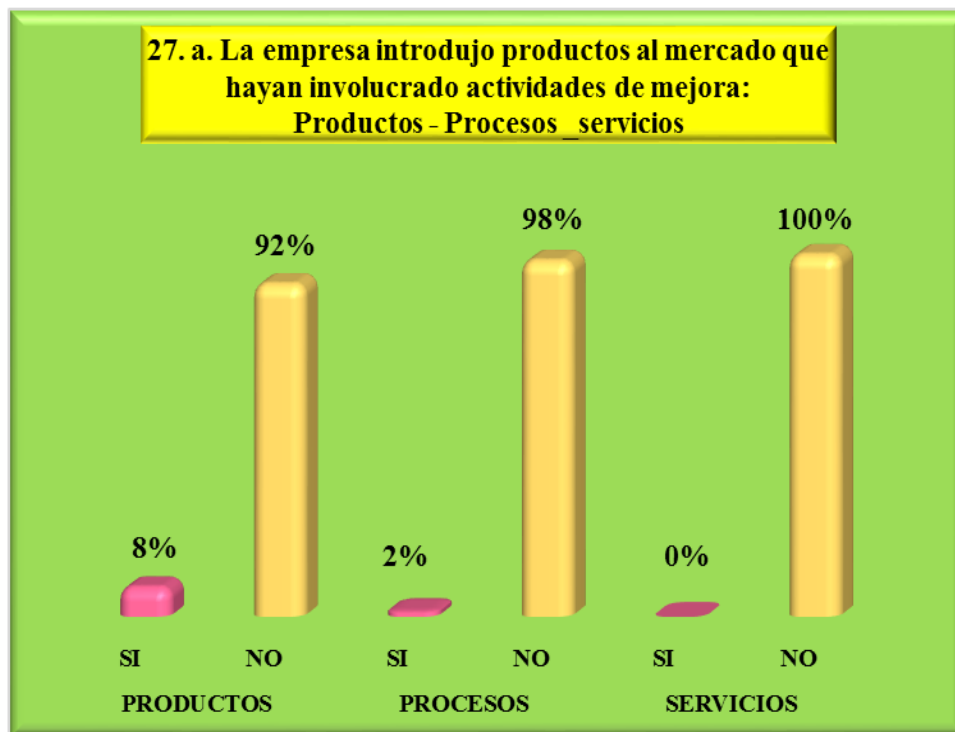
Gráfico: Ciclo de Mejora Continua.



26. ¿Con Resultados?		
NO	44	71%
SI	18	29%
Total	62	100%



De igual forma, se busca conocer si estos procesos han generado algún resultado, en donde el **29 %** de la PYMES de confecciones indican haber tenido resultados al momento de realizar proyectos de mejora reflejando que tienen iniciativa y perspectiva de desarrollo y competitividad, pero con algunas limitaciones. Y el **71%** indican no haber generado ningún resultado por lo tanto siguen apostando a que sus proyectos se orienten en los lineamientos estratégicos de la organización, pero con la implementación del ciclo de mejora continua, como eje funcional del plan de acción.



**27. ¿Indique si durante los últimos años la empresa introdujo productos al mercado que hayan involucrado actividades de mejoramiento en sus procesos productivos?**

			Productos		Procesos		Servicios		62
Si	No	Total	Si	No	Si	No	Si	No	
6	56	62	5	57	1	61	0	62	
10%	90%	100%	8%	92%	2%	98%	0%	100%	

De todos los procedimientos de mejora, se deriva el desarrollo de nuevos productos como impulsador de la capacidad de una empresa para seguir siendo competitiva y darle una continuidad a la longevidad del negocio, al tiempo que satisface una demanda que talvez no ha sido tenida en cuenta. En este caso en particular, el **10%** de los encuestados precisan haber introducido productos como parte de la ejecución de estrategias de mejora, pero entendiendo que la necesidad de lanzar nuevos productos al mercado se basa en estudiar su funcionamiento y el comportamiento de los consumidores frente a la oferta de la cual son objeto. En cambio, las PYMES que conforman el **90%** restante no ha introducido

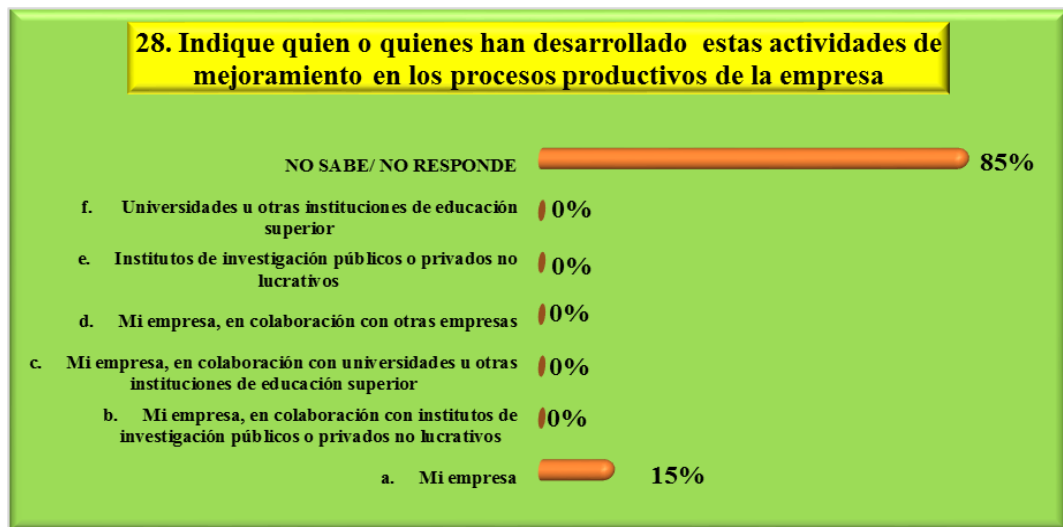
productos al mercado derivadas de las actividades de mejoramiento, lo que a largo plazo conlleva a que su sostenibilidad y supervivencia se vea limitada por la escasa innovación que no les permite adaptarse a los cambios, dadas las exigencias del entorno.

**28. ¿Indique quién o quiénes han desarrollado estas actividades de mejoramiento en los procesos productivos de la empresa?**

a. Mi empresa	9	15%
b. Mi empresa, en colaboración con institutos de investigación públicos o privados no lucrativos	0	0%
c. Mi empresa, en colaboración con universidades u otras instituciones de educación superior	0	0%
d. Mi empresa, en colaboración con otras empresas	0	0%
e. Institutos de investigación públicos o privados no lucrativos	0	0%
f. Universidades u otras instituciones de educación superior	0	0%
No sabe/ no responde	53	85%
g. Otras		
Total	62	100%

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

El estudiante	Confecciones la 24
Confecciones Tigreros	La tienda del uniforme
CR Dotaciones	Confecciones Pantera
María Eliza	Clínica de la ropa
Quindi Sport	



Al momento de especificar quienes han desarrollado los procesos de mejoramiento se debe tener en cuenta que tan sólo un **15%** de las PYMES expresan que han desarrollado estas actividades de mejoramiento en los procesos productivos de la empresa, y que han sido ellas mismas con sus propias iniciativas y compromisos empresariales quienes se han propuesto generar una transformación para dar cumplimiento con sus mercados y así lograr sus propias metas. Se nota entonces con gran estupor que las Universidades públicas y privadas no se han proyectado intervenir lo suficiente este sector, como tampoco lo han hecho los institutos de investigación. De manera que el llamado es para estos agentes del conocimiento tanto a nivel institucional como regional, teniendo una consideración especial con la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad del Quindío, para que a empiece a proyectarse la estructuración de un Centro de Desarrollo Empresarial que este en cabeza del programa de Administración de Negocios para que atienda las debilidades del sector y de muchos otros que están consumiendo. Incluso se puede emplear como soporte e insumo esta investigación, para que el aporte académico genere mecanismos de orientación y pueda ejercer un control sobre los aspectos críticos. De la mano de la experticia y la preparación profesional con la que cuentan el grupo de profesores del programa.

<b>29. ¿Cuáles son los tipos de mejoramientos que más realiza su empresa en sus procesos productivos?</b>		
a. Utilización de nuevos materiales	8	13%
b. Nuevas partes del producto.	4	6%
c. Nuevas funciones del producto.	1	2%
d. Nuevas técnicas de producción	4	6%
e. Mejoras en la organización generada por procesos productos y/o servicios nuevos.	7	11%
No sabe / no responde	38	61%
Total	62	100%



De todas formas, es claro que sea el mejoramiento que sea las empresas no pueden desconocer sus procesos, por como plantea Ponce, M. (2013):

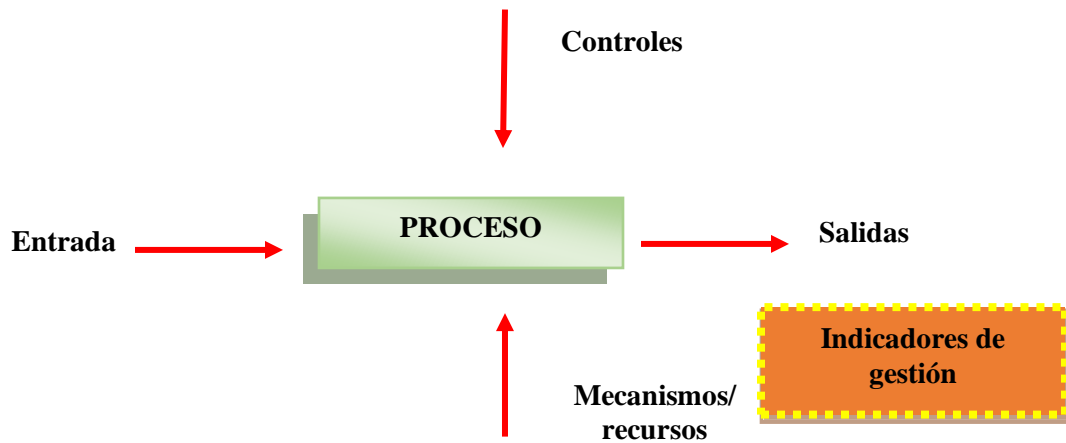
Una empresa no puede vivir sin conocer sus procesos. Michael Porter en su libro “Ventaja competitiva” enuncia el modelo de cadena de valor como la herramienta básica para entender cómo se interrelacionan todos los procesos de una empresa; así mismo nos indica que los costos resultan de ejecutar los procesos y que todos los costos de una empresa deben ser recuperados en los precios. Sin embargo, en la realidad, las utilidades de una empresa se van reduciendo por la aparición de “costos ocultos” que no han sido identificados por la organización, y lo que es peor aún no sabemos que procesos son los que los que están generando.

Por esto y otras razones es importante que las PYMES del sector de las confecciones del municipio de Armenia sigan aumentando sus apuestas hacia estos proyectos, ya que el **13%** refleja que han desarrollado tipos de mejoramiento en la utilización de nuevos materiales, el **11%** en mejoras en la organización generada por procesos productos y/o servicios nuevos, el **6%** se encuentran en nuevas partes del

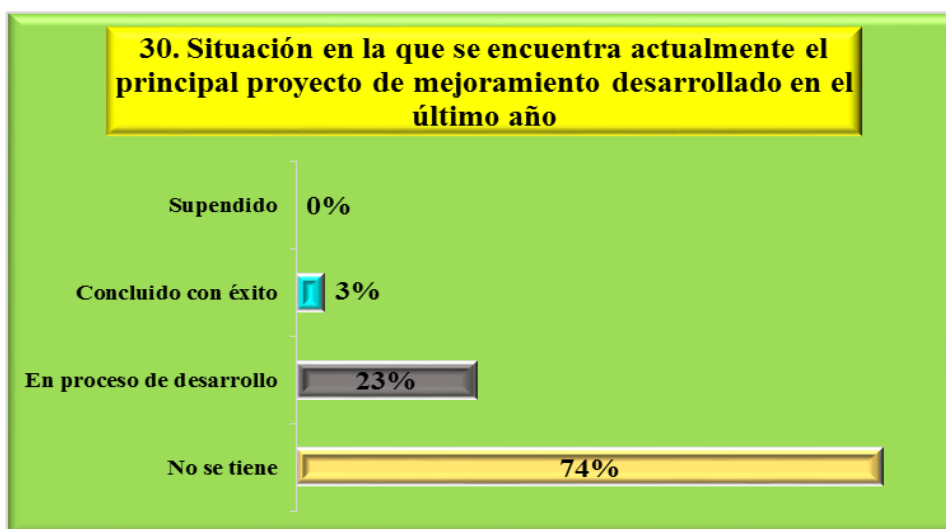
producto y nuevas técnicas de producción y, por último, el **2%** en nuevas funciones del producto.

No obstante, la tendencia sigue siendo la misma, porque el **61%** de estas empresas ni siquiera se atreven a realizar este tipo de incursiones en beneficio de sus organizaciones, porque si bien es cierto que no es sencillo llevar a cabo un proceso de mejoramiento; su impacto positivo hace necesario que se emplee un mecanismo para identificar recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en bienes o servicios para que sean capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas, es decir los clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, entre otros. Tal y como se refleja a continuación:

Gráfico: De un proceso:



<b>30. ¿Cuál es la situación en que se encuentra actualmente el principal proyecto de mejoramiento desarrollado durante los últimos años?</b>		
No se tiene	46	74%
En proceso de desarrollo	14	23%
Concluido con éxito	2	3%
Suspendido	0	0%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>



Por añadidura, los proyectos tienen unos ciclos de ejecución tal y como se evidencia en la gráfica, en conexión con ello se observa que un **23%** de la PYMES de las confecciones tienen en proceso de desarrollo su principal proyecto de mejoramiento, el **3%** de estas los ha concluido y con éxito, y un **74%** no tiene ningún proyecto activo al día de hoy. Mejor dicho, en pocas palabras el único medio que haga sostenible el logro del éxito es el mejoramiento continuamente que transforme la manera de realizar las cosas y la superación de las metas y logros. Esto va más allá de la competencia externa. Es un reto de competir consigo mismo, para esforzarse a ser superior y alcanzar la máxima excelencia

## VI. Percepción de los factores de la mejora de la empresa

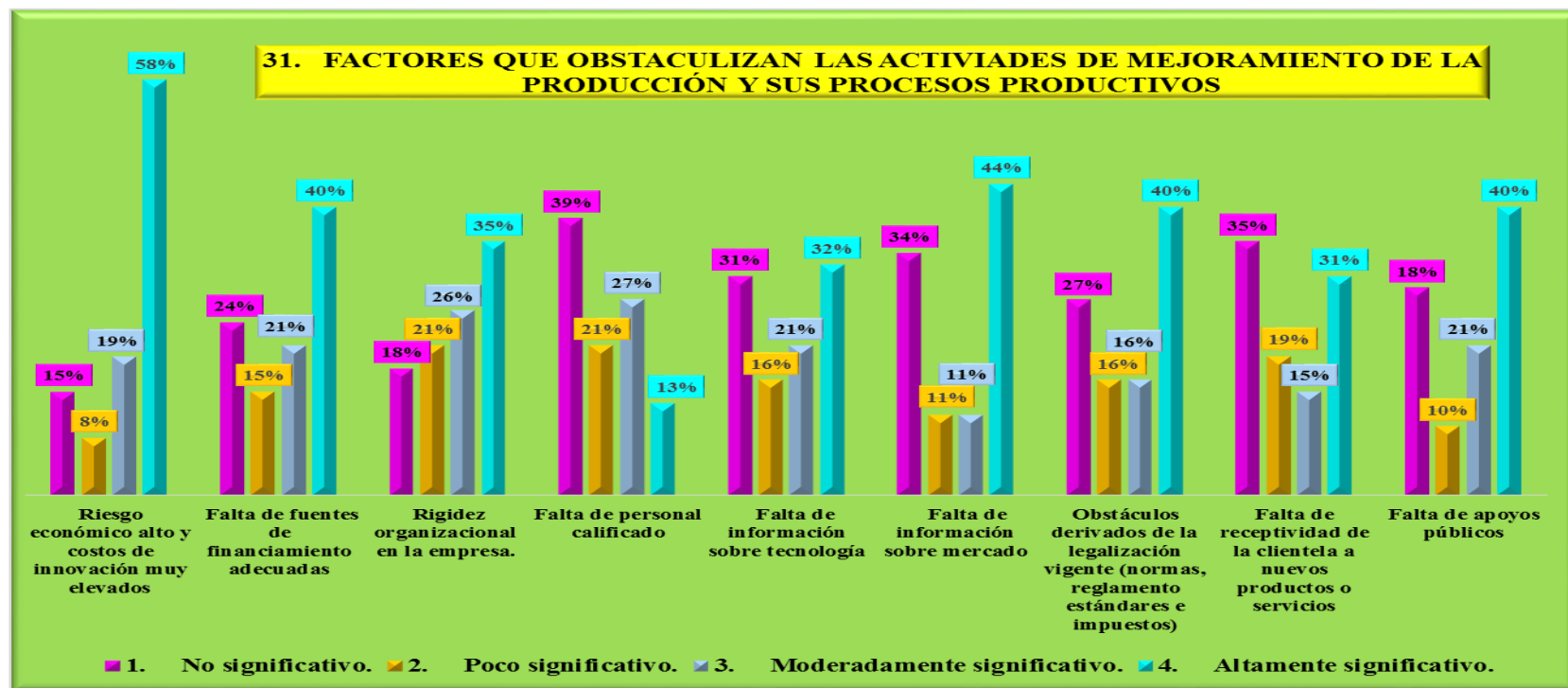
Factores que obstaculizan las actividades de innovación	Rangos		
31. Factores que obstaculizan las actividades de mejoramiento de la producción y sus procesos productivos		1. No significativo.	
		2. Poco significativo.	
		3. Moderadamente significativo.	
		4. Altamente significativo.	
Factores	1	9	15%
	2	5	8%
a. Riesgo económico alto y costos de innovación muy elevados	3	12	19%
	4	36	58%
	Rango	Frecuencia	Porcentaje
b. Falta de fuentes de financiamiento adecuadas	1	15	24%



		2	9	15%
		3	13	21%
		4	25	40%
		Rango	Frecuencia	Porcentaje
		1	11	18%
		2	13	21%
c.	Rigidez organizacional en la empresa.	3	16	26%
		4	22	35%
		Rango	Frecuencia	Porcentaje
		1	24	39%
		2	13	21%
d.	Falta de personal calificado	3	17	27%
		4	8	13%
		Rango	Frecuencia	Porcentaje
		1	19	31%
		2	10	16%
e.	Falta de información sobre tecnología	3	13	21%
		4	20	32%
		Rango	Frecuencia	Porcentaje
		1	21	34%
		2	7	11%
f.	Falta de información sobre mercado	3	7	11%
		4	27	44%
		Rango	Frecuencia	Porcentaje
		1	21	34%
		2	10	16%
g.	Obstáculos derivados de la legalización vigente (normas, reglamento estándares e impuestos)	3	10	16%
		4	21	34%
		Rango	Frecuencia	Porcentaje
		1	22	35%
		2	12	19%
h.	Falta de receptividad de la clientela a nuevos productos o servicios	3	9	15%
		4	19	31%
		Rango	Frecuencia	Porcentaje
		1	18	29%
		2	6	10%
i.	Falta de apoyos públicos	3	13	21%
		4	25	40%
j.	Otros: Especifique.			

**Objetivo Específico 6:** Describir la percepción que hay de los factores de mejora en las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones del Municipio de Armenia

31. Factores que obstaculizan las actividades de mejoramiento de la producción y sus procesos productivos										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Riesgo económico alto y costos de innovación muy elevados	Falta de fuentes de financiamiento adecuadas	Rigidez organizacional en la empresa.	Falta de personal calificado	Falta de información sobre tecnología	Falta de información sobre mercado	Obstáculos derivados de la legalización vigente (normas, reglamento estándares e impuestos)	Falta de receptividad de la clientela a nuevos productos o servicios	Falta de apoyos públicos	Otros: Especifique. Falta de Recursos económicos Falta de espacio Falta de M.P Competencia desleal Falta de apoyos tecnológicos
1. No significativo.	9	15	11	24	19	21	21	22	18	
2. Poco significativo.	5	9	13	13	10	7	10	12	6	
3. Moderadamente significativo.	12	13	16	17	13	7	10	9	13	
4. Altamente significativo.	36	25	22	8	20	27	21	19	25	
Total	62	62	62	62	62	62	62	62	62	



Ahora bien, el análisis se concentra en un elemento determinante en la elaboración de esta investigación, es decir, los llamados factores que obstaculizan las actividades de mejoramiento de la producción y sus procesos productivos, en donde la ponderación considera que el rango de (4) es altamente significativo a 7 de las 9 variables cuestionadas. El primero de ellos es el **Riesgo económico alto y los costos de innovación muy elevados (4- Altamente Significativo)**: Según Crespi, G. (2015):

La innovación se basa en ideas y las ideas se comparten. Una idea, una vez producida por una empresa, queda librada a que todos los competidores de esa empresa puedan utilizarla en beneficio propio. Esto hace que muchas veces las empresas no quieran invertir en un tipo de bien o servicio, que tienen que financiar, pero que una vez producido, todos los competidores pueden acceder. Se trata de una inversión extremadamente complicada en la que, salvo en ciertas circunstancias particulares como la protección mediante una patente, por ejemplo –que son casos más bien excepcionales–, las empresas van a ser muy reticentes a entrar. Se produce entonces una anomalía, las empresas saben que la innovación es algo rentable, pero como saben que una vez que inviertan van a tener que compartir sus resultados con todos los demás, no invierten y esperan que otro lo haga.

Teniendo como referente el anterior argumento, el **58%** de las PYMES indican que el riesgo económico alto y costos de innovación elevados son un factor altamente significativo que por ende obstaculiza las actividades de mejoramiento de la producción y sus procesos productivos.

El segundo es la **Falta de fuentes de financiamiento adecuadas (4- Altamente Significativo)** debido que alrededor de las PYMES se da este fuerte rumor, aunque la realidad sea otra, más que todo porque las entidades financieras siempre se encuentran

dispuestas a generar líneas de créditos destinadas a este tipo de empresa, asimismo el gobierno genera políticas al respecto en donde se hace una oferta por sectores, por agremiaciones, asociaciones, entre otras. Sin embargo, se pueden dar otras circunstancias, la primera de ellas relacionada con que en algunos momentos las PYMES a la hora de requerir dinero para inversión, no poseen el suficiente soporte contable o financiero que permita demostrar su capacidad de endeudamiento y este a su vez no permita mostrar su propia capacidad de pago. La segunda considera que las proyecciones que presentan son sólo estimaciones sin relación alguna con la realidad por consiguiente no se hace un aporte sustancial de las garantías para soportar el crédito. La tercera se relaciona con la presentación de información insuficiente, entre muchas más. La conclusión sigue siendo la misma el problema no es el sistema financiero, o la misma empresa, el problema es de todos los agentes que intervienen en procesos de apalancamiento, porque si bien es cierto que las entidades financieras no están diseñadas para generar pérdidas estas tienen la obligación de disponer sus recursos a los clientes más confiables. De allí que el **40%** de las PYMES encuestadas expresen que la falta de fuentes de financiación como un factor altamente significativo que obstaculiza las actividades de mejoramiento de la producción y sus procesos productivos.

El tercer elemento se relaciona con la **Rigidez organizacional en la empresa. (4-Altamente Significativo)**: en este caso el autor Olivieri, M. (2012), realiza la siguiente paradoja:

La inercia, en términos de física, se define como la propiedad que tiene un objeto de mantener su estado de reposo o movimiento constante, siempre y cuando no exista una fuerza externa que actúe sobre él y lo obligue a cambiar de estado. No es un concepto

aplicable sólo a física, el ser humano y por ende las empresas también pueden caer en un peligroso estado de inercia. Sin embargo, el entorno es cada vez más cambiante y demanda de las empresas respuestas rápidas y novedosas, por lo que aquellas que no estén preparadas para asumir el reto tienen altas probabilidades de perecer. (p. 1)

Se entiende entonces, que coexisten factores estructurales de orden interno y externo que impactan a la organización y la llevan a propiciar un estado de rigidez por parte de los dueños a la hora de tomar decisiones, con esta transmisión de inseguridad su equipo de trabajo genera barreras frente a una oportunidad de perspectiva de cambio que lleva a obstaculizar o inclusive a anular la ejecución del mismo. Y por ello el **35%** de los encuestados formulan que la rigidez organizacional que tienen es un factor altamente significativo que obstaculiza las actividades de mejoramiento de la producción y sus procesos productivos.

El cuarto aspecto es la **Falta de información sobre tecnología. (4- Altamente Significativo)**: más aun cuando se entiende que:

La tecnología - es considerada como un conjunto de conocimientos-, ¿reúne esas condiciones? Si, tiene valor de uso ya que son esos conocimientos, -y no otros- los que se usan - porque son útiles- para la producción de otros bienes; lo que demuestran que en proceso productivo se atribuye un valor a su uso. La falta de participación de algunos sectores de la producción a los contenidos digitales, el uso de las Tics, afecta el crecimiento y competitividad de las mismas. (Ferraro, R., y Lech, C., 1997, p 104)

Por eso el **32%** de estas empresas enuncian que la falta de información sobre tecnología es factor altamente significativo que obstaculiza las actividades de mejoramiento de la producción y sus procesos productivos.

De allí, se continua con el quinto elemento la **Falta de información sobre mercado. (4- Altamente Significativo)** porque se considera que el uso de la información es esencial, gracias a que da una orientación sobre las exigencias del mercado, y asegura la producción de esté implemente como soporte la demanda, se debe evitar carecer del conocimiento de cómo se comporta el mercado porque si se hace será más complejo enfrentar riesgos asociados a la comercialización, en el evento de a quién y en donde vender su producción. En pocas palabras la investigación de mercados es “una de las herramientas necesarias que permite el análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización” (Negocios y Pymes, 2017). Y considerablemente el **44%** de las PYMES opinan que la falta de información sobre el mercado es un factor altamente significativo que obstaculiza las actividades de mejoramiento de la producción y sus procesos productivos.

Seguido de los **Obstáculos derivados de la legalización vigente (normas, reglamento estándares e impuestos). (4- Altamente Significativo)** que, apoyándose en la opinión de Gómez, G. (2015) una de las principales razones por que las pequeñas empresas no quieren formalizasen es:

La falta de políticas de estado que las ayude a formalizarse, [que] les ha impedido también contar con estructuras organizativas definidas en las que son claves tres temas: asignación de responsabilidades, autonomía e integración, adicionalmente los impuestos son cada vez más altos en la medida que la empresa crece.

En donde para el **40%** de los encuestados la legislación vigente es un factor altamente significativo que genera obstáculos en las actividades de mejoramiento de la producción y sus procesos productivos.

Finalmente, la **Falta de apoyos públicos. (4- Altamente Significativo)** es el último aspecto y aquí el apoyo conceptual se fundamenta en la organización internacional FUNDES (S/F), quien se enfoca en apoyar el desarrollo competitivo de la MIPYME en América Latina, y que además emite el informe de la Red de la PYME en Colombia, en donde se contempla que:

Las PYMES consideran deficiente los mecanismos de apoyo gubernamental.

Ven ineficientes y poco amigables frente a los trámites ante las diferentes entidades estatal.

Consideran excesiva burocracia.

Un alto porcentaje (alrededor del 70%) no perciben la mejoría por la utilización de programas gubernamentales. (p. 32)

Lo que se conecta totalmente con el resultado, porque el **40%** de los encuestados indican que la falta de apoyos públicos es un factor altamente significativo que genera obstáculos en las actividades de mejoramiento de la producción y sus procesos productivos.

Adicionalmente, las PYMES encuestadas indican que también la Falta de personal calificado (**39%**) y la Falta de receptividad de la clientela a nuevos productos o servicios (**35%**) son factores que no generan obstáculos en las actividades de mejoramiento de la producción y sus procesos productivos debido a que su ponderación se encuentra en el rango de NO significativo. Lo que se puede observar finalmente es que por un lado hay una contradicción interna; porque las empresas no ven que la importancia del recurso

humano puede convertirse en factor clave de competitividad, gracias a sus aportes en conocimiento, habilidades, comportamientos y actitudes que se identifican como las fortalezas que una empresa posee y retroalimenta. Y por otro lado al expresar que generar nuevos productos o servicios no es representativo para su segmento del mercado, indica un la poca percepción y el desconocimiento de las estrategias de innovación y mejoramiento.

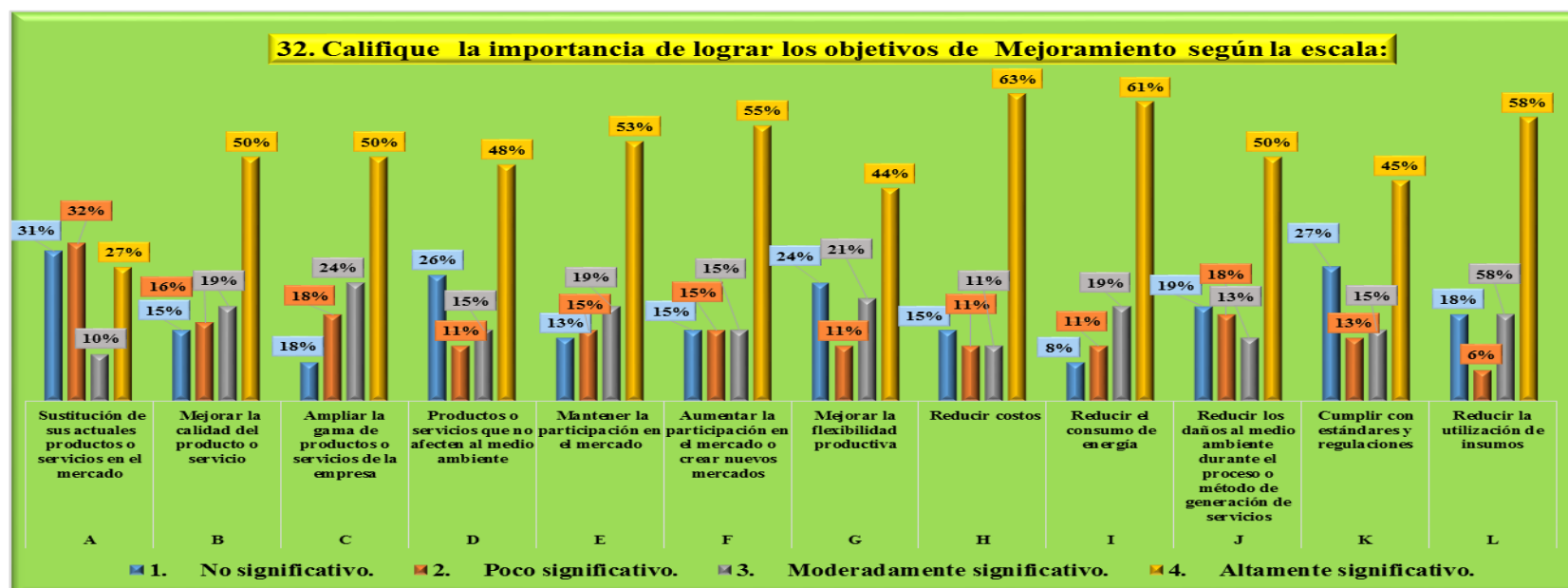
<b>Factores que obstaculizan las actividades de innovación</b>				<b>Rangos</b>			
32. Califique la importancia de lograr los objetivos de Mejoramiento según la escala:				1. No significativo.			
				2. Poco significativo.	62		
				3. Moderadamente significativo.			
				4. Altamente significativo.			
Factores	Rango	Frecuencia	Porcentaje		Rango	Frecuencia	Porcentaje
Sustitución de sus actuales productos o servicios en el mercado	1	19	31%	Mejorar la flexibilidad productiva	1	15	24%
	2	20	32%		2	7	11%
	3	6	10%		3	13	21%
	4	17	27%		4	27	44%
	Rango	Frecuencia	Porcentaje		Rango	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar la calidad del producto o servicio	1	9	15%	Reducir costos	1	9	15%
	2	10	16%		2	7	11%
	3	12	19%		3	7	11%
	4	31	50%		4	39	63%
	Rango	Frecuencia	Porcentaje		Rango	Frecuencia	Porcentaje
Ampliar la gama de productos o servicios de la empresa	1	5	8%	Reducir el consumo de energía	1	5	8%
	2	11	18%		2	7	11%
	3	15	24%		3	12	19%
	4	31	50%		4	38	61%
	Rango	Frecuencia	Porcentaje		Rango	Frecuencia	Porcentaje
Productos o servicios que no afecten al medio ambiente	1	16	26%	Reducir los daños al medio ambiente durante el proceso o método de generación de servicios	1	12	19%
	2	7	11%		2	11	18%
	3	9	15%		3	8	13%
	4	30	48%		4	31	50%
	Rango	Frecuencia	Porcentaje		Rango	Frecuencia	Porcentaje
Mantener la participación en el mercado	1	8	13%	Cumplir con estándares y regulaciones	1	17	27%
	2	9	15%		2	8	13%



<b>Factores que obstaculizan las actividades de innovación</b>				<b>Rangos</b>					
32. Califique la importancia de lograr los objetivos de Mejoramiento según la escala:				1. No significativo.	62				
				2. Poco significativo.					
				3. Moderadamente significativo.					
				4. Altamente significativo.					
				3	12	19%	3	9	15%
				4	33	53%	4	28	45%
Aumentar la participación en el mercado o crear nuevos mercados	Rango	Frecuencia	Porcentaje	Reducir la utilización de insumos	Rango	Frecuencia	Porcentaje		
	1	9	15%		1	11	18%		
	2	9	15%		2	4	6%		
	3	9	15%		3	11	18%		
	4	35	55%		4	36	58%		

### 32. Califique la importancia de lograr los objetivos de Mejoramiento según la escala:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	Sustitución de sus actuales productos o servicios en el mercado	Mejorar la calidad del producto o servicio	Ampliar la gama de productos o servicios de la empresa	Productos o servicios que no afecten al medio ambiente	Mantener la participación en el mercado	Aumentar la participación en el mercado o crear nuevos mercados	Mejorar la flexibilidad productiva	Reducir costos	Reducir el consumo de energía	Reducir los daños al medio ambiente durante el proceso o método de generación de servicios	Cumplir con estándares y regulaciones	Reducir la utilización de insumos	Otros: especifique:
1. No significativo.	19	9	5	16	8	9	15	9	5	12	17	11	
2. Poco significativo.	20	10	11	7	9	9	7	7	7	11	8	4	
3. Moderadamente significativo.	6	12	15	9	12	9	13	7	12	8	9	11	
4. Altamente significativo.	17	31	31	30	FD33	35	27	39	38	31	28	36	



Al mismo tiempo, se analizan los factores percibidos como altamente significativo para lograr objetivos de mejoramiento a través de estrategias como **Mejorar la calidad del producto o servicio** que ha sido calificado con un **50%** de importancia, entendiendo que:

La calidad dentro de las empresas es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral. Las tendencias de los mercados implican que se deben cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos. (León, B., 2015).

Luego, se encuentra **Ampliar la gama de productos o servicios de la empresa** con una evaluación del **50%** también, deduciendo que esta herramienta encamina a la empresa a fortalecer la intención de ingresar a nuevos segmentos del mercado, generando expectativas de nuevos productos para tener un incremento de los beneficios y procurar por generar nuevos negocios a largo plazo que reduzcan los riesgos de estabilidad de la razón social.

Después aparece el factor de **producir productos o servicios que no afecten al medio ambiente**, con una valoración del **48%**, porque se percibe que:

Los productos ecológicos proporcionan al consumidor beneficios materiales diferidos en el tiempo, puesto que los beneficios de la protección medioambiental son percibidos a medio y largo plazo, esto lleva a que el estímulo a su consumo sea más débil cuanto más alejado en el tiempo sea su efecto beneficioso sobre el medio. No obstante, proporcionan al consumidor una sensación de autovaloración debido a la conciencia de estar realizando una acción ecológica. (Calomarde, J., Seoanez, M., y Angulo, I., 1999-2000, p. 2)

Seguido de **mantener la participación en el mercado** con una calificación del **56%** porque en la medida en que se pueda mantener un espacio en el mercado se permite la captación de un mayor número posibles de clientes a los productos ofrecidos. Perfilándose como elemento fundamental para entender la formación empresarial, desde la óptica de una continua transformación cuya influencia puede cambiar por completo la actividad y la posición de la empresa. Lo que trae consigo un crecimiento y una reconsideración de los productos y los servicios que se ofrecen para no perder el curso de evolución, reforzando el concepto de marca que extienda el ciclo de vida de los productos.

Igualmente, la implementación de un modelo de costeo razonable y apropiado puede evitar que en el proceso de toma decisiones se cometan errores, en la medida que éstas proporcionen información confiable, objetiva y oportuna para sus gerentes. Estos sistemas de costeos se pueden aplicar en cualquier tipo de empresa, independientemente de su rubro, volumen de facturación o cantidad de empleados. Así la estrategia de **reducir costos**, se transforma en un factor que las empresas de confecciones tienen como referencia de mejora, al calificarlo con un **63%**. Empero también se encuentra **Mejorar la flexibilidad productiva** con un **44%** de calificación como altamente significativa en otras palabras, traduce lo que pueden y deben hacer las empresas, para que sus formas de trabajar estén dirigidas hacia rendimientos eficientes.

Otro factor altamente significativo se relaciona con **reducir el consumo de energía en sus empresas**, ya que ellos indican con un **61%** que es un objetivo de mejora. La clave está en solicitar una auditoría a la empresa prestadora del servicio, para identificar focos de desperdicio y generar planes de mejora. Inclusive aun sin una auditoría de energía, se pueden elaborar programas de ahorro eficiente con actividades como cambiar las luces

fluorescentes por lámparas de bajo consumo; apagar terminales de los ordenadores en la noche excepto aquellos que deben correr para el procesamiento por lotes de la noche o razones similares, entre muchas otras.

Otra de las preocupaciones generalizada en todos los sectores de la producción es lograr **minimizar los daños al medio ambiente durante el proceso o método de generación de servicios** que resultan de los procesos productivos, por eso es importante cumplir con el compromiso social, creando una cultura que respete al medio ambiente y potencialice la sostenibilidad de los procesos productivos, ya que para el **50%** de las empresas este factor posee gran relevancia. Como también el de **Cumplir con estándares y regulaciones**, porque más que eso es un requerimiento dentro de los manejos gerenciales, para garantizar su sostenibilidad en el mercado, como lo proyectan el **45%** de las PYMES.

En cuanto a la búsqueda de **Reducir la utilización de insumos** la ponderación asciende al 58%, pero:

Para lograr esto se debe entender la productividad como una exigencia de una buena gestión de los recursos que se poseen para conseguir que todas las labores desarrolladas dentro de la empresa, desde las que están destinadas a la fabricación o producción del servicio a las que se refieren a los métodos utilizados y a la relación interna de la empresa, sean eficientes. Para lograr una buena productividad empresarial es vital comenzar por una buena gestión empresarial, es decir, las técnicas que se aplican al conjunto de una empresa con el objetivo de mejorar la productividad, la sostenibilidad, la competitividad y para garantizar la viabilidad de la empresa a medio y largo plazo. (Infoautónomos, 2017).

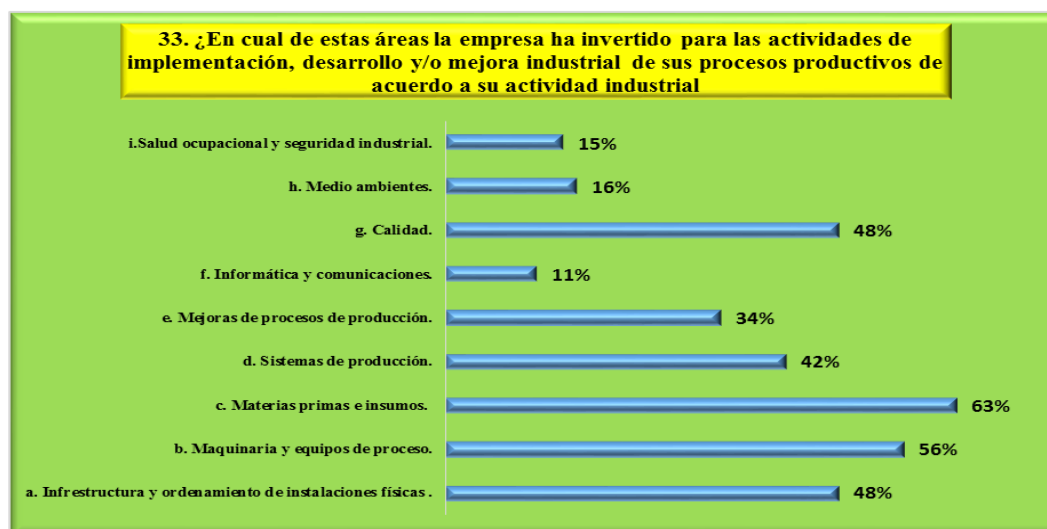
Sin embargo, aunque la **sustitución de sus actuales productos o servicios en el mercado** solo tiene una ponderación del **32%** y se considera poco significativa, se debe

entender que los productos hoy manejados por estas empresas no son por el momento una alternativa de cambio.

## VII. Requerimiento de apoyo industrial para los procesos productivos

**Objetivo Especifico 7:** Describir los requerimientos de apoyo industrial para los procesos productivos de las empresas del sector manufacturero de las confecciones en el Municipio de Armenia

<b>33. ¿En cuál de estas áreas la empresa ha invertido para las actividades de implementación, desarrollo y/o mejora industrial de sus procesos productivos de acuerdo a su actividad industrial</b>		
a. Infraestructura y ordenamiento de instalaciones físicas.	30	48%
b. Maquinaria y equipos de proceso.	35	56%
c. Materias primas e insumos.	39	63%
d. Sistemas de producción.	26	42%
e. Mejoras de procesos de producción.	21	34%
f. Informática y comunicaciones.	7	11%
g. Calidad.	30	48%
h. Medio ambientes.	10	16%
I .Salud ocupacional y seguridad industrial.	9	15%
j. otro cual:	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>



En este punto, la atención se concentra en el aspecto industrial, para empezar, se tiene en cuenta que la inversión sea la que sea es una decisión que debe tomarse con tiempo, sensatez y pensando con soportes lógicos y sustanciales los elementos que se deben evaluar porque se tiene proyectado generar ganancias, pero se puede dar el caso de obtener pérdidas, estos son los riesgos que pueden poner a la empresa en serios problemas. Por ende, se infiere que en este proceso se colocan parte de las ganancias o dividendos en una actividad que a corto o largo plazo permita obtener ganancia evitando ante todo que el capital se pierda o se malgaste. Siendo así, el estudio identifica cuáles son las áreas foco de inversión para las actividades de implementación, desarrollo y/o mejora industrial dentro de sus procesos productivos que han realizados las PYMES del sector de la confecciones en el municipio de Armenia, en primer lugar se tiene con un **63%** que la mayor inversión ha sido en la adquisición de **materias primas e insumos**, en donde “no sólo determina la calidad del producto a obtener sino que influye además en la selección de la tecnología a utilizar en el proceso de producción” (Formulación y evaluación de proyectos, 2011). Seguidamente se encuentra la **Maquinaria y equipos de procesos** con un **56%** percibiendo que, incluye todos los aspectos mediante los cuales la maquinaria y equipo logra cumplir con las funciones para los cuales fue creado y ante todo en sus especificaciones, tanto funcionales como paramétricas. En tercer lugar, se ubica la **Infraestructura y el ordenamiento de instalaciones físicas** con un **48%**, bajo la prensa que: “una infraestructura adecuada es un pilar fundamental para el desarrollo de la empresa, su adecuada dotación y administración estimulan el crecimiento y la competitividad” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014, p. 9). Después, con un **48%** se posiciona en el cuarto lugar la **Calidad**, vista como un proceso que fomenta la mejora continua en todas las

actividades a realizar al interior de las empresas, previendo y analizando el origen de los problemas en los que participan todos los miembros de la organización. Posteriormente, en el quinto lugar se encuentra los **sistemas de producción**, con un **42%** denominados como los cimientos de la empresa competitiva, ya que representa las actividades que se realizan para producir y distribuir, este contiene una entrada, un proceso de conversión y una salida. Y por último dentro de los más significativo se encuentra con un **34%** la inversión en **mejoras de los procesos de producción**, que visualiza el sistema de acciones interrelacionadas en la dinámica de producción de la empresa las cuales se encaminan en pro de generar una eficiencia productiva.

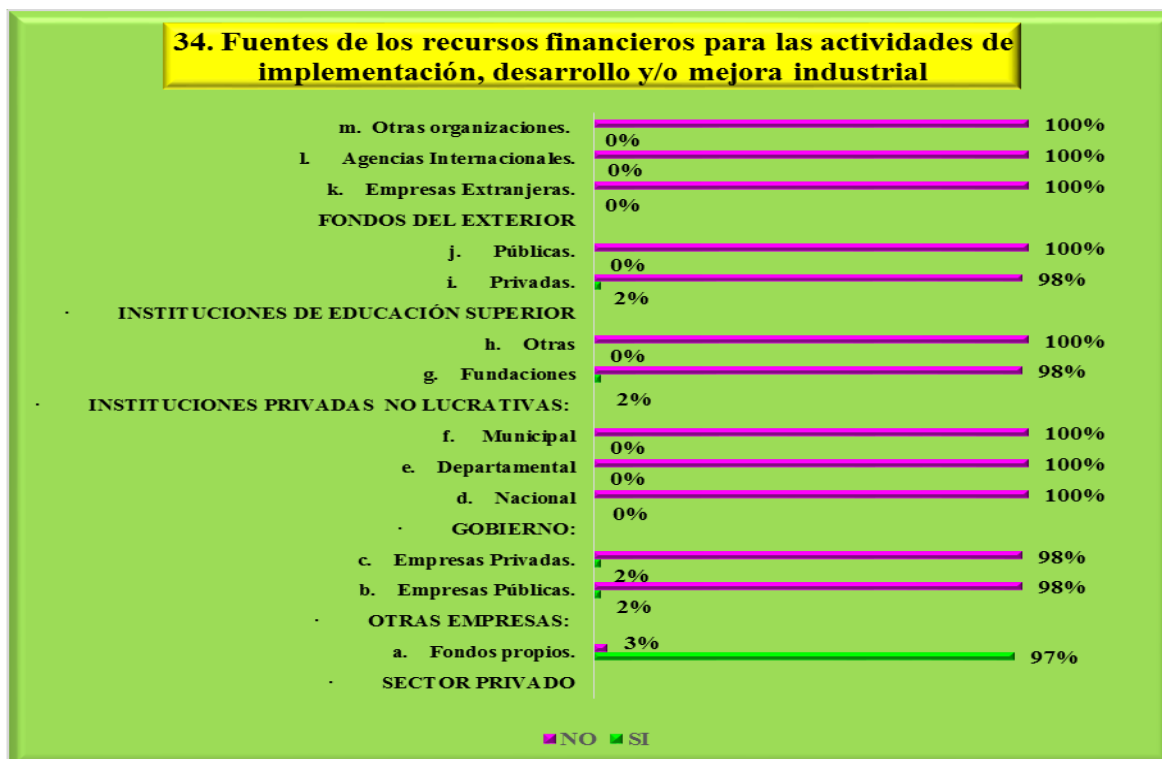
Igualmente, se encuentran otras variables objeto de inversión, que tienen una calificación inferior tales como el **medio ambiente** con un 16%, seguido de **Salud ocupacional y seguridad industrial** con un 15% para terminar con un **informática y comunicaciones** que tiene un 11%.

<b>34. ¿Cuál ha sido la fuente de los recursos financieros para las actividades de implementación, desarrollo y/o mejora industrial?</b>				
	SI	NO	SI	NO
<b>Sector privado</b>				
a. Fondos propios.	60	2	97%	3%
<b>Otras empresas:</b>				
b. Empresas públicas.	1	61	2%	98%
c. Empresas privadas.	1	61	2%	98%
<b>Gobierno:</b>				
d. Nacional	0	62	0%	100%
e. Departamental	0	62	0%	100%
f. Municipal	0	62	0%	100%
<b>Instituciones privadas no lucrativas:</b>				
g. Fundaciones	1	61	2%	98%
<b>a. Otras</b>	0	62	0%	100%
<b>Instituciones de educación superior</b>				
i. Privadas.	1	61	2%	98%
j. Públicas.	0	62	0%	100%



### Fondos del exterior

k. Empresas extranjeras.	0	62	0%	100%
l. Agencias internacionales.	0	62	0%	100%
<b>Otras organizaciones.</b>	0	62	0%	100%



Ahora, frente a la pregunta **¿Cuál ha sido la fuente de los recursos financieros para las actividades de implementación, desarrollo y/o mejora industrial?**, se observa que con un **97%** las PYMES del sector de las confecciones del municipio de Armenia han financiado sus actividades con **Fondos propios**, no obstante, es decisión arriesgada ya que las empresas ven mellada su solidez en el corto plazo y hacia futuro no tendrá capacidad para hacer frente a los imprevistos. Una limitante más para la competitividad.

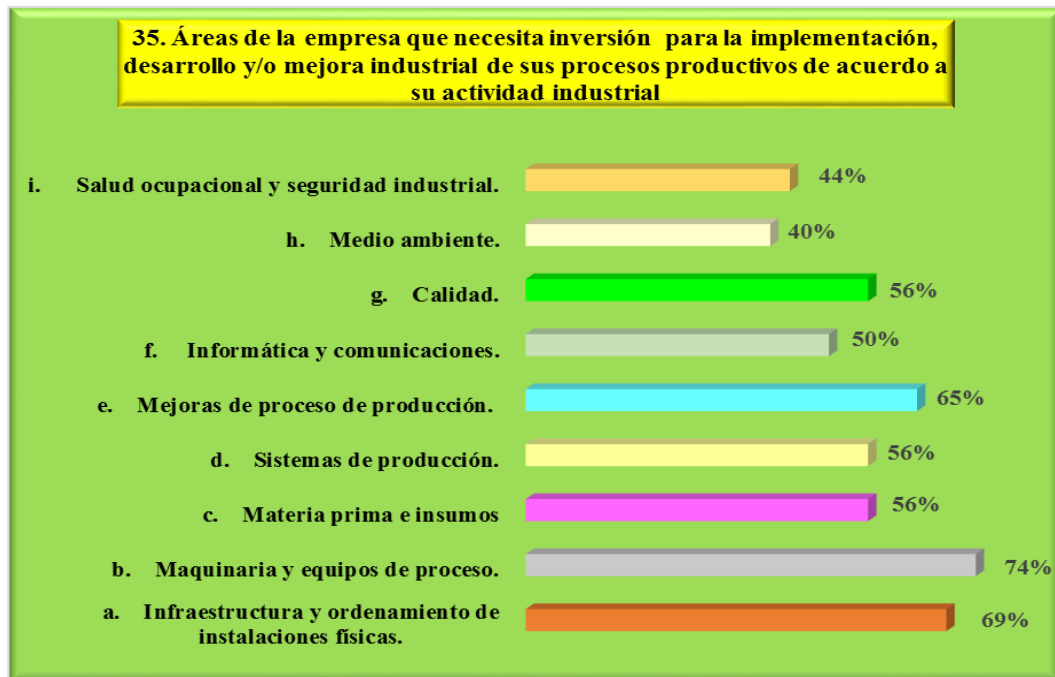
Lo curioso es que se encuentra que el **100%** de las PYMES no ha recibido o buscado apoyo financiero del Gobierno Nacional, Departamental o Municipal. Como tampoco han recibido apoyo de ninguna universidad de orden público. Para terminar con el

hecho que nunca han recibido apoyo de empresas extranjeras, agencias internacionales o algún otro organismo. Tan solo un 2% expresan que recibieron apoyo de una empresa privada y una pública y de una Universidad privada y una Fundación.

Detectando que no existe o al menos no se fortalece la famosa triada compuesta por el Estado, la Empresa y la Universidad.

**35 ¿En cuál de estas áreas la empresa necesita inversión para la implementación, desarrollo y/o mejora industrial de sus procesos productivos de acuerdo a su actividad industrial?**

a. Infraestructura y ordenamiento de instalaciones físicas.	43	69%
b. Maquinaria y equipos de proceso.	46	74%
c. Materia prima e insumos	35	56%
d. Sistemas de producción.	35	56%
e. Mejoras de proceso de producción.	40	65%
f. Informática y comunicaciones.	31	50%
g. Calidad.	35	56%
h. Medio ambiente.	25	40%
i. Salud ocupacional y seguridad industrial.	27	44%
j. Otro Cual.		
<b>Total</b>		<b>62</b>

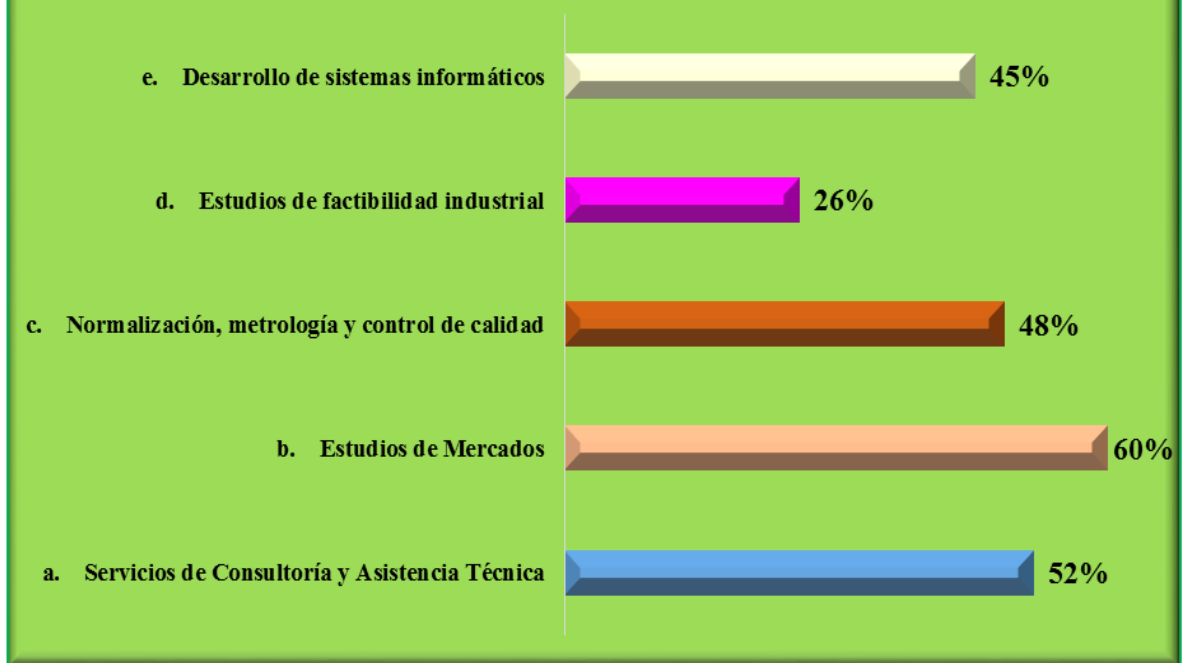


Para identificar con mayor precisión en qué áreas se requiere inversión se encuentra que en el primer lugar con un **74%** las PYMES dan a conocer que, lo harían en **maquinaria y equipos de procesos**, seguido de **infraestructura y ordenamiento de instalaciones físicas** con un **69%**, para después posicionar la **Materia prima e insumos**, los **Sistemas de producción** y la **Calidad** todos con un **56%** de prioridad. Luego Con un **50%** se encuentra la **Informática y las comunicaciones**, para continuar con **Salud ocupacional y seguridad industrial** que tiene un **44%** cerrando con **Medio Ambiente** que alcanza el **40%**. Con esto se observa, que la PYMES requieren inversión en cada una de sus áreas, lo que indica y reconoce la aparición de falencias estructurales en su composición empresarial o en su efecto al menos tienen claro cuáles son los elementos al interior de sus empresas que estarían dispuestos a fortalecer.

Estos factores como los más fuertes y significativos, son un reflejo de las grandes necesidades que se tienen que corregir en este sector productivo, para lograr mejorar sus indicadores de competitividad. La tarea es ardua y por demás manifiesta, obviamente debe haber un concurso interinstitucional que ayude a mejorar no solamente este sector sino a todos aquellos que se encuentren bajo la figura de PYMES.

<b>36 ¿Cuáles son los servicios de asistencial industrial que la empresa requiere?</b>		
a. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica	32	52%
b. Estudios de Mercados	37	60%
c. Normalización, metrología y control de calidad	30	48%
d. Estudios de factibilidad industrial	16	26%
e. Desarrollo de sistemas informáticos	28	45%
f. Otra Cual:		
TOTAL		62

### 36. Servicios de asistencia que la empresa requiere



Se prosigue examinando los servicios asistenciales requeridos, en donde reaparecen los **estudios de mercados**, pero con las siguientes consideraciones, la primera que permiten a las empresas definir con claridad el tipo de clientes a los que se deben llegar con el catalogo productos que se tienen, la segunda que facilita el análisis de la ubicación ideal para establecer el negocio, la tercera que permite identificar el precio más competitivo y los tipos de promoción se deben hacer, en fin, estos estudios muestran cual es el mercado potencial y todas sus características, por el el **60%** de reconocimiento, recae sobre estos estudios. En segundo lugar, se encuentra el **servicio de consultoría y asistencia técnica** con un **52%** de aprobación, de lo que se entiende que son herramientas de apoyo que proporcionan recomendaciones viables para implementar medidas apropiadas que permitan aumentar la productividad y la competitividad de la empresa. Aunque para Ospina, L., Mendoza, J., y Botero, M. (2008):

Obtener mediciones exactas y confiables, es un requisito fundamental para toda empresa que desee estar entre las más competitivas, puesto que “lo que no se mide no se mejora”. A partir de las mediciones se asegura la calidad de los bienes o servicios que se comercializan, generando gran relevancia al momento de tomar decisiones al interior de las organizaciones. (p. 289)

Luego se encuentra con el **48%** que se requiere del servicio de asistencia en **Normalización, metrología y control de calidad** más que todo porque al invertir en sistemas y software para empresas se interviene directamente la eficiencia, y los beneficios que se pueden obtener no sólo procuran por mejorar sus procesos sino también por incrementar el desarrollo y los alcances de la empresa. Posteriormente el **45%** de la PYMES expresan que desean tener asesoría en **Desarrollo de sistemas informáticos**. Y, por último, con el **26%** determinan que requieren **Estudios de factibilidad industrial**, vistos como:

[La necesidad de] analizar los objetivos de la organización para determinar la aplicabilidad de un proyecto que permita el alcance de las metas organizacionales, es por ello que los estudios de factibilidad permiten la utilización de diversas herramientas que ayudan a determinar la infraestructura tecnológica y la capacidad técnica que implica la implantación del sistema en cuestión, así como los costos, beneficios y el grado de aceptación que la propuesta genera en la institución. En esta búsqueda es necesario tomar en cuenta los recursos que disponen la organización o aquellos materiales que la empresa puede proporcionar. (Luna, L., S/F, p. 1)

## **I. Información Organizacional.**

Objetivo Especifico No.1: Describir los tipos de información organizacional con los que cuentan las PYMES de la industria manufacturera de las confecciones para su funcionamiento.

### **Conclusión**

Las PYMES de la Industria manufacturera de las confecciones del Municipio de Armenia Quindío, se encuentran organizadas de la siguiente manera:

El 100% de las empresas son de carácter privada. Considerando que el 61,3% de ellas están inscritas en Cámara de Comercio. El 33,9% en la DIAN y el 4,8% en FENALCO. Adicionalmente, el 56,5% tiene sus empresas en locales arrendados mientras que el 43,5% funcionan en locales propios. Sumado al hecho de que el 90,3% figuran como Personas Naturales y tan sólo un 6,5% están conformadas por Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). También se identifica que el 61,3% se encuentran registradas en el Régimen de ventas Simplificado y 27,4% está en Régimen de ventas Común.

En lo referente al análisis del estado de los servicios públicos con que cuenta el local donde funcionan las empresas se encuentra que un 96,8%, un 91,9%, un 51,6%, un 67,7% y 58,1% consideran buenos los servicios de Luz Eléctrica, Acueducto y Alcantarillado, Internet, Gas Natural y Telefonía Fija, respectivamente. Sin embargo, el servicio de Recolección de Basuras también es considerado bueno dado que tiene una ponderación de 82,3%.

Por otra parte, las empresas en un 90,3% pertenecen a un solo dueño y un 9,7% cuenta con varios socios. Además, el 85% de ellas sólo tiene una sola sucursal con ubicación en el Municipio de Armenia ya que solo el 14% indican tener sucursales de orden

nacional, ubicadas así: un 22,2% en Antioquia, un 66,7% en Cundinamarca y un 11,1% en Risaralda. Asimismo, relacionan que la ubicación de sus proveedores se distribuye entre los municipios de Armenia (57,1%), Bogotá (10,5%), Medellín (8,6%), Cali (7,6%), Pereira (4,8%) y Bello, Palmira y Dosquebradas (1,9%).

Después en lo relacionado con la antigüedad de los muebles y equipos que son utilizados en el proceso productivo se obtiene que un 46,8% está entre 0 y 3 años, un 22,6% entre 4 y 6 años, un 11,3% entre 7 y 10 años, un 4,8% entre 11 y 15 años, un 3,2% entre 16 y 20 años, un 4,8% entre 21 y 25 años y un 6,5% desde 26 años en adelante.

Para finalizar esta etapa, el 94% de las empresas expresa que, si cumple con los requisitos de cantidad y tiempo de los pedidos, el 6% indican que no. Y del total de empresas el 58% tiene trabajadores Directos y el 42% indirectos.

## **II. Actividades Industriales y/o de Transformación en los Procesos Productivos**

*(Implementación, Desarrollo y/o Mejoras)*

Objetivo Específicos No. 2: Describir las actividades industriales y/o de transformación en los procesos productivos de las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia.

### **Conclusión**

Con los resultados obtenidos, se encuentra que las PYMES de la Industria manufacturera de las confecciones del Municipio de Armenia Quindío, se dedican en su mayoría a producir Uniformes escolares (71%), pero también a realizar costura sobre medidas (27%), prendas y dotaciones médicas deportivas (13%), uniformes empresariales (8%), seguido de ropa para dama, ropa elegante, ropa de diario, dotaciones industriales (5%) para terminar con vestuario de baile, vestuario de novia, vestidos de noche, ropa para

niños, ropa interior, pijamas, maletines, lencería para cama, faldas, jeans, bolsos, blusas (2%).

En todos estos desarrollos manufactureros se requieren en primera instancia materias Primas e insumos como Agujas, botones, broches, cremalleras, hilos, sellos/etiquetas y telas (100%). Y en segunda instancia, los siguientes tipos de telas: Franela (100%). Polo (89%). Dril. (81%). Entretelas (71%). Gabardinas (56%). Raso (37%). Sedas (29%). Interior (26%). Satín (24%). Antifluido (19%). Coleta (13%). Opal (11%). Popelina (10%). Diagonal (8%). Otomana (6%). Índigo, Dracon, acetato, nailon y rayón (5%). poliéster, lino, genero y acrílicas (3%). Paño y pana (2%).

De igual forma, un 79% las PYMES expresan que NO cuenta con un área dedicadas a la implementación, desarrollo y/o mejora de los procesos productivos y el 21% restante indican que SÍ cuenta con una, implementada así:

En productos más que todo biodegradables, bolsos y nuevas marcas.

En servicios destinados a los domicilios y el seguimiento a pedidos.

Y en procesos tales como los de calidad, corte, moldería, diseños y manuales.

Inclusive estas empresas han presupuestado la realización de inversiones en actividades industriales de implementación, desarrollo y/o mejora así:

1. Hasta \$1.000.000: el 8% invierte en productos, el 16% en servicios y el 2% en procesos.
2. Desde \$1.000.001 hasta \$3.000.000: el 10% invierte en productos, el 6% en servicios y el 5% en procesos.
3. Desde \$3.000.001 hasta \$ 5.000.00: el 3% invierte en productos, el 3% en servicios y el 2% en procesos.



4. Más de \$5.000.00: el 10% en productos, el 10% en servicios y el 6% en procesos.
5. No hay inversión: el 69% NO invierte en productos, el 65% No invierte en servicios y el 85% No invierte en procesos.

En este sentido, las PYMES indican que la razón principal por la que no cuentan, con una función o área dedicada a la implementación, desarrollo y/o mejora de los procesos productivos de sus actividades industriales se concentra básicamente en Recursos económicos insuficientes (39%), seguido de que no se evidencian la necesidad (18%), para finalizar con que les hace falta una iniciativa empresarial (16%) producto de un Desconocimiento considerable (5%).

Por eso mismo, se da que el apoyo recibido de instituciones para la mejora de sus actividades industriales, para el mejoramiento productivo sea tan escaso, tan solo 1 centro tecnológico y 4 instituciones de formación técnica apoyaron procesos de capacitación, mientras que 6 entidades financieras apoyaron solicitudes financieras y una cantidad determinada de empresas del sector apoyaron en solicitud de información, asistencia técnica, diseño e investigación y desarrollo, entre las que es posible mencionar 1 agencia o programa gubernamental.

### **III. Talento Humano**

Objetivo Especifico 3: Describir las condiciones del talento humano de las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia

#### **Conclusión**

El personal promedio ocupado en las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones del municipio de Armenia se distribuye así: 33% del personal está permanente en producción, el 19% está permanente en producción contratado directamente

por las empresas, el 14% está permanente en ventas, el 13% está permanente en ventas contratado directamente por la empresa, el 9% cuenta con pago por actividad (Destajo), el 8% ya se paga es por utilidad en mano de obra, el 2% está permanente en producción contratado a través de empresas y por último el 1% está de forma permanente en ventas contratados a través de empresas, aprendices y pasantes en producción.

Los niveles académicos redondean el 35% en Secundaria completa, el 31% en Técnico o tecnólogos, el 26% en Básica primaria completa y el 3% en pregrado. Sin embargo, este indicador para ellos no es relevante porque el 71% de las PYMES expresan que NO requieren de formación alguna, el 27% indican necesitar técnico o tecnólogos y tan solo el 2% necesita de especializaciones.

Lo realmente importante gira en torno a las áreas de conocimiento empezando por la industrial (30%), para continuar con eléctrica (22%), sistemas (17%), diseño (15%), mecánica (9%), recursos humanos (3%) y por ultimo servicios (2%).

#### **IV. Madurez de la Empresa**

Objetivo Especifico 4: Describir el nivel de madurez de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones.

#### **Conclusión**

En este ámbito, las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones del municipio de Armenia tener consolidadas las áreas de Sistemas de Información (74%), planeación estratégica, mercadeo, recurso humano (68%), contabilidad y finanzas (56%), producción (23%) finalizando con calidad (21%).

Pero a pesar de ello, el 96,8% NO tienen ningún tipo de certificación sólo el 1,6% posee la NTC 6001 - ISO 9001.

Y en cuanto al proceso de compras, el panorama no se muestra muy alentador, la gran mayoría nunca compra maquinaria y equipos (73%), tampoco tecnologías, es decir licencias (76%), ni mucho menos la adapta o la modifica (73%), por lo tanto, la generación y el desarrollo de tecnología también se ve afectado (89%), de allí que no puedan vender estos servicios a otras empresas nunca (95%), ni tampoco registren productos y/o tecnologías desarrolladas (92%).

#### **V. Mejoramiento de la producción de la empresa:**

Objetivo Especifico 5: Describir el proceso de mejoramiento de la producción de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones.

#### **Conclusión**

El avance de los procesos industriales de manufactura de las confecciones del municipio de Armenia, parten del supuesto que el 69% NO ha generado ningún proyecto y aunque el 31% restante indica que, si lo han generado, este porcentaje debería ser más elevado si se quiere ser competitivos. Sin embargo, se evidencia que del porcentaje que los generaron un 71% no obtuvo resultados y el excedente de 29% SI obtuvo resultados, puede ser debido a la escasa planeación de los programas. Lo que conlleva también a que el 90% empresas no introduzca productos al mercado que han sido involucrado actividades de mejoramiento en sus procesos productivos, solo el 10% lo ha hecho de los cuales 8% ha sido en productos y 2% en procesos.

Ahora bien, al interior de las empresas al menos en el 15% de los casos han sido ellas mismas quienes han desarrollado actividades de mejoramiento en los procesos productivos. Porque no se ha logrado nada en colaboración con institutos de investigación

públicos o privados no lucrativos, con universidades u otras instituciones de educación superior y con otras empresas.

Y lo han hecho, más que todo en la utilización de nuevos materiales (13%), en mejoras en la organización generada por procesos productos y/o servicios nuevos (11%), en nuevas partes del producto y nuevas técnicas de producción (6%) y por último en nuevas funciones del producto (2%). Básicamente el 23% indica que sus procesos están desarrollo, el 3% lo ha concluido con éxito y lo más sorprendente es que el 74% No tiene ningún proyecto.

#### **VI. Percepción de los factores de la mejora de la empresa:**

Objetivo Especifico 6: Describir la percepción que hay de los factores de mejora en las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones del Municipio de Armenia

#### **Conclusión**

Los principales factores que obstaculizan las actividades de mejoramiento de la producción en los procesos productivos de las PYMES, han sido calificados como altamente significativo partiendo con un 58% los riesgos económicos altos y los costos de innovación muy elevados, con un 40% la falta de fuentes de financiamiento adecuadas, con un 35% la rigidez organizacional en la empresa, con un 32% la falta de información sobre tecnología, con un 44% la falta de información sobre mercado, con un 34% los obstáculos derivados de la legalización vigente (normas, reglamento estándares e impuestos) y con un 40% la falta de apoyos públicos. También se encuentran otros con una calificación no significativa desde el 39% para la falta de personal calificado y del 35% para la falta de receptividad de la clientela a nuevos productos o servicios.

Posteriormente las empresas clasifican en una escala de importancia los elementos que toman mayor relevancia en el logro de los objetivos de mejora, tales como mejorar la calidad del producto o servicio (50%), ampliar la gama de productos o servicios de la empresa (50%), ofertar productos o servicios que no afecten al medio ambiente (48%), mantener la participación en el mercado (53%), aumentar la participación en el mercado o crear nuevos mercados (55%), mejorar la flexibilidad productiva (44%), reducir costos (63%), reducir el consumo de energía (61%), reducir los daños al medio ambiente durante el proceso o método de generación de servicios (50%), cumplir con estándares y regulaciones (45%), y reducir la utilización de insumos (58%).

## **VII. Requerimiento de apoyo industrial para los procesos productivos:**

Objetivo Especifico 7: Describir los requerimientos de apoyo industrial para los procesos productivos de las empresas del sector manufacturero de las confecciones en el Municipio de Armenia

### **Conclusión**

Las áreas en las que más han invertido las PYMES para generar la implementación, el desarrollo y/o la mejora industrial de sus procesos productivos de acuerdo a su actividad industrial han sido en primera instancia las materias primas e insumos (63%), seguido de maquinaria y equipos de proceso (56%), como también la infraestructura y el ordenamiento de instalaciones físicas y calidad (48%), además de los sistemas de producción (42%) y el medio ambientes (16%), para dar continuidad a la salud ocupacional y la seguridad industrial (15%) y finalizar con la informática y las comunicaciones (11%).

Sin embargo, comprenden que más que todo las necesidades de inversión para la implementación, desarrollo y/o mejora industrial de sus procesos productivos de acuerdo a

su actividad industrial se encuentran en maquinaria y equipos de proceso con un 74%, infraestructura y ordenamiento de instalaciones físicas con un 69%, mejoras de proceso de producción con un 65%, informática y comunicaciones con un 50%, materia prima e insumos, sistemas de producción y calidad con un 56%, salud ocupacional y seguridad industrial con un 44%, y medio ambiente con un 40%.

Y finalmente reconocen que en los servicios de asistencia industrial sus deficiencias están más que todo en estudios de mercados (60%), en servicios de consultoría y asistencia técnica (52%), en normalización, metrología y control de calidad (48%) en desarrollo de sistemas informáticos (45%) y por ultimo con un 26% estudios de factibilidad industrial. Pero a pesar de ello el 100% de las PYMES no ha recibido o buscado apoyo financiero del Gobierno Nacional, Departamental o Municipal. Como tampoco le han brindado capacitaciones de entes expertos como universidades de orden público, empresas extranjeras, agencias internacionales o algún otro organismo. Solo el 2% de ellos expresan a ver recibido apoyo de una empresa privada y una pública, y una Universidad privada y una Fundación.

## Conclusiones

En primer lugar, el Consejo Privado de Competitividad (2016) destaca que:

El Sistema Nacional de Competitividad se propuso como meta en 2006 convertir a Colombia en la tercera economía más competitiva de América Latina en el año 2032.

Si bien para alcanzar esta meta se requiere realizar grandes esfuerzos en el ámbito nacional, es necesario que exista una corresponsabilidad desde al ámbito regional, en la medida en que buena parte del desarrollo productivo ocurre a nivel territorial. (p. 9)

De allí que el Índice Departamental de Competitividad (en adelante IDC) tenga la siguiente estructura:

1). Condiciones básicas, que tiene 6 pilares las Instituciones, la Infraestructura, el Tamaño del Mercado, la Educación Básica y Media, la Salud y la Sostenibilidad Ambiental.

2). Eficiencia que contempla la Educación Superior y Capacitación y la Eficiencia de los Mercados.

3). Sofisticación e Innovación que involucra el pilar de la Sofisticación y diversificación y la Innovación y Dinámica Empresarial. (Consejo Privado de Competitividad, 2016, p. 13)

Con esto, se busca posicionar las regiones en el nivel de alcance y cumplimiento de los factores, en este sentido el departamento del Quindío ocupa el puesto 10 de 26 Departamentos con un puntaje de 4,78. Ya que en el aspecto de condiciones básicas está en el puesto 7 con un puntaje de 5,94, seguido de eficiencia en donde también se encuentra en el puesto 10 con un puntaje de 4,36 y por último en Sofisticación e Innovación donde ocupa el puesto 14 con un puntaje de 2,98. (Consejo Privado de Competitividad, 2016, p. 21)

Se ha notado ciertos cambios de acuerdo con resultados años anteriores del IDC tal y como se observa a continuación (Consejo Privado de Competitividad, 2016, p. 21 y 42):

<b>Factores</b>								
Departamento	<b>IDC 2015</b>		<b>Condiciones básicas</b>		<b>Eficiencia</b>		<b>Sofisticación e innovación</b>	
	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)
Bogotá D.C	8,18	1	7,10	1	8,27	1	9,61	1
Antioquia	6,48	2	6,38	3	6,35	3	6,93	2
Caldas	6,21	3	5,79	8	6,84	2	5,40	5
Quindío	4,76	10	5,78	10	4,47	10	2,90	14

<b>Factores</b>								
Departamento	<b>IDC 2016</b>		<b>Condiciones básicas</b>		<b>Eficiencia</b>		<b>Sofisticación e innovación</b>	
	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)
Bogotá D.C	8,12	1	7,39	1	7,95	1	9,65	1
Antioquia	6,28	2	6,34	2	6,04	3	6,77	2
Caldas	5,96	3	5,84	9	6,37	2	5,07	6
Quindío	4,78	10	5,94	7	4,36	10	2,98	14

Ahora bien, se tomarán los factores evaluados por medio del instrumento de medida, es decir la encuesta que se realizó a las **62 PYMES** del sector industrial manufacturero de las confecciones para posteriormente contrastarlo con los puntajes obtenidos en IDC 2016 y poder identificar cual es el nivel de competitividad de este sector.

### **I. Información Organizacional.**

Objetivo Especifico No.1: Describir los tipos de información organizacional con los que cuenta las PYMES de la industria manufacturera de las confecciones para su funcionamiento.

#### **Análisis Encuestas**

Las PYMES de la Industria manufacturera de las confecciones del Municipio de Armenia Quindío, se encuentran organizadas de la siguiente manera:

El 100% de las empresas son de carácter privada. Considerando que el 61,3% de ellas están inscritas en Cámara de Comercio. El 33, 9% en la DIAN y el 4,8% en FENALCO.

Adicionalmente, el 56,5% tiene sus empresas en locales arrendados mientras que el 43,5% funcionan en locales propios. Sumado al hecho de que el 90,3% figuran como Personas Naturales y tan sólo un 6,5% están conformadas por Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). También se



## **I. Información Organizacional.**

Objetivo Especifico No.1: Describir los tipos de información organizacional con los que cuenta las PYMES de la industria manufacturera de las confecciones para su funcionamiento.

identifica que el 61,3% se encuentran registradas en el Régimen de ventas Simplificado y 27,4% está en Régimen de ventas Común.

En lo referente al análisis del estado de los servicios públicos con que cuenta el local donde funcionan las empresas se encuentra que un 96,8%, un 91,9%, un 51,6%, un 67,7% y 58,1% consideran buenos los servicios de Luz Eléctrica, Acueducto y Alcantarillado, Internet, Gas Natural y Telefonía Fija, respectivamente. Sin embargo, el servicio de Recolección de Basuras también es considera bueno dado que tiene una ponderación de 82,3%.

Por otra parte, las empresas en un 90,3% pertenecen a un solo dueño y un 9,7% cuenta con varios socios. Además, el 85% de ellas sólo tiene una sola sucursal con ubicación en el Municipio de Armenia ya que solo el 14% indican tener sucursales de orden nacional, ubicadas así: un 22,2% en Antioquia, un 66,7% en Cundinamarca y un 11,1% en Risaralda. Asimismo, relacionan que la ubicación de sus proveedores se distribuye entre los municipios de Armenia (57,1%), Bogotá (10,5%), Medellín (8,6%), Cali (7,6%), Pereira (4,8%) y Bello, Palmira y Dosquebradas (1,9%).

Después en lo relacionado con la antigüedad de los muebles y equipos que son utilizados en el proceso productivo se obtiene que un 46,8% está entre 0 y 3 años, un 22,6% entre 4 y 6 años, un 11,3% entre 7 y 10 años, un 4,8% entre 11 y 15 años, un 3,2% entre 16 y 20 años, un 4,8% entre 21 y 25 años y un 6,5% desde 26 años en adelante.

Para finalizar esta etapa, el 94% de las empresas expresa que, si cumple con los requisitos de cantidad y tiempo de los pedidos, el 6% indican que no. Y del total de empresas el 58% tiene trabajadores Directos y el 42% indirectos.

---

### **Análisis Índice Departamental de Competitividad 2016**

Dentro del **IDC** (2016), los resultados que tiene el departamento del Quindío en el Factor 1. Condiciones Básicas son: pilar 1. Instituciones allí encontramos: En Gestión Fiscal que el puesto **8** con una calificación de **7,28** donde miden las variables de autonomía fiscal en el puesto **13** con una calificación de **7,65**, seguido de capacidad local de recaudo en el puesto **3** con un puntaje de **8,74** y facilidad para hacer cumplir los contratos en el puesto **4** con un puntaje de **8,39**.

Así mismo el en pilar infraestructura está el puesto **3** con un puntaje de **6,01**, con las variables servicios públicos puesto **8** con un puntaje de **8,39**, cobertura en acueducto puesto **2** con un puntaje de **9,8**, cobertura de energía eléctrica puesto **2** con un puntaje de **9,93** y costo de energía

---

---

## **I. Información Organizacional.**

Objetivo Especifico No.1: Describir los tipos de información organizacional con los que cuenta las PYMES de la industria manufacturera de las confecciones para su funcionamiento.

en el puesto **24** con un puntaje de **5,44**. Por su parte, infraestructura TIC se encuentra en el puesto **6** con un puntaje **3,49**, estudiando las variables penetración del Internet banda ancha fijo en el puesto **5** con un puntaje **6,30** y Ancho de banda Internet puesto **8** con un puntaje de **0,69**.

Por su parte, en el pilar sostenibilidad ambiental en el puesto **5** con un puntaje de **6,86**, incluyendo las toneladas dispuestas de residuos sólidos en el puesto **1** con un puntaje de **10**.

Ahora en el pilar eficiencia de los mercados se está en el puesto **10** con un puntaje de **4,26**. Involucrando el grado de apertura comercial en el puesto **14** con un puntaje de **1,38**, carga tributaria para las empresas puesto **1** con una calificación de **10**, facilidad para abrir una empresa en el puesto **1** con un puntaje de **10**, Facilidad para registrar propiedades en el puesto **16** con un puntaje de **3,5**, Facilidad para obtener permisos de construcción puesto **2** con un puntaje de **8,71**, Consultas y trámites en línea puesto **8** con un puntaje de **7,37**.

Finalmente, en el pilar innovación y dinámica empresarial se encuentra en el puesto **9** con un puntaje **2,44**, considerando la dinámica empresarial en el puesto **12** con un puntaje de **2,53**, la tasa de natalidad empresarial neta puesto **14** con puntaje de **1,83**, densidad empresarial puesto **13** con un puntaje de **1,63** y participación de las medianas y grandes empresas puesto **10** con un puntaje de **4,12**. (p. 89)

**Nota: Los puntajes tienen una calificación de (0 a 10) y una posición entre 26 departamentos analizados.**

---

### **Conclusiones**

- Las estructuras organizacionales de las PYMES son pequeñas, simples y verticales, determinadas por la gerencia general y las áreas básicas del negocio, como son la administrativa y la de producción. Se encontró que en la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona inoperancia y retraso en la toma de decisiones.
  - Este tipo de empresas “usualmente descuida los aspectos legales: cuando se crea no investiga bien cuál es la forma de sociedad más adecuada, cuando está funcionando no registra sus marcas/patentes o no toma precauciones en los contratos laborales, la razón más usual es que tratan de evitar los gastos legales (abogados, pago de trámites, etc.). Porque se concentran en ver los costos y no los beneficios, dejando de lado la “abogacía preventiva”. Esta situación se
-

## **I. Información Organizacional.**

Objetivo Especifico No.1: Describir los tipos de información organizacional con los que cuenta las PYMES de la industria manufacturera de las confecciones para su funcionamiento.

presenta en otros temas tales como los seguros, las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, etc.”.

- Una vulnerabilidad de las PYMES en su mayoría es que no se ajustan a las regulaciones de registro formal ante las diferentes entidades como las Cámaras de Comercio, FENALCO, DIAN y otros. No todas están registradas lo que las conduce a estar excluidas de los derechos que la ley otorga a las empresas que acatan las disposiciones vigentes. Pero, igualmente, son vulnerables porque, aun cuando cumpla con la ley, la legislación otorga a otras formas de empresa, incentivos para competir (como acceso a servicios productivos o exenciones tributarias) que no les otorgan a ellas. Esto impide a la microempresa este en igualdad de condiciones y pueda aprovechar el marco legal vigente.
- La vinculación como socio o propietario es una de las características más notables en el sector PYMES, por cuanto se considera que es una forma de auto empleo, de ahí que buena parte de las personas, estén en la condición de socio o propietarios. Un aspecto que preocupa está referido a la elevada informalidad en la contratación y que en mayor medida se refleja en los familiares sin remuneración, aquellos con contrato verbal y los contratados a destajo.
- Las diferentes agremiaciones que trabajan para el mejoramiento de la Competitividad de la PYMES en la ciudad de Armenia, como la Cámara de Comercio, FENALCO y otras, deberán mejorar su estrategia de comunicación y de motivación para llegar a sus afiliados, ya que sus acciones de capacitación son repetitivas y no provee las mejores herramientas.
- La antigüedad y cantidad de la maquinaria y equipos instalados en estas PYMES hacen deficiente su competitividad, aunque el IDC indique que en tema de infraestructura el departamento del Quindío está en el puesto 3, esto no se refleja en las capacidades instaladas del sector de las confecciones.
- A partir de la investigación realizada, se encontró que no todas las PYMES tienen diseñados programas de evaluación para la selección de proveedores, adicional a lo anterior es importante tener en cuenta que aún existen en el mercado empresas que desconocen su segmento de mercado debido a la ausencia en muchas ocasiones de planes y estudios que les permita definirse y fortalecerse. Sumado a lo anterior es importante resaltar que los proveedores en su mayoría son de origen local y que los empresarios manifiestan no tener

---

## **I. Información Organizacional.**

Objetivo Especifico No.1: Describir los tipos de información organizacional con los que cuenta las PYMES de la industria manufacturera de las confecciones para su funcionamiento.

acuerdos con proveedores lo que no garantiza el suministro oportuno de materias primas e insumos que cumplan con los estándares de calidad y cantidad requeridos. Además, un grueso de proveedores tiene la categoría de intermediario y se encuentra localizado en el entorno local y regional razón por la cual se incrementan los precios finales de los insumos. Estos aspectos, entre otros, responden a las dificultades que tienen los empresarios de este sector para garantizar precios, volúmenes y estándares de producción, que pueden ser competitivos con procesos de diferenciación y especialización de la producción, porque “la Pyme no puede fabricar de todo, no puede ofrecer múltiples servicios. Tiene que concentrarse, focalizarse, especializarse, posicionarse” (Biasca, R. 2011, p. 14).

---

## **II. Actividades Industriales y/o de Transformación en los Procesos Productivos (Implementación, Desarrollo y/o Mejoras)**

Objetivo Específicos No. 2: Describir las actividades industriales y/o de transformación en los procesos productivos de las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia.

---

### **Análisis Encuestas**

Con los resultados obtenidos, se encuentra que las PYMES de la Industria manufacturera de las confecciones del Municipio de Armenia Quindío, se dedican en su mayoría a producir Uniformes escolares (71%), pero también a realizar costura sobre medidas (27%), prendas y dotaciones médicas deportivas (13%), uniformes empresariales (8%), seguido de ropa para dama, ropa elegante, ropa de diario, dotaciones industriales (5%) para terminar con vestuario de baile, vestuario de novia, vestidos de noche, ropa para niños, ropa interior, pijamas, maletines, lencería para cama, faldas, jeans, bolsos, blusas (2%).

En todos estos desarrollos manufactureros se requieren en primera instancia materias Primas e insumos como Agujas, botones, broches, cremalleras, hilos, sellos/etiquetas y telas (100%). Y en segunda instancia, los siguientes tipos de telas: Franela (100%). Polo (89%). Dril. (81%). Entretelas (71%). Gabardinas (56%). Raso (37%). Sedas (29%). Interior (26%). Satín (24%). Antifluído (19%). Coleta (13%). Opal (11%). Popelina (10%). Diagonal (8%). Otomana (6%). Índigo, Dracon, acetato, nailon y rayón (5%). poliéster, lino, genero y acrílicas (3%). Paño y

---

## II. Actividades Industriales y/o de Transformación en los Procesos Productivos (Implementación, Desarrollo y/o Mejoras)

Objetivo Específicos No. 2: Describir las actividades industriales y/o de transformación en los procesos productivos de las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia.

pana (2%).

De igual forma, un 79% las PYMES expresan que NO cuenta con un área dedicadas a la implementación, desarrollo y/o mejora de los procesos productivos y el 21% restante indican que SÍ cuenta con una, implementada así:

En productos más que todo biodegradables, bolsos y nuevas marcas.

En servicios destinados a los domicilios y el seguimiento a pedidos.

Y en procesos tales como los de calidad, corte, moldería, diseños y manuales.

Inclusive estas empresas han presupuestado la realización de inversiones en actividades industriales de implementación, desarrollo y/o mejora así:

1. Hasta \$1.000.000: el 8% invierte en productos, el 16% en servicios y el 2% en procesos.
2. Desde \$1.000.001 hasta \$3.000.000: el 10% invierte en productos, el 6% en servicios y el 5% en procesos.
3. Desde \$3.000.001 hasta \$ 5.000.00: el 3% invierte en productos, el 3% en servicios y el 2% en procesos.
4. Más de \$5.000.00: el 10% en productos, el 10% en servicios y el 6% en procesos.
5. No hay inversión: el 69% NO invierte en productos, el 65% No invierte en servicios y el 85% No invierte en procesos.

En este sentido, las PYMES indican que la razón principal por la que no cuentan, con una función o área dedicada a la implementación, desarrollo y/o mejora de los procesos productivos de sus actividades industriales se concentra básicamente en Recursos económicos insuficientes (39%), seguido de que no se evidencian la necesidad (18%), para finalizar con que les hace falta una iniciativa empresarial (16%) producto de un Desconocimiento considerable (5%).

Por eso mismo, se da que el apoyo recibido de instituciones para la mejora de sus actividades industriales, para el mejoramiento productivo sea tan escaso, tan solo 1 centro tecnológico y 4 instituciones de formación técnica apoyaron procesos de capacitación, mientras que 6 entidades financieras apoyaron solicitudes financieras y una cantidad determinada de empresas del sector apoyaron en solicitud de información, asistencia técnica, diseño e

---

## II. Actividades Industriales y/o de Transformación en los Procesos Productivos (Implementación, Desarrollo y/o Mejoras)

Objetivo Específicos No. 2: Describir las actividades industriales y/o de transformación en los procesos productivos de las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia.

investigación y desarrollo, entre las que es posible mencionar 1 agencia o programa gubernamental.

---

### Análisis Índice Departamental de Competitividad 2016

El IDC (2016), en su pilar 3, tamaño del mercado el posiciona el departamento del Quindío en el puesto **20** con un puntaje de **4,47**, con las variables: tamaño del mercado interno puesto **22** con un puntaje de **1,34** y mercado externo puesto **15** con un puntaje de **7,6**.

En el pilar 8 eficiencia de los mercados en el puesto **10** con un puntaje de **4,26** con la variable grado de apertura comercial en el puesto **14** con un puntaje de **1,38**. (p. 89)

**Nota: Los puntajes tienen una calificación de (0 a 10) y una posición entre 26 departamentos analizados.**

---

### Conclusiones

- Según los resultados consolidados, un **10%** dice haber invertido para mejora de productos y servicios, un 6% en procesos en una cuantía de más de 5 millones de pesos, lo que se cataloga como variable y principal obstáculo debido a que impide al sector de las PYMES de las confecciones participar en el mercado en igualdad de oportunidades con el resto de sectores económicos, sumado al escaso acceso a los recursos financieros que impide acceder a otros recursos productivos para así aprovechar las oportunidades de inversión. Además, se tienen dificultades para satisfacer los requerimientos de licitaciones públicas en las que se tendría la capacidad de participar si contara con el respaldo financiero necesario y exigido. Como resultado, las PYMES carecen de oportunidades reales de aumentar su productividad y de expandir sus operaciones, lo cual repercute en sus posibilidades de acumulación.
- Una inexistente cadena de valor estrechamente relacionada para asegurar acceso adecuado a materias primas, en donde la mayoría de las PYMES del sector de las confecciones no cuentan con los mecanismos, ni con los recursos suficientes para poder obtener y procesar información que les permita aprovechar las ventajas existentes en el mercado y poder competir a la par con las empresas de mayor tamaño.
- Infraestructura de producción con un tamaño inadecuado para generar algún poder de negociación con los proveedores disminuyendo las posibilidades de producir de manera

## **II. Actividades Industriales y/o de Transformación en los Procesos Productivos (Implementación, Desarrollo y/o Mejoras)**

Objetivo Específicos No. 2: Describir las actividades industriales y/o de transformación en los procesos productivos de las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia.

eficiente.

- Falta de apoyo a las PYMES por parte de la academia, el estado, las entidades financieras, los proveedores etc., en el desarrollo de sus competencias operacionales. Lo que trae consigo la necesidad de crear alianzas con el sector educativo en general.

## **III. Talento Humano**

Objetivo Especifico 3: Describir las condiciones del talento humano de las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia

### **Análisis Encuestas**

El personal promedio ocupado en las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones del municipio de Armenia se distribuye así: 33% del personal está permanente en producción, el 19% está permanente en producción contratado directamente por las empresas, el 14% está permanente en ventas, el 13% está permanente en ventas contratado directamente por la empresa, el 9% cuenta con pago por actividad (Destajo), el 8% ya se paga es por utilidad en mano de obra, el 2% está permanente en producción contratado a través de empresas y por último el 1% está de forma permanente en ventas contratados a través de empresas, aprendices y pasantes en producción.

Los niveles académicos redondean el 35% en Secundaria completa, el 31% en Técnico o tecnólogos, el 26% en Básica primaria completa y el 3% en pregrado. Sin embargo, este indicador para ellos no es relevante porque el 71% de las PYMES expresan que NO requieren de formación alguna, el 27% indican necesitar técnico o tecnólogos y tan solo el 2% necesita de especializaciones.

Lo realmente importante gira en torno a las áreas de conocimiento empezando por la industrial (30%), para continuar con eléctrica (22%), sistemas (17%), diseño (15%), mecánica (9%), recursos humanos (3%) y por ultimo servicios (2%).

### **Análisis Índice departamental de Competitividad 2016**

En el IDC (2016) el departamento del Quindío se encuentra en el puesto **18** en el pilar **4**,

---

### III. Talento Humano

*Objetivo Especifico 3:* Describir las condiciones del talento humano de las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia

---

Educación básica media con un calificación de **4,94**. En conjunto con la Cobertura en educación puesto **21** con una calificación de **4,19**, la Cobertura neta en educación primaria puesto **23** con **0,96** de calificación, la cobertura neta en educación secundaria puesto **6** con una calificación de **8,15**, la cobertura en educación media puesto **4** con una calificación de **9,16**, la Deserción escolar en educación básica y media del **0,0%** en el puesto **26** y la calidad en la educación en el puesto **12** con una calificación de **5,45**. (p. 89)

**Nota: Los puntajes tienen una calificación de (0 a 10) y una posición entre 26 departamentos analizados.**

---

#### Conclusiones

- Con periodicidad los dueños o administradores relatan las dificultades que tienen con el nivel de desempeño del personal vinculado derivando la baja permanencia en la empresa debido a su poca motivación y su deficiente remuneración, por tanto, cuando la persona ha alcanzado algún grado de experticia o fortalecimiento académico; busca mejores oportunidades laborales, repercutiendo directamente en la frecuente movilidad del personal trabajador.
  - Un tema que amerita atención dentro del análisis del talento humano, hace referencia a la vinculación familiar, puesto que es una de las características más notables en sectores como el estudiado, tal como lo refiere Lara, M. (2008) cuando dice que “las relaciones familia – empresa al interior de las empresas familiares pueden dar solidez, pero también puede ser el motivo de discordias que repercutirán a nivel de organización” (p. 71). En el caso de las confecciones en el municipio de Armenia no se sabe si estas empresas cuentan con un mecanismo que les permita manejar algún conflicto laboral con los miembros de la familia.
  - Se refleja un alto grado de contratación informal, lo que evidencia la evasión a las prestaciones sociales, ya que el 42% los empleados del sector de las confecciones son contratados como indirectos, de manera que no están incorporados en el Sistema Nacional de Seguridad Social, llevando a este a que no pueda acceder a los servicios y beneficios que se brindan a los trabajadores.
  - En referencia al personal relacionado con las ventas en las PYMES, se observa una mayor frecuencia en el pago de un salario básico, el cual se complementa con comisiones. En este aspecto las entidades consideran que la forma de contratación y el pago de los vendedores, es
-



### **III. Talento Humano**

Objetivo Especifico 3: Describir las condiciones del talento humano de las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones en Armenia

una limitante en el desempeño de las organizaciones.

- El nivel de capacitación de este personal es bajo, debido a que su carácter empírico solo exige que desarrolle sus funciones. Esto se constituye como una de sus principales limitantes, razón por la cual sus competencias requieren ser mejoradas. En este sentido, las áreas de mayor interés en cualificación son: producción, según el tipo de empresa y mercadeo y ventas.
- Siendo el área de talento humano uno de los pilares fundamentales de toda empresa, cuyo objetivo principal es el de velar por el bienestar de sus colaboradores, se han encontrado deficiencias en este área, ya que es relativamente alta la cantidad de empresas que no implementan programas de incentivos, de bienestar laboral y de capacitación que vayan dirigidos a sus trabajadores, se encontraron además muchas empresas que no realizan los procesos de evaluación de desempeño para sus colaboradores, y afirman que no lo hacen por no considerarlo necesario y otros por desconocimiento de su importancia.
- La baja oferta académica en el Departamento en temas relacionados con el sector textil.
- Desde el sector empresarial público y privado, las universidades públicas y privadas y el SENA deben establecer una relación cliente-proveedor en la que el sector tenga poder de decisión sobre la utilización de recursos.
- Los centros educativos (universidades, instituciones de educación técnica, tecnológica y no formal) y el sector privado deben estrechar sus vínculos con relaciones ganar-ganar en las que el sector participe activamente en la definición de los programas académicos y genere espacios para que los estudiantes adquieran experiencia en este campo.

### **IV. Madurez de la Empresa**

Objetivo Especifico 4: Describir el nivel de madurez de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones.

#### **Análisis Encuestas**

En este ámbito, las PYMES del sector industrial manufacturero de las confecciones del municipio de Armenia tener consolidadas las áreas de Sistemas de Información (74%), planeación estratégica, mercadeo, recurso humano (68%), contabilidad y finanzas (56%), producción (23%) finalizando con calidad (21%).

---

#### **IV. Madurez de la Empresa**

Objetivo Especifico 4: Describir el nivel de madurez de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones.

Pero a pesar de ello, el 96,8% NO tienen ningún tipo de certificación sólo el 1,6% posee la NTC 6001 - ISO 9001.

Y en cuanto al proceso de compras, el panorama no se muestra muy alentador, la gran mayoría nunca compra maquinaria y equipos (73%), tampoco tecnologías, es decir licencias (76%), ni mucho menos la adapta o la modifica (73%), por lo tanto, la generación y el desarrollo de tecnología también se ve afectado (89%), de allí que no puedan vender estos servicios a otras empresas nunca (95%), ni tampoco registren productos y/o tecnologías desarrolladas (92%).

---

#### **Análisis Índice Departamental de Competitividad 2016**

El IDC (2016) en el pilar **6** sostenibilidad ambiental ubica el departamento en el puesto **5** con un puntaje de **6,86**, incluida la certificación ISO 14001 en el puesto **24** con un puntaje de **0,10**. Asimismo en el pilar **9** sofisticación y diversificación el departamento del Quindío se encuentra en el puesto **18** con un puntaje de **3,52** con las siguientes variables: sofisticación puesto **12** con un puntaje de **2,74**, complejidad del aparato productivo puesto **12** con un puntaje de **2,74**, diversificación puesto **22** con un puntaje de **4,30**, diversificación de los mercados de destino de las exportaciones puesto **19** con un puntaje de **8,31** y diversificación de la canasta exportadora puesto **22** con un puntaje de **0,29**. (p. 89)

**Nota: Los puntajes tienen una calificación de (0 a 10) y una posición entre 26 departamentos analizados.**

---

#### **Conclusiones**

- Una de las debilidades más importantes en las PYMES es su carencia de capacidad de gestión empresarial que se expresa en la amplia ausencia de: Elementos de Planeación estratégica que direccionen su rumbo como sucede también con los registros contables nulos o deficientes, y la ausencia de sistemas de calidad para la competitividad, el mercadeo para direccionar los segmentos más adecuados, los sistemas de información que mejoren la eficiencia, y todos los demás fenómenos que se dan en la mayoría de las PYMES. Pero es justo mencionar la falta de conocimientos mínimos de las herramientas básicas de gestión, en donde se debe añadir el hecho que se carece de conciencia sobre este problema.
  - Cada vez más las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos son muy relevantes, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde, las empresas
-

---

#### **IV. Madurez de la Empresa**

Objetivo Especifico 4: Describir el nivel de madurez de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones.

---

exitosas están plenamente adaptadas, por eso es que constituyen una ventaja competitiva, al contrario de las PYMES que lo convierten en una solida debilidad y más en el sector de las confecciones en Armenia, dada la poca aplicación de los sistemas de gestión de la calidad.

- Desarrollar un directorio de Proveedores y compradores a nivel, local, nacional e internacional que les permita a la PYMES realizar propuestas compartidas de compras y ventas bajo la figura de cooperación empresarial.
  - Reestructuración de la oferta institucional, teniendo en cuenta la actividad productiva (áreas de producción - prevención y mantenimiento de equipos especializados-, mercadeo y ventas - mejorar los procesos de contacto y publicidad-, como tambien la adquisición e implementación de nuevas tecnologías), modalidades, horarios, niveles de formación existentes en los operarios, la inclusión de metodologías cualitativas y participativas.
  - Disponer de información sobre oportunidades comerciales en el mercado y sobre la definición de la oferta del sector de las confecciones a nivel local, para generar una vitrina comercial propia.
- 

#### **V. Mejoramiento de la producción de la empresa:**

Objetivo Especifico 5: Describir el proceso de mejoramiento de la producción de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones.

---

##### **Análisis Encuestas**

El avance de los procesos industriales de manufactura de las confecciones del municipio de Armenia, parten del supuesto que el 69% NO ha generado ningún proyecto y aunque el 31% restante indica que, si lo han generado, este porcentaje debería ser más elevado si se quiere ser competitivos. Sin embargo, se evidencia que del porcentaje que los generaron un 71% no obtuvo resultados y el excedente de 29% SI obtuvo resultados, puede ser debido a la escasa planeación de los programas. Lo que conlleva también a que el 90% empresas no introduzca productos al mercado que han sido involucrado actividades de mejoramiento en sus procesos productivos, solo el 10% lo ha hecho de los cuales 8% ha sido en productos y 2% en procesos.

Ahora bien, al interior de las empresas al menos en el 15% de los casos han sido ellas mismas quienes han desarrollado actividades de mejoramiento en los procesos productivos.

---

---

## **V. Mejoramiento de la producción de la empresa:**

Objetivo Especifico 5: Describir el proceso de mejoramiento de la producción de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones.

---

Porque no se ha logrado nada en colaboración con institutos de investigación públicos o privados no lucrativos, con universidades u otras instituciones de educación superior y con otras empresas.

Y lo han hecho, más que todo en la utilización de nuevos materiales (13%), en mejoras en la organización generada por procesos productos y/o servicios nuevos (11%), en nuevas partes del producto y nuevas técnicas de producción (6%) y por último en nuevas funciones del producto (2%). Básicamente el 23% indica que sus procesos están desarrollo, el 3% lo ha concluido con éxito y lo más sorprendente es que el 74% No tiene ningún proyecto.

---

### **Análisis Índice Departamental de Competitividad 2016**

En el pilar 10 del IDC (2016) que se refiere a la innovación y dinámica empresarial el departamento del Quindío está en el puesto **9** con un puntaje de **2,44** con las siguientes variables: investigación puesto **9** con una calificación de **2,86**, investigación de alta calidad en el puesto **10** con un puntaje **2,10**, revistas indexadas puesto **7** con un puntaje de **3,63**, inversión en CTI y patentes en el puesto **6** con un puntaje de **2,13**, inversión en ACTI en el puesto **21** con un puntaje de **0,69**, patentes y diseños industriales puesto **4** con un puntaje de **3,57**. (p. 89)

**Nota: Los puntajes tienen una calificación de (0 a 10) y una posición entre 26 departamentos analizados.**

---

### **Conclusiones**

- En la era de la información, donde el conocimiento, la tecnología, la innovación y la creatividad son condiciones fundamentales de la competitividad empresarial, es preocupante encontrar que la capacitación es uno de los procesos de gestión humana más descuidados, ya que las PYMES no cuentan con un diagnóstico de necesidades, no tienen un plan establecido y previamente elaborado y no tienen presupuesto para desarrollar los programas. Lo que usualmente acostumbran hacer es que de acuerdo a los requerimientos de la empresa se capacitan los interesados. Las únicas entidades que apoyan el proceso son el Sena y alguna otra, con la garantía de que además ofrecen servicios gratuitos. Esta situación afecta a las PYMES si tenemos en cuenta que si no existe capacitación no hay ni desarrollo ni fortalecimiento de habilidades, destrezas, actitudes y, por ende, competencias necesarias para cumplir con los objetivos y metas del negocio.
  - Los programas e instituciones privadas deben promover los procesos de asociatividad dentro
-

---

## **V. Mejoramiento de la producción de la empresa:**

Objetivo Especifico 5: Describir el proceso de mejoramiento de la producción de las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones.

---

de las PYMES ya que estas no han podido definir una visión coherente, integral y compartida sobre el papel que la asociatividad tiene para el desarrollo del sector de las confecciones. Como consecuencia de lo anterior, en los programas y proyectos que la microempresa lleva en curso, la perspectiva de la asociatividad tiene un status marginal o aislado de los otros componentes de la cadena de valor que deberían ser fundamentales. Estas PYMES deben lograr esta integralidad compartida de asociatividad para fijar rumbos definidos con objetivos claros para la participación de proyectos tanto públicos como privados.

- De acuerdo a las características limitadas de producción y operación de este sector, para ellos es difícil competir en costos, por tanto, propende por competir con productos que tengan un valor agregado.
  - La no aplicación permanente de modelos de investigación de mercados para identificar y entender los gustos del consumidor final lleva a estas PYMES no ser consecuentes con su oferta.
  - Al no contar con una mano de obra calificada e infraestructura de investigación y desarrollo, las PYMES de las confecciones no son capaz de optimizar, y asegurar una consistencia de la cadena de suministro.
- 

---

## **VI. Percepción de los factores de la mejora de la empresa:**

Objetivo Especifico 6: Describir la percepción que hay de los factores de mejora en las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones del Municipio de Armenia

---

### **Análisis Encuestas**

Los principales factores que obstaculizan las actividades de mejoramiento de la producción en los procesos productivos de las PYMES, han sido calificados como altamente significativo partiendo con un 58% los riesgos económicos altos y los costos de innovación muy elevados, con un 40% la falta de fuentes de financiamiento adecuadas, con un 35% la rigidez organizacional en la empresa, con un 32% la falta de información sobre tecnología, con un 44% la falta de información sobre mercado, con un 34% los obstáculos derivados de la legalización vigente (normas, reglamento estándares e impuestos) y con un 40% la falta de apoyos públicos.

---

---

## **VI. Percepción de los factores de la mejora de la empresa:**

*Objetivo Específico 6:* Describir la percepción que hay de los factores de mejora en las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones del Municipio de Armenia

---

También se encuentran otros con una calificación no significativa desde el 39% para la falta de personal calificado y del 35% para la falta de receptividad de la clientela a nuevos productos o servicios.

Posteriormente las empresas clasifican en una escala de importancia los elementos que toman mayor relevancia en el logro de los objetivos de mejora, tales como mejorar la calidad del producto o servicio (50%), ampliar la gama de productos o servicios de la empresa (50%), ofertar productos o servicios que no afecten al medio ambiente (48%), mantener la participación en el mercado (53%), aumentar la participación en el mercado o crear nuevos mercados (55%), mejorar la flexibilidad productiva (44%), reducir costos (63%), reducir el consumo de energía (61%), reducir los daños al medio ambiente durante el proceso o método de generación de servicios (50%), cumplir con estándares y regulaciones (45%), y reducir la utilización de insumos (58%).

---

### **Análisis Índice Departamental de Competitividad 2016**

En el IDC (2016), el Departamento del Quindío se encuentra en el puesto **9** en el pilar 8 Eficiencia con una calificación de **4,26**, que pertenece al factor **2** con las variables: Desarrollo del mercado financiero con una calificación de **3,05** y se encuentra ubicado en el puesto **9**, cobertura establecimientos financieros con una calificación de **2,58** en el puesto **15** y en el índice de bancarización esta con una calificación de **4,78** en el puesto **9**. De igual forma en el factor **3** sofisticación e innovación con una calificación de **2,98** en el puesto **14**, allí mismo el pilar **9**, Sofisticación y diversificación con una calificación de **3,52** en el puesto **18**, en las variables sofisticación con una calificación de **2,74** en el puesto **12**, complejidad del aparato productivo con una calificación de **2,74** en el puesto **12** y diversificación con una calificación de **4,30** en el puesto **22**.

Por su parte en el pilar **10**, innovación y dinámica empresarial cuenta con una calificación de **2,44** en el puesto **9** y con las variables: dinámica empresarial con calificación de **2,53** en el puesto **12**, tasa de natalidad empresarial neta con calificación de **1,83** en el puesto **14**, densidad empresarial con calificación de **1,63** en el puesto **13** y participación de medianas y grandes empresas con calificación de **4,12** en el puesto **10**. (p. 89)

---

### **Conclusiones**

- En el tema financiero, un aspecto de vital importancia se relaciona con el registro contable de
-

## **VI. Percepción de los factores de la mejora de la empresa:**

*Objetivo Especifico 6:* Describir la percepción que hay de los factores de mejora en las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones del Municipio de Armenia

las operaciones internas y comerciales, así como a la elaboración de estados financieros, donde se observa que los empresarios no cuentan con estos instrumentos, lo que dificulta la dirección y administración efectiva del negocio; lo anterior, independientemente de la obligatoriedad legal de implementar o no dichos instrumentos.

- Uno de los mayores obstáculos para el financiamiento de PYMES lo constituye el alto costo de las transacciones en operaciones pequeñas. Ya que, de acuerdo con el tamaño de la operación, los montos que necesitan no son tan elevados como los de una gran empresa y por ello deben soportar mayores tasas activas que influyen negativamente en sus costos rentabilidad.
- Los costos asociados con la falta de información, se ven agudizados en el caso de las PYMES y contribuyen al racionamiento del crédito por parte de los bancos. Existe además falta de seguimiento del empresario cuando no cumple inicialmente con los requisitos para el otorgamiento del crédito, por ejemplo, el no conseguir cotizaciones de maquinaria cuando son requisito indispensable para el otorgamiento del crédito. Aparte de ello uno de los requerimientos indispensables consiste en solventar la rentabilidad del proyecto en donde serán destinados los recursos, lo exponiendo su plan de negocio.
- La naturaleza incierta de la información disponible hace que el intermediario financiero nunca pueda estar seguro, al momento de desembolsar el dinero prestado, porque se tiene la duda de si el prestatario cumplirá con su promesa de pago o no debido a que el riesgo de morosidad, es decir, el riesgo de que la promesa de pago no se cumpla.
- Según los resultados del estudio es posible evidenciar que, a pesar, de que las PYMES del sector de las confecciones son conscientes de la importancia de evaluar el resultado de sus inversiones, se están pasando por alto este tipo de procesos, afectando la productividad de las empresas y por ende obstaculizando el crecimiento económico de este sector en el municipio de Armenia.
- No se cuenta con la experiencia laboral necesaria para desarrollar procesos productivos bajo el modelo de costo- eficiencia, con el propósito de identificar las necesidades de diferentes mercados y presentar nuevas ofertas que las satisfagan, paraa proveer productos y servicios con un mayor nivel de valor agregado como colecciones completas.

---

**VI. Percepción de los factores de la mejora de la empresa:**

Objetivo Especifico 6: Describir la percepción que hay de los factores de mejora en las empresas del sector industrial manufacturero de las confecciones del Municipio de Armenia

---

- La gran limitación por temas financieros, estructurales y por desconocimiento en la PYMES que no permiten poner en marcha procesos de innovación en productos y servicios.
  - No se cuentan con estrategias de penetración de nuevos mercados, diversificación o expansión o desarrollo de nuevas marcas o redes de investigación.
- 

---

**VII. Requerimiento de apoyo industrial para los procesos productivos:**

Objetivo Especifico 7: Describir los requerimientos de apoyo industrial para los procesos productivos de las empresas del sector manufacturero de las confecciones en el Municipio de Armenia

---

#### **Análisis Encuestas**

Las áreas en las que más han invertido las PYMES para generar la implementación, el desarrollo y/o la mejora industrial de sus procesos productivos de acuerdo a su actividad industrial han sido en primera instancia las materias primas e insumos (63%), seguido de maquinaria y equipos de proceso (56%), como también la infraestructura y el ordenamiento de instalaciones físicas y calidad (48%), además de los sistemas de producción (42%) y el medio ambientes (16%), para dar continuidad a la salud ocupacional y la seguridad industrial (15%) y finalizar con la informática y las comunicaciones (11%).

Sin embargo, comprenden que más que todo las necesidades de inversión para la implementación, desarrollo y/o mejora industrial de sus procesos productivos de acuerdo a su actividad industrial se encuentran en maquinaria y equipos de proceso con un 74%, infraestructura y ordenamiento de instalaciones físicas con un 69%, mejoras de proceso de producción con un 65%, informática y comunicaciones con un 50%, materia prima e insumos, sistemas de producción y calidad con un 56%, salud ocupacional y seguridad industrial con un 44%, y medio ambiente con un 40%.

Y finalmente reconocen que en los servicios de asistencia industrial sus deficiencias están más que todo en estudios de mercados (60%), en servicios de consultoría y asistencia técnica (52%), en normalización, metrología y control de calidad (48%) en desarrollo de sistemas informáticos (45%) y por último con un 26% estudios de factibilidad industrial. Pero a pesar de ello el 100% de las PYMES no ha recibido o buscado apoyo financiero del Gobierno Nacional,

---



---

## **VII. Requerimiento de apoyo industrial para los procesos productivos:**

Objetivo Especifico 7: Describir los requerimientos de apoyo industrial para los procesos productivos de las empresas del sector manufacturero de las confecciones en el Municipio de Armenia

---

Departamental o Municipal. Como tampoco le han brindado capacitaciones de entes expertos como universidades de orden público, empresas extranjeras, agencias internacionales o algún otro organismo. Solo el 2% de ellos expresan a ver recibido apoyo de una empresa privada y una pública, y una Universidad privada y una Fundación.

---

### **Análisis Índice Departamental de Competitividad 2016**

En el IDC 2016, el departamento del Quindío en el pilar **3** tamaño del mercado en el puesto **20** con una calificación de **4,47**, en sus variables mercado interno en el puesto **22** con una calificación de **1,34**. En el pilar **6** sostenibilidad ambiental en el puesto **5** con un puntaje de **6,86** y en la variable empresas certificadas en ISO 14001 en el puesto **24** con un puntaje de **0,10**. Además en el factor **2** Eficiencia con una calificación de **4,36** en el puesto **10**, allí mismo en el pilar **8** eficiencia de los mercados con una calificación de **4,26** en el puesto **10**. Para terminar en el pilar **10** Innovación y dinámica empresarial en el puesto **9** con una calificación de **2,44**, en las variables: dinámica empresarial puesto **12** calificación **2,53**, tasa de natalidad empresarial neta **1,83** puesto **14**, densidad empresarial calificación de **1,63** en el puesto **13** y participación de medianas y grandes empresas puesto **10** puntaje de **4,12**. (p. 89)

---

### **Conclusiones**

- La informalidad en que se desenvuelven las actividades empresariales se destaca en la forma directa y personalizada en que se imparten las instrucciones a los trabajadores y que en la actualidad se considera como factores que favorecen el clima laboral, que permiten el desarrollo de formas de dirección y liderazgo más horizontales y sobre todo favorece la consolidación de equipos de trabajo, factor importante en procesos de fortalecimiento competitivo.
  - El bajo nivel educativo, de entrenamiento y de capacitación, así como las relaciones laborales pobres, los conflictos laborales, la ausencia de mecanismos de compensación o incentivos, que poco a poco deterioran los niveles de calificación y motivación de los empleados, y, por ende, son perjudiciales para alcanzar ventajas competitivas, por su impacto negativo sobre la eficiencia, la rapidez, la calidad y la flexibilidad de la empresa.
  - Los elementos analizados indican que se requiere desarrollar procesos de capacitación
-

## **VII. Requerimiento de apoyo industrial para los procesos productivos:**

Objetivo Especifico 7: Describir los requerimientos de apoyo industrial para los procesos productivos de las empresas del sector manufacturero de las confecciones en el Municipio de Armenia

orientados a la implantación y simplificación de conceptos, uso de metodologías didácticas en procesos de formación y capacitación del personal, además, invertir en la motivación del talento humano.

- La evaluación de las PYMES en este sentido identifica que la falta de conciencia con el medio ambiente, desconocimiento e incumplimiento de normas ambientales y sanitarias, falta de responsabilidad social empresarial es una dificultad, como también lo es la “ubicación de las plantas de producción” y “las ineficientes condiciones locativas por falta de espacio, ventilación e iluminación”.
- El sector manufacturero de las confecciones está compuesto principalmente por empresas demasiado pequeñas, en las que la inversión, (por ejemplo, en tecnología) no son su prioridad para la asignación de recursos, ni siquiera realizan planes de inversión.
- La participación del gobierno que permita generar condiciones que puedan facilitar la lucha contra la informalidad y el contrabando, además de impulsar el acceso a fuentes de financiamiento como mecanismos que reconocen alcanzar niveles de costos adecuados para competir.
- El factor tasa de cambio y el costo de capital impactan negativamente en las diferentes actividades de inversión.
- No existe una validación de las necesidades de cada uno de los actores de la cadena de valor respecto a materias primas, suministros, maquinaria.
- No se cuenta con convenios entre el sector de las confecciones y las instituciones de educación superior, tampoco hay un organismo en estas instituciones que permita consolidar cifras estadísticas con una constante medición del sector.
- No hay una articulación para difundir los servicios de fomento, formación y capacitación de las PYMES, para orientar el acceso a la oferta institucional en; asistencia técnica y legal de proyectos de inversión, procesos de certificación en sistemas de gestión de la calidad, fuentes de financiación y fomento a nivel nacional, acceso a soporte técnico en el uso de las tics en la implementación de procesos de logística, administración de inventarios, canales de distribución, sistemas contables y facturación.

## Referencias Bibliográficas

- Arango, A. (2013). Competitividad o Subdesarrollo, el dilema. Recuperado de:  
<http://caliescribe.com/es/columnistas/2013/11/16/5314-competitividad-o-subdesarrollo-dilema>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2016). La Gran Encuesta Pyme. Lectura Regional Informe de Resultados 1er semestre. Recuperado de:  
<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20REGIONAL%20I-2016.pdf>
- Ayesa, P. (2016). La importancia del desarrollo tecnológico. Recuperado de:  
<http://aditechcorp.com/blog/la-importancia-del-desarrollo-tecnologico/>
- Banco de la República. (2015). Informe de Coyuntura Económica Regional. Recuperado de:  
[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_quindio\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_quindio_2014.pdf)
- Banco de la Republica. (S/F). Régimen Simplificado. Recuperado de:  
[http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/regimen\\_simplificado](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/regimen_simplificado)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). Infraestructura sostenible para la competitividad y el crecimiento inclusivo. Recuperado de:  
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6398/Infraestructura%20sostenible%20para%20la%20competitividad%20y%20el%20crecimiento%20inclusivo%20-%20Estrategia%20de%20Infraestructura%20del%20BID.pdf>
- Banco Mundial. (2016). Clasificación de las economías. Recuperado de:  
<http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, vol III, núm. 8: Venezuela. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>
- Biasca, R. (2011). ¿Puede competir una pyme latinoamericana en este mundo actual? El “modelo biasca” para lograr empresas de clase mundial. Recuperado de:  
<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/1615/1454>

- Bitaliana. (2015). La importancia de la calidad en las empresas. Recuperado de:  
<https://www.emprendices.co/la-importancia-la-calidad-las-empresas/>
- Bonilla, M., & Martínez, M. (2009). Análisis de la metodología para evaluar la competitividad: caso foro económico mundial y realidad empresarial colombiana. Recuperado de:  
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1448/1020715287.pdf;jsessionid=4DCDB04935F7F71CBB8E56DE314D4DA1?sequence=1>
- Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Universidad Central: Bogotá. Recuperado de:  
[https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015\\_competitividad\\_empresarial\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf)
- Calomarde, J., Seoanez, M.m y Angulo, I. (1999-2000). Marketing ecológico. Recuperado de:  
[https://www.uv.es/villalba/politicamed/Tema%2008%20\(Marketing%20ecologico\).pdf](https://www.uv.es/villalba/politicamed/Tema%2008%20(Marketing%20ecologico).pdf)
- Capital. (2014). La importancia de registrar o patentar tu producto o servicio. Recuperado de: <http://www.capital.com.pe/actualidad/la-importancia-de-registrar-o-patentar-tu-producto-o-servicio-noticia-700133>
- Cataño, J. (2011). Una Aproximación Amistosa con la Historia a la Competitividad de los Departamentos y a las Disparidades Regionales en Colombia. Revista Ciencia Tecnología, Sociedad: Medellín. Recuperado de:  
<http://itmojs.itm.edu.co/index.php/trilogia/article/download/76/pdf>
- CESC. (S/F). El cumplimiento es lo más importante. Recuperado de: <http://www.cesc-la.com/web/el-cumplimiento-es-lo-importante/>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. Mc Graw Hill: México. Recuperado de:  
<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/comportamiento-organizacional-la-dinamica-del-exito-en-las-organizaciones-2-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>

- Congreso de Colombia. (2009). Ley 1286. Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones. Recuperado de:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34850>
- Congreso de Colombia. (2008). Ley 1253. Por la cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones. Recuperado de:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33966>
- Congreso de Colombia. (2004). Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Recuperado de:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501#2>
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Recuperado de:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672#0>
- Consejo Privado de Competitividad. (2016). Informe Nacional de Competitividad, 2016. Recuperado de: [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/02/CPC\\_IDC-2016-002.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/02/CPC_IDC-2016-002.pdf)
- Consejo Privado de Competitividad. (2016). Índice Departamental de Competitividad. Recuperado de: <https://api.compite.com.co/download/60>
- Consejo Privado de Competitividad. (2015). Informe Nacional de Competitividad, 2015 – 2016. Recuperado de: <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/05/INC-2015-2016.pdf>
- Crespi, G. (2015). La paradoja de la innovación (y por qué las empresas no invierten en nuevas ideas)
- Cronomaquia.com. (S/F). ¿Cuándo acudir a un proyecto de mejora en una organización? Recuperado de: <http://www.cronomaquia.com/cuando-acudir-a-un-proyecto-de-mejora/>

- Cubillos, M., & Rozo, D. (2009). El Concepto de Calidad: Historia, Evolución e Importancia para la Competitividad. Recuperado de:  
<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/download/1260/1153>
- DANE. (2016). Mercado Laboral Presentación Armenia marzo – mayo. Bogotá.
- DANE & Banco de Republica. (2015). Informe de Coyuntura Regional ICER Quindío 2014. Recuperado de:  
[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_quindio\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_quindio_2014.pdf)
- DANE. (2012). CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C. Recuperado de:  
[https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf)
- DANE. (S/F). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 3.1 adaptada para Colombia. Recuperado de:  
<https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIURev31AC.pdf>
- Datosmacro.com. (2016). Colombia – Índice de Competitividad Global. Recuperado de:  
<https://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/colombia?anio=2016>
- Departamento Administrativo de Planeación. (2016). Plan de Desarrollo “Sigamos Adelante” 2016 – 2019. Recuperado de: <http://planeacionarmenia.gov.co/plan-de-desarrollo-sigamos-adelante-2016-2019/>
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). Anuario Mundial de Competitividad. Recuperado de:  
[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Doc\\_IMD\\_2016\\_04.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Doc_IMD_2016_04.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). Quindío. Recuperado de:  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Quind%20C3%ADo%2015-%20Ajustada.pdf>
- Dinero. (2015). Factor humano, vital. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/la-importancia-gestion-humana-pymes-colombia/209872>

- DNP. (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018. Todos por un nuevo país. Tomo 1 y 2. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- DNP. (2009). Documento Conpes 3582. Recuperado de: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Documents/conpes-3582-de-2009.pdf>
- DNP. (2008). Documento Conpes 3527. Recuperado de: [http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Conpes-3527\\_0.pdf](http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Conpes-3527_0.pdf)
- DNP. (2006). Documento Conpes 3439. Recuperado de: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Documents/Conpes-3439-de-2006.pdf>
- Ferraro, R., y Lech, C. (1997). ¿Qué es que en tecnología? Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=7MoE6FONta0C&pg=PA104&lpg=PA104&dq=para+la+producci%C3%B3n+de+otros+bienes;+lo+que+demuestran+que+en+proceso+productivo+se+atribuye+un+valor+a+su&source=bl&ots=0yxuluheCa&sig=0CH260EAoeZMuev809KIGq8xe2k&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjs1q-nhrXXAhWniFQKHWfOAPgQ6AEIJDAA#v=onepage&q=para%20la%20producci%C3%B3n%20de%20otros%20bienes%3B%20lo%20que%20demuestran%20que%20en%20proceso%20productivo%20se%20atribuye%20un%20valor%20a%20su&f=false>
- Formulación y evaluación de proyectos. (2011). Unidad IV: Estudio técnico. Recuperado de: [http://proyectos-ittla.blogspot.com.co/2011/07/unidad-4\\_05.html](http://proyectos-ittla.blogspot.com.co/2011/07/unidad-4_05.html)
- FUNDES (S/F). La realidad de la PYME colombiana, desafío para el desarrollo. Recuperado de: [http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-II-2007/Fasciculo-15/pdf/2007\\_fa15\\_La\\_realidad\\_de\\_la\\_pyme\\_colombiana/](http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-II-2007/Fasciculo-15/pdf/2007_fa15_La_realidad_de_la_pyme_colombiana/)
- Galbiati, J. (S/F). Conceptos Básicos de Estadística. Recuperado de: [http://www.jorgegalbiati.cl/ejercicios\\_4/ConceptosBasicos.pdf](http://www.jorgegalbiati.cl/ejercicios_4/ConceptosBasicos.pdf)

- Gallardo, I. (S/F). 7.1 Ciclo PDCA. Recuperado de: <https://herramientascalidad-irisgallardo.weebly.com/71-el-ciclo-pdca.html>
- Garay, L. (S/F). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967 – 1996. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/246.htm>
- Gerencie.com. (2017). Diferencie entre régimen común y régimen simplificado. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/diferencie-entre-regimen-comun-y-regimen-simplificado.html>
- Gobernación del Quindío. (2016). Plan Departamental de Desarrollo. 2016 – 2019 “en defensa del bien común”. Recuperado de: <https://quindio.gov.co/plan-de-desarrollo-departamental/plan-de-desarrollo-2016-2019-en-defensa-del-bien-comun>
- Gómez, G. (2015). ¿Por qué las pequeñas empresas no quieren formalizarse? Recuperado de: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-pequenas-empresas-no-quieren-formalizarse/216166>
- Hernández (2012). Administración (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Mac Graw Hill: México. [https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis\\_sampieri\\_unidad\\_1-1.pdf](https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf)
- Hernández, M., Cantín, S., López, N., & Rodríguez M. (S/F). Estudio de Encuestas. Métodos de Investigación. Recuperado de: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/ENCUESTA\\_Trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf)
- Huerta, A. (2016). Una versión comparativa entre los paradigmas cualitativo y cuantitativo. Recuperado de: <http://www.icergua.org/latam/pdf/09-segsem/01-05-ph6/doc03.pdf>
- Improven Consultores. (2003). La Calidad más allá de la Certificación. Recuperado de: <http://winred.com/management/la-calidad-mas-alla-de-la-certificacion/gmx-niv116-con2083.htm>
- INCAE Business School. (S/F). Lanzamiento del Informe de Competitividad Global 2009 – 2010 del Foro Económico Mundial. Antecedentes. Recuperado de: <http://conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo->



proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-  
negocios/WebsiteWEF/index\_files/Page338.htm

Infoautónomos. (2017). Desarrollo Profesional, la productividad para pymes y autónomos.

Recuperado de: [https://infoautonomos.economista.es/habilidades-  
directivas/productividad-pymes-autonomos/](https://infoautonomos.economista.es/habilidades-directivas/productividad-pymes-autonomos/)

Johnson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). Administración de compras y abastecimientos. Mc Graw Hill: México. Recuperado de:

[http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-  
content/uploads/2016/08/Administraci%C3%B3n-de-compras-y-abastecimientos-  
14ed-P.-Fraser-Johnson-Michiel-R.-Leenders-y-Anna-E.-Flynn.pdf](http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/08/Administraci%C3%B3n-de-compras-y-abastecimientos-14ed-P.-Fraser-Johnson-Michiel-R.-Leenders-y-Anna-E.-Flynn.pdf)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. México: Ed. Pearson.

Ladagga, R. (2016). Las 5 razones por que las PYMES no sobreviven. Recuperado de:

<https://www.entrepreneur.com/article/275228>

La gran Enciclopedia de Economía, 2006 – 2009. Teoría de la Ventaja Absoluta.

Recuperado de: [http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-absoluta-teoria-de-  
la/ventaja-absoluta-teoria-de-la.htm](http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-absoluta-teoria-de-la/ventaja-absoluta-teoria-de-la.htm)

Lara, M. (2008). Taller de grado. Causas de cierre de empresas familiares en Colombia.

Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis128.pdf>

León, B. (2015). La importancia de la Calidad en las empresas. Recuperado de:

<https://www.emprendices.co/la-importancia-la-calidad-las-empresas/>

Luna, L. (S/F). Estudio de Factibilidad. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/document/318234866/ESTUDIO-DE-FACTIBILIDAD>

Marulanda, N. (2015). Modelo de gestión de conocimiento en el sector textil en la ciudad de Medellín empleando dinámica de sistemas. Recuperado de:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/49470/1/1037597895.2015.pdf>

Mejía, A., Montoya, A., y Bravo, M. (2011). Innovación tecnológica y mejoramiento productivo: una perspectiva para el desarrollo de la competitividad de la pyme.

Recuperado de: [http://www.laccei.org/LACCEI2011-  
Medellin/published/TS334\\_Mejia.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/published/TS334_Mejia.pdf)

- Mejía, A., Montoya, A. & Vélez, N. (2010). Estrategia Integral de Capacitación Orientada hacia la Innovación Tecnológica y el Mejoramiento Productivo en Pymes.  
Recuperado de: <http://journal.laccej.org/index.php/lacjee/article/download/42/40>
- Ministerio de Salud. (1993). Resolución número 8430 de 1993, Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud.  
Recuperado de:  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>
- Montoya, C., & Boyero, M. (2011). Los sistemas de información como herramienta para la competitividad organizacional.  
<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/120/235>
- Montoya, R. A., Montoya, R. I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia003A n elementos actuales y retos. Revista Agronomía Colombiana, Vol. 28, Núm. 1. Recuperado de:  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/viewFile/17600/18434>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las mediana empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005)
- Negocios y Pymes. (2017). Análisis FODA, importancia de investigación de mercado.  
Recuperado de: <https://mipropiojefe.com/foda-investigacion-mercado/>
- Nieto, A., (2017). Sucursales Comerciales. Recuperado de:  
<https://www.gerencie.com/sucursales-comerciales.html>
- Observatorio de Competitividad y Clusters. (S/F). Glosario C, E, M, N. Instituto de Competitividad, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica de Uruguay. Recuperado de: <http://observatorio.competitividad.edu.uy/glosarioN.asp>
- Olivieri, M. (2012). Inercia en las organizaciones. Recuperado de:  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Inercia\\_en\\_las\\_organizaciones/\\$FILE/Inercia\\_Organizacional.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Inercia_en_las_organizaciones/$FILE/Inercia_Organizacional.pdf)

- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2004). Cómo negociar licencias tecnológicas. Recuperado de: <http://docplayer.es/704184-Como-negociar-licencias-tecnologicas.html>
- Ospina, L., Mendoza, J., y Botero, M. (2008). Importancia de la metrología al interior de las empresas para el aseguramiento de la calidad. Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/595/Importancia-metrologia-interior-empresas-aseguramiento-calidad.PDF;sequence=1>
- Padilla, R. (2006). Instrumentos de medición de la competitividad. Recuperado de: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/2.1Indicadoresdecompetitividad1.pdf>
- Pérez, R. (2017). La importancia de los procesos de manufactura en el mundo moderno. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-tecnolog%C3%ADa-los-procesos-manufactura-rodrigo-p%C3%A9rez>
- Ponce, M. (2013). ¡Por que mejorar los procesos! Recuperado de: <http://manuelponcepolanco.blogspot.com.co/search?q=no+puede+vivir>
- Presidencia de la Republica. (2016). Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. Recuperado de: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/quienes-somos.aspx>
- Presidencia de la Republica. (2016). Informe Nacional de Competitividad. Recuperado de: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-nacionales-inc.aspx>
- Presidencia de la Republica. (2008). Decreto 1475 de 2008. Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2828 de 2006 y el Decreto 061 de 2007 para incluir al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, como miembro de la Secretaría Técnica de la Comisión Nacional de Competitividad y como Coordinador Nacional de las Comisiones Regionales de Competitividad. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30097>
- Presidencia de la Republica. (2006). Decreto 2828 de 2006. Por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se dictan otras disposiciones.

Recuperado de:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21074>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Porter, M. (2005). Estrategia Competitiva. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Porter, Michael E. 1980, Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter. Estrategias y ventajas competitivas.

Portafolio. (2017). La informalidad laboral en Colombia llega al 65%. Recuperado de:

<http://www.portafolio.co/economia/informalidad-laboral-en-colombia-llega-al-65-505399>

Observatorio Industrial del Sector Textil y de la Confección y Fedit Centros Tecnológicos de España. (2010). Materias primas para el sector textil/confección. Opciones de futuro. Recuperado de:

[http://www.minetad.gob.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2011/FEDIT/Estudio\\_Materias\\_Primas.pdf](http://www.minetad.gob.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2011/FEDIT/Estudio_Materias_Primas.pdf)

Ramírez, M. (2016). Sociedades mercantiles en Colombia.

<http://www.colombialelegalcorp.com/sociedades-mercantiles-en-colombia/>

Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. (2013). Plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto. Recuperado de: <http://www.redormet.org/wp-content/uploads/2015/11/Plandefortalecimiento.pdf>

Reina, M. (2013). 20 años de Políticas de Competitividad de Colombia. Fedesarrollo.

Recuperado de:

<http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/203/Informe%20BID%20Competitividad%20Dic%2019%2c%2013%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Rivera, J. (2016). Métodos de investigación. Recuperado de:

<http://metodosdeinvestigacioncientifica19.blogspot.com.co/2016/12/que-es-un-disenio-de-investigacion-una.html>

- Ruiz, C. (2010). Propuesta de un diseño de encuesta dirigido a la UPSS San Javier de Medellín (Antioquia) que sirva para establecer cuál es el mejor método posible para dar a conocer la Estrategia AIEPI a padres y cuidadores del régimen subsidiado que tienen a su cargo niños y/o niñas menores de cinco años. Medellín. Recuperado de: [http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/1526/2/Propuesta\\_dise%C3%B1o\\_encuesta.pdf](http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/1526/2/Propuesta_dise%C3%B1o_encuesta.pdf)
- Tarantino S., (2013). La sociedad postcapitalista de Peter Drucker y la presocialista del siglo 21. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/sociedad-postcapitalista-peter-drucker-presocialista-siglo-21/>
- Triola. (2000). Capítulo 3. Metodología de la investigación. Recuperado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/blanco\\_s\\_nl/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/blanco_s_nl/capitulo3.pdf)
- Tu interfaz de negocios. (2011). El comportamiento humano incide en el desempeño organizacional. Recuperado de: <https://tuinterfaz.mx/articulos/1/2/importancia-de-los-recursos-humanos-en-la-organizacion/>
- TurisColombia. (S/F). Quindío Colombia. Recuperado de: <http://www.turiscolombia.com/quindio1.html>
- Vega, E. (S/F). Sistemas de información y su importancia para la empresa. Recuperado de: <http://www.mundoeconomico.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=431>