

# Estrategias para la mejora de la productividad, la calidad y competitividad en las empresas del sector confección en el Estado Táchira, Venezuela.

## Strategies for the improvement of productivity, quality and competitiveness in companies in the clothing sector in the State of Táchira, Venezuela.

Maritza Sierra-Parada<sup>1</sup>, Delia Alejandra Madriz-Rodríguez<sup>2</sup>, María Elizabeth Castillo-Matheus<sup>3</sup>,  
Pedro Antonio Coronel-Villalobos<sup>4</sup>, Jenny Carolina Chacín-Betancourt<sup>5</sup>  
<sup>1,2,3,4,5</sup>Universidad Nacional Experimental del Táchira, Táchira - Venezuela  
ORCID: <sup>1</sup>[0000-0003-0439-0803](https://orcid.org/0000-0003-0439-0803), <sup>2</sup>[0000-0001-8573-0974](https://orcid.org/0000-0001-8573-0974), <sup>3</sup>[0000-0001-5199-295X](https://orcid.org/0000-0001-5199-295X), <sup>4</sup>[0009-0009-2166-1979](https://orcid.org/0009-0009-2166-1979),  
<sup>5</sup>[0009-0005-9668-309X](https://orcid.org/0009-0005-9668-309X)

Recibido: 06 de julio de 2022.

Aceptado: 10 de agosto de 2022.

Publicado: 01 de septiembre de 2022.

**Resumen-** El objetivo del artículo es plantear estrategias para la mejora de la productividad, la calidad y competitividad en las empresas del sector confección en el Estado Táchira, Venezuela. Fue un estudio cuantitativo de nivel descriptivo, con diseño de campo, y una población de 98 empresas del sector confección textil ubicadas en los municipios San Cristóbal, Bolívar y Pedro María Ureña del estado Táchira. Se utilizó como técnica de recolección la encuesta, y como instrumento validado por juicio de expertos, siendo las variables: el estado de los aspectos de la cadena de producción, y la determinación de la dinámica de la gestión de la productividad, la calidad y la competitividad en dichas empresas. Entre los principales resultados se tiene algunas inconsistencias sobre la concepción de la productividad, dificultades en el acceso a insumos y materia prima, nivel de producción bajo, maquinaria solo con mantenimiento correctivo. En cuanto a la gestión de calidad, se cuenta con políticas, metas y objetivos de calidad, pero no poseen un sistema de calidad ni especificaciones técnicas de los productos. En cuanto a la competitividad los proveedores tienen alto poder de negociación; las empresas presentan ventajas sobre los clientes en cuanto al establecimiento de precios y la calidad y cantidad de productos; la entrada de nuevos competidores es baja por las dificultades externas y el alto nivel de inversión. Se diseñaron propuestas en función de subsanar los aspectos que presentaron mayores debilidades para las empresas del sector de la confección.

**Palabras clave:** propuestas, factores, productividad, calidad, competitividad, empresas, confección.

**Abstract—** The objective of the article is to propose strategies to improve productivity, quality and competitiveness in companies in the clothing sector in the State of Táchira, Venezuela. It was a quantitative study of a descriptive level, with a field design, and a population of 98 companies in the textile manufacturing sector located in the municipalities of San Cristóbal, Bolívar and Pedro María Ureña in the state of Táchira. The survey was used as a collection technique, and as an instrument validated by expert judgment, being the variables: the state of the aspects of the production chain, and the determination of the dynamics of the management of productivity, quality and competitiveness in these companies. Among the main results there are some inconsistencies about the conception of productivity, difficulties in accessing inputs and raw materials, low production level, machinery only with corrective maintenance. Regarding quality management, there are quality policies, goals and objectives, but they do not have a quality system or technical specifications for the products. Regarding competitiveness, suppliers have high bargaining power; companies have advantages over customers in terms of setting prices and the quality and quantity of products; The entry of new competitors is low due to external difficulties and the high level of investment. Proposals were designed based on correcting the aspects that presented the greatest weaknesses for companies in the clothing sector.

**Keywords:** proposals, factors, productivity, quality, competitiveness, companies, clothing.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [deliamadriz1977@gmail.com](mailto:deliamadriz1977@gmail.com) (Delia Alejandra Madriz Rodríguez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Como citar este artículo: M. Sierra-Parada, D. A. Madriz-Rodríguez, M. E. Castillo-Matheus, P. A. Coronel-Villalobos y J. C. Chacín-Betancourt, "Estrategias para la mejora de la productividad, la calidad y competitividad en las empresas del sector confección en el Estado Táchira, Venezuela", *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 10, no. 3, pp. 96-102, 2022. doi: [10.15649/2346030X.3112](https://doi.org/10.15649/2346030X.3112)

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones como protagonistas del quehacer económico de las naciones, requieren estar atentas a los constantes cambios que se dan en el entorno y debe realizar su gestión enfocadas en el proceso de mejoramiento continuo que les permita alcanzar el éxito [1]. Este mejoramiento continuo implica alcanzar mayores niveles de productividad, calidad y competitividad, por lo que se requiere de una mejor gestión de los procesos. Independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que deben conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades [2].

El entorno macroeconómico afecta la competitividad y la productividad de las empresas; un ambiente macroeconómico inestable [3]. Los sectores manufactureros especialmente el sector de la confección, objeto de estudio de esta investigación, no escapa de esta realidad particularmente en países como Venezuela. Para [4], este sector se caracteriza por tener niveles tecnológicos bajos y por un proceso productivo intensivo especialmente en la confección, adicionalmente se cuenta con poca información actualizada sobre la operatividad del sector que se ve afectado como todo la industria y comercio, dadas las condiciones económicas actuales de Venezuela. Según [5], el sector privado ha presentado trabas y dificultades debido a la escasez de divisas, lo cual limita la importación de materia prima suprimiendo la actividad a un nivel de subsistencia.

El estudio en este sector desarrollado por [6], en cuanto a los factores determinantes de la competitividad de las Pyme, además de las principales políticas públicas de apoyo diseñadas en Venezuela; encuentran que las empresas presentan serias dificultades que han comprometido su desempeño económico y afectan su competitividad entre las que se destacan la alta competencia, la tasa de inflación, las altas tasas de interés y el control cambiario, dificultad para acceder a financiamiento externo, personal con poca capacitación en TICs, escasa innovación, baja cooperación empresarial, rezago tecnológico, obsolescencia, marco legislativo poco favorable.

Como se observa, la industria de la confección en Venezuela está inmersa en la dinámica económica del país, principalmente en la frontera, poniéndose de manifiesto la necesidad del diseño de propuestas dirigidas al mejoramiento de la gestión de la calidad, la productividad y la competitividad, ofreciendo fortalecimiento interno, sortear los embates que se viven actualmente producto de la situación económica política y social del país, y generar posibilidades de competir tanto en el mercado nacional como el internacional.

Asimismo, el fortalecimiento de este importante sector para los municipios en estudio, redundará en beneficios socioeconómicos para las comunidades que lo conforman, ya que es una importante fuente de empleo a través de la cadena productiva del sector textil-confección [4]. Por ello, se plantea como interrogantes del presente trabajo: ¿cuál es el estado de los aspectos de la cadena de producción de las empresas del sector confección-textil en los municipios San Cristóbal, Bolívar y Pedro María Ureña del estado Táchira?, ¿cuál es la dinámica de la gestión de la productividad en dichas empresas?, y ¿cuáles propuestas deben plantearse para el mejoramiento de la productividad, la calidad y competitividad en estas empresas?

## II. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

Es una investigación bajo el paradigma cuantitativo, con diseño de campo y nivel descriptivo [7], con una población de 154 micro, Pyme y grandes empresas del sector confección ubicadas en los municipios Bolívar, Pedro María Ureña y San Cristóbal del estado Táchira, y una muestra estadística estratificada de 98 empresas. En el censo realizado, se encontró una representación de 52,08% empresas en el municipio Pedro María Ureña, 26,82% en el municipio Bolívar, y 22,01% en el municipio San Cristóbal. La técnica de fue la encuesta [8], empleándose un cuestionario de 47 ítems, validado por juicio de expertos, siendo las variables en estudio: el estado de los aspectos de la cadena de producción, y la determinación de la dinámica de la gestión de la productividad, la calidad y la competitividad en dichas empresas.

## III. RESULTADOS

### 1. Aspectos de la cadena de producción de las empresas contexto de estudio

**Insumos:** Respecto a los insumos se tiene que entre las principales características que se toman en cuenta para su adquisición están con 30% la disponibilidad de estos, 28% el precio, 22% la variedad y 14% la calidad. El 78,1% de los encuestados señala dificultades para la obtención de los insumos. Entre las principales causas de la baja accesibilidad a los insumos se tiene que 56,77% a la escasez en el mercado, 33,94% precios elevados, 6,06% baja disponibilidad financiera y 2,78% proveedores fuera del área geográfica que dificulta la compra. Es indispensable contar con los insumos necesarios al momento de necesitarlos, a fin de evitar las paradas en producción e incumplimiento con los clientes [4]. De aquí la importancia de contar con variedad de proveedores que garanticen el suministro.

**Productos:** Las líneas de producción más representativas del sector de la confección son: 34,43% caballero casual, 15,51% ropa infantil, 12,32% dama casual, 11% dama Sport, 8,13% dama vestir, 4,07% uniformes escolares y caballero de vestir respectivamente. En cuanto al nivel de producción se tiene que 43,20% produce menos de 1000 unidades mensuales, 35,20% entre 1001 y 2000 unidades y más de 4000 unidades 15,61%. Con referencia a los diseños de productos se tiene que el 55,92% realizan nuevos diseños de productos mensualmente, 23,47% semestralmente, 11,09% anual y 9,52% semanalmente. En cuanto a la cantidad de productos nuevos que incluyó en el portafolio en el último periodo de diseño se tiene 64,67% diseño menos de 5 productos, 24,54% entre 6 y 10 unidades.

En cuanto a las entidades que dan apoyo para la investigación y desarrollo de nuevos productos se tiene: el 81,19% ninguna entidad presta apoyo o tiene alianzas para el desarrollo de nuevos productos, 13,60% señala que la Cámara de Comercio presta este tipo de apoyo y 5,10% indica que el INCES colabora en esta actividad. Las organizaciones deben planificar, y controlar el desarrollo y diseño de nuevos productos, verificando cada una de las etapas del diseño, así como las responsabilidades asumidas en este proceso [9]. Por otra parte, [10], señalan la importancia para las empresas de contar con una variedad de productos, dado que esta sirve de criterio para establecer las estrategias de la compañía y alcanzar un mayor número de clientes.

**Proceso productivo:** En la caracterización del proceso productivo, el 54,27% de las empresas confecciona lotes pequeños, 18,67% lotes grandes, 14,87% unitario y 12,196% series; el 83,42% de las empresas cuentan con planes de producción, el 68,11% pedidos de los clientes, 18,29% pronósticos de la demanda de los productos y 11,20% pedidos de los puntos de venta propia. Con referencia a la tecnología se tiene que 67,39% utiliza tecnología semiautomática, 25,54% automática en cuanto al nivel tecnológico y 73,52% es el promedio de la industria. Con relación a su capacidad instalada se tiene que 48,20% la producción varía entre 2000 y 6000 unidades al mes y 17,81% tiene un promedio de 500 unidades.

En cuanto a la cantidad existente de maquinaria en la empresa, 40% cuentan de 1 a 10 unidades y 38,50% entre 11 y 20 máquinas. El 69,05% de las empresas indican que su maquinaria está en buenas condiciones; 98% indica que realiza mantenimiento. El 80,50% realiza mantenimiento correctivo con una frecuencia semestral en el 37,97% de los casos, 31,50% mensual y 14,20% semanal. La planeación de operaciones es un proceso que permite a ofrecer un mejor servicio al cliente, manejar inventarios más bajos, ofrecer tiempos de entrega más reducidos, estabilizar los índices de producción y facilitar a la gerencia el manejo del negocio [11].

**Distribución y ventas:** Con referencia a las políticas de ventas se tiene que el 57,91% cuentan con políticas de ventas con un 42,10% que no poseen. El 57,91% cuentan con objetivos y metas claramente establecidas a este respecto. Sólo el 37,20% cuentan con programas de inducción y entrenamiento a vendedores. El 32,97% distribuye sus productos a puerta de fábrica, 26,30% a distribuidores detallistas, 19,23% al consumidor final y 15,50% a distribuidores mayoristas. La distribución de los productos la hacen a nivel local en un 36,31%, con 33,41% a nivel regional y 30,29% a nivel nacional. 53% no realiza descuentos por venta, 33% hace descuentos en ventas por volumen y 13% por ventas al contado.

Las empresas del sector de la confección cuentan con las siguientes políticas por ventas 44,73% información de productos, catálogos e instructivos, 16,61% prestan atención a reclamos y devoluciones, 16,33% servicios de garantía y 22,33% ninguno tipo de soporte a la venta. Respecto a las políticas de ventas, [12] manifiesta que la misión, los objetivos de venta y la estrategia operativa de venta orientan el despliegue de la organización y ponen el telón de fondo para los subjetivos de venta, pero para las acciones de la venta se deben establecer guías de acción, que permitan cierta discrecionalidad, este es el papel que deben desempeñar las políticas de venta.

## 2. Gestión de la productividad

La dinámica de la gestión de la productividad se estudió desde el aspecto de la administración de la productividad: planificación, organización, dirección y control de la productividad.

**Planificación de la productividad:** En esta variable, [13] establece que la productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez del grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir el valor agregado, primero producir lo que el cliente valora y hacerlo con el menor consumo de recursos. Se encuentra en los resultados que, respecto a la concepción de la productividad, 25% señalan que es la relacionan entre producción dividido entre recursos utilizados, 24% la satisfacción de los requerimientos de los clientes, 22% como una medida de la producción realizada, 15% cumplimiento de las metas de producción, 14% el mejoramiento de los procesos de la empresa.

En cuanto a la consideración de la importancia de la productividad para la empresa se tiene que para el 100% del sector la considera de vital importancia para su operatividad. Respecto a las razones por la que la productividad es importante para la empresa se tiene que 34,10% indica que se puede alcanzar una mayor rentabilidad, 34,06% ayuda al crecimiento y desarrollo de la empresa, 16,99% mejora el desempeño general de la empresa y 14,85% permite un uso adecuado de los recursos utilizados. Los objetivos siempre están orientados hacia al logro de la productividad para 87% de los encuestados, 11% casi siempre y 2% regularmente. Las metas siempre están orientadas para el logro de la productividad para el 82,20% y 17,80% casi siempre.

En cuanto a las acciones que se realizan para mejoramiento de la productividad 82,53% indican que siempre la realizan, 11,47% casi siempre, 6% regularmente. Entre los principales factores que afectan la productividad se tiene con 31,77% la calidad de los productos, 19,77% el capital de trabajo, 17,48% capacitación del recurso humano, 17,16% servicio de atención del cliente, 11,84% disponibilidad de los productos en inventario.

**Organización y dirección de la productividad:** La dirección de la productividad es un factor fundamental para la orientación del factor humano hacia la eficiencia y efectividad de los procesos para acondicionarlos a las exigencias de un entorno cambiante [14]. Al respecto, se encontró que el 91,20% considera que el factor humano es indispensable para impulsar la productividad de la empresa y 8,80% casi siempre. 92,51% consideran que el factor humano está orientado al logro de la productividad, en contraposición del 7,49% que opina lo contrario. 80,18% señala que existe una persona encargada de la productividad y 19,82% indica que no existe este puesto dentro de la organización.

**Control de la productividad:** La medición de la productividad permite guiar el proceso de toma de decisiones, suministra una base de datos para el establecimiento de objetivos, aumenta la motivación y satisfacción en el trabajo [15]. Se encontró al respecto, que en el 69,18% miden la productividad de la empresa mientras que 30,82% no realizan esta actividad. El 64,85% toma en cuanto los resultados de las mediciones de productividad para tomar decisiones, 15,67% lo hacen de manera regular, 14,15% casi siempre y 4% nunca.

## 3. Gestión de la calidad

La dinámica de la gestión de la productividad se estudió desde el aspecto de la administración de la productividad: planificación, organización, dirección y control de la calidad.

**Planificación de la calidad:** La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, se establezcan en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización [16]. El 92,27% de los encuestados establecen metas y objetivos de calidad, mientras 7,73% no lo hace. 88,27% señalan que establecen políticas y normas de calidad. 95,33% establecen acciones para el mejoramiento, seguimiento y aseguramiento de la calidad en su empresa.

**Organización de la calidad:** El mantenimiento de la calidad exige involucrar a la dirección en el desarrollo de una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad, que sea lo suficientemente efectiva para adoptar las recomendaciones de mejora consecuentes [17]. Se encontró que el 50,27% de las empresas poseen una dependencia de gestión de calidad con sus funciones, organigrama, y responsabilidades bien definidas, la diferencia 49,73% no lo poseen. 51,73% de las empresas no poseen un sistema de calidad con sus funciones y responsabilidades bien definidas y especificadas, solo un 48,27% las poseen. 50,53% no poseen procedimientos escritos de las actividades que se realizan en el área de calidad. El 64,27% de las empresas no cuentan con especificaciones técnicas actualizadas sobre la calidad de los productos que elaboran, sin embargo, el 35,73% si cuentan con especificaciones técnicas actualizadas. 69,87% cuentan con personal calificado orientado a realizar las labores de calidad, aunque el 30,13% no cuenta con este personal.

**Dirección de calidad:** Para Gryna, Chua y Defeo [18], administrar para la calidad es el proceso de identificar y manejar las actividades necesarias para lograr los objetivos impulsados por los clientes de una organización” (p.19). Al respecto, se encuentra que el 93,33% de las empresas de confección la dirección es responsable de establecer políticas de calidad. 80,27% de las empresas poseen un personal encargado de dirigir la calidad de la empresa.

**Control de calidad.** Para [22], la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto, además de determinar cuando sea apropiado, aspectos como los objetivos de calidad y los requisitos para el producto. En este caso, se encontró que el 86,26% de las empresas del sector de la confección, tienen definidas las características fundamentales de calidad de los productos y de funcionamiento del proceso productivo. 59,53% no posee mecanismos de inspección de conformidad del producto (planes de muestreo, laboratorios o equipos, personal calificado), mientras que el 40,47% si los poseen. 65% de las empresas manejan registros gráficos, que permiten analizar el comportamiento de las características de los productos. El 85,60% ha identificado las causas de los defectos de calidad presentados en los productos.

En cuanto a la forma como detectan las causas de los defectos de calidad, se tiene que el 76,53% realizan inspección en la línea de calidad, 11,40% chequeo de inconformidades en el proceso según las políticas establecidas, 9,73% comparación con los estándares establecidos. Por su parte, un 57,47% cuentan con un sistema de identificación para separar materiales, productos en proceso, o productos terminados aceptados o rechazados por inspección. Sin embargo, el 42,53% no cuentan con un sistema de identificación. 79,20% comunica a producción los resultados de control de calidad, con observaciones y acciones correctivas dentro del proceso.

#### 4. Gestión de la competitividad

Esta variable se analizó a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter [19]. Estas fuerzas son: la intensidad de la rivalidad en la industria, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Dado los resultados encontrados en las empresas contexto de estudio, se construye la Tabla 1, indicativa de los resultados del análisis.

Tabla 1: Análisis de las fuerzas de Porter en las empresas contexto de estudio.

Fuerza	Hallazgos
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas cuentan con varios proveedores</li> <li>Tienen dificultades para acceder a los insumos, por la escasez</li> <li>Se ubican a nivel local, nacional e internacional</li> <li>La forma de pago que ofrece los proveedores es al contado</li> <li>El poder de mercado lo tienen los proveedores pues son estos que establecen las condiciones para la industria</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mayor parte de las empresas conocen a sus clientes</li> <li>Tiene entre 10 y 50 clientes</li> <li>Los clientes compran de manera mensual</li> <li>La forma de pago es al contado</li> <li>Las empresas toman en cuenta los requerimientos de los clientes y los plasma en las requisiciones de compra.</li> <li>El poder lo tiene la industria pues esta determina en mayor medida, el establecimiento de las condiciones de compra de los clientes.</li> </ul>
<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de la cantidad de competidores</li> <li>Pocos competidores</li> <li>Más del 70% hace seguimiento de la competencia, sus ventas y participación en el mercado</li> <li>La calidad los distingue de sus principales competidores.</li> <li>La rivalidad de la competencia es media</li> </ul>
<b>Productos sustitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocen la cantidad y el tipo de productos sustitutos existentes, aunque indican que es parte de los productos ofertados por el mercado en general.</li> <li>Las ventajas sobre los productos sustitutos son la variedad de los productos, la calidad y el diseño</li> <li>Esta fuerza representa una amenaza menor, dadas las ventajas que presentan los empresarios sobre los productos sustitutos</li> </ul>
<b>Entrada de nuevos competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las barreras para entrar a la industria son altas debido a los altos costos de inversión</li> <li>Barreras gubernamentales en cuanto dificultad para el trámite de registro, leyes como la ley de precios justos</li> <li>Escasez de insumos para la industria debido a restricciones cambiarias y alta inflación. Por lo que la amenaza de nuevos competidores es baja</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **5. Propuestas para el mejoramiento de la dinámica de la gestión de la productividad, la calidad y la competitividad en las empresas estudiadas**

Por último, se procedió a realizar propuestas en aquellas áreas donde se presentaron debilidades en materia de productividad, calidad y competitividad en estas empresas. A continuación, se describen estas propuestas.

### **Propuesta 1: Indicadores para el control de la gestión de la productividad y calidad mediante el cuadro de mando integral**

Esta propuesta se plantea en función de cada una de las cuatro perspectivas que propone el cuadro de mando integral [1].

**Perspectiva económica y financiera:** Como su nombre lo indica se refiere al direccionamiento hacia las estrategias que en materia financiera deben realizar las empresas. Actualmente las empresas del sector de la confección, están envueltas en un entorno inestable y de incertidumbre por la situación económica y política que tiene Venezuela, esto implica que ninguna estrategia que sea planteada en su momento es viable a largo plazo, debe ser revisadas en función de los acontecimientos que se están suscitando constantemente, el proceso inflacionario es muy alto y los costos deben ser ajustados permanentemente, otras de las razones la ley de precios justos que influye notablemente por la reducción del margen de ganancia de las empresas y que para el cálculo del precio de venta solo puede ser tomado en cuenta los costos directos de producción. Para la evaluación de esta perspectiva se tiene que trabajar en función de la maximización de la rentabilidad tomando en cuenta los aspectos que influyen, a través del incremento de las ventas y la disminución de los costos de producción.

**Perspectiva de clientes:** Esta perspectiva se enfoca en la satisfacción del cliente y como está corresponde a obtener mejores resultados financieros. En el caso de las empresas del sector de la confección, se evaluó sus relaciones con los clientes y lo que esta fuerza influye en el desarrollo de esta industria. De la evaluación se pudo conocer que las empresas, establecen las condiciones de pago para los clientes (al mayor y al contado), no conocen a ciencia cierta a los clientes aunque estiman un número de ellos, la frecuencia de compra y las líneas de producción más vendidas son caballero casual, ropa infantil y dama casual, y aunque más del 50% realizan diseño de nuevos productos, diseñan menos de 5 productos dentro del portafolio, esto disminuye las posibilidades de ofrecer nuevos productos a los clientes que los pueda atraer en mayor cuantía.

**Perspectiva de procesos:** Esta perspectiva es referida a la evaluación de los procesos internos de la empresa. Al respecto, en las empresas del sector de la confección no se analizaron todos los procesos internos de las empresas, sino principalmente los medulares como son el proceso de producción y la gestión de la productividad y la calidad las cuales influyen notablemente en todos los procesos que se realizan en la empresa. En cuanto al proceso productivo este es a lotes pequeños y lotes grandes, las empresas realizan planes de producción, más del 60% con base en los pedidos de los clientes un 18% con pronósticos de la demanda de los productos.

**Perspectiva de recursos:** Esta perspectiva se refiere a los recursos necesarios para cumplir los objetivos de la empresa. Para el caso de las empresas del sector de la confección se puede señalar con referencia a los insumos, las características que las empresas toman en cuenta para adquirirlos, como la disponibilidad, el precio, la variedad y la calidad. Con respecto a la accesibilidad de los insumos, el 78,1% de las empresas señalan que estos no son accesibles, las causas principales de la baja accesibilidad se encontraron su escasez, precios elevados, y disponibilidad financiera.

### **Propuesta 2: Clúster de las empresas del sector de la confección**

La formación de un clúster del sector de la confección en el eje fronterizo Ureña-San Antonio permitirá a las empresas de este sector el fortalecimiento de sus operaciones, con este tipo de alianzas se logra un mejor aprovechamiento de los recursos existentes, el aumento de la productividad, el estímulo de la creación de nuevas empresas en el campo, aumentar la coordinación entre las empresas, disminuir la competencia desleal, entre otras [20]. Los objetivos de la creación de este clúster es: integrar a los proveedores que les permita obtener insumos y precios accesibles para las empresas del sector de la confección tanto a nivel nacional como internacional; diversificar la producción en función de las necesidades cambiantes del mercado; establecer alianzas con instituciones de educación para la capacitación de personal técnico; aumentar la productividad y la competitividad de las empresas del sector de la confección en la zona fronteriza.

Es importante tomar en cuenta los factores críticos de éxito de las empresas de este sector para orientar la formación del clúster entre los que se tienen:

- Precio del producto
- Diversidad del producto
- Durabilidad del producto
- Preparación del personal en el área de servicio y producción
- Condiciones de las instalaciones del punto de venta
- Orientación a satisfacer el cliente
- Personal calificado para realizar labores de calidad
- Control de calidad del producto
- Medición de la productividad

Para la conformación del clúster de confección se puede integrar el siguiente conjunto de entes involucrados:

- Empresas de productos y servicios finales
- Proveedores de materia prima, maquinaria y equipos.
- Instituciones financieras
- Instituciones educativas (Universidades, Institutos Universitarios, Institutos de Capacitación)
- Canales de distribución o de clientes
- Proveedores de servicios especializados
- Organismos privados de apoyo y financiamiento

- Organismos públicos

Por otra parte, se tiene que, en las empresas estudiadas, una de las principales razones que conllevan a la creación de un clúster es la necesidad de encontrar los insumos necesarios para la producción y el personal calificado por lo que permitiría mediante este tipo de alianza disminuir las amenazas presentes. La formación de una cadena de producción conformada por proveedores, empresas del sector de la confección y distribuidores hasta el cliente final. Los proveedores son el punto álgido de esta cadena dadas las dificultades que existen actualmente para la obtención de insumos ya que como se ha señalado anteriormente estos presentan alta escasez y precios elevados lo que dificultan su obtención. Para ello el clúster debe realizar un conjunto de acciones que permiten aumentar la disponibilidad de estos insumos y adquirirlos a precios más accesibles.

En la creación de este clúster, se debe analizar cuáles son las ventajas competitivas necesarias para que las empresas puedan alcanzar una mayor productividad como se mostró anteriormente, se caracteriza por ser una industria de varios años de trayectoria que se encuentra posicionada en cuanto a la calidad, variedad y diseño de sus productos [21]. Estos elementos tienen que ser reforzados mediante el enfoque de las empresas hacia el aumento de la calidad de sus productos y la necesidad que tienen estas de explorar la realidad del mercado, ya que como se obtuvo en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las empresas conocen poco sobre sus clientes y la existencia de productos sustitutos, por lo que no pueden determinar aspectos de la competencia que les afecta, es fundamental por tanto, que las empresas tengan información sobre estos aspectos para la formación de un clúster.

Además, se debe realizar un análisis integral de los proveedores existentes a nivel local, regional, nacional e internacional, dado que este es un punto crítico en la formación del clúster, siendo unas de las principales factores para escoger los proveedores, aquellos que ofrezcan mayores ventajas para las empresas del sector, lo que les permitirá tener una relación ganar-ganar, disminuyendo las dificultades que se presentan en materia de escasez de materia prima y altos precios de los insumos. Gómez [24], señala que los clúster o aglomerados permiten aumentar la inversión, compartir información y habilidades entre las empresas de una forma más favorable que cuando no existen este tipo de asociaciones, así como el aumento de la innovación.

### ***Propuesta 3: Mejora de la gestión de la calidad***

En materia de calidad las empresas del sector de la confección presentan debilidades que buscan ser subsanadas con medidas en este aspecto, que permita mejorar los niveles de calidad que presentan los productos y así satisfacer en mayor medida al cliente [22]. Entre las principales aplicaciones que pueden implementarse, que encaminen a las empresas hacia el desarrollo de un sistema de gestión de calidad se pueden indicar, la capacitación de recursos humano en el área de calidad, pues no existe personal especializado para ello y las medidas de calidad se centran en la elemental inspección y corrección de defectos, por lo que se requiere una mayor especialización en el área, que conlleve a las empresas a implantar un sistema de gestión de la calidad. Dado los aprendizajes de los talleres y cursos impartidos al personal se hace necesaria una retroalimentación constante al respecto y la implementación de políticas y normativas en materia de calidad que puedan servir de base a la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Otra propuesta en el área de calidad y donde se ha presentado mayor cantidad de deficiencias es en la implementación de instrumentos, que permitan determinar las fallas que se presentan en el proceso productivo mecanismos de control tales, como fichas, formatos, gráficos, diagramas causa-efecto, entre otros. Para recolectar esta información es indispensable tener a disposición formatos, que permitan recoger la data que alimente los instrumentos de control. Dichos formatos deben ser revisados y probados por parte de los involucrados en el proceso, dado que es posible que sea susceptibles de ser corregidos, ya que no pueden ser útiles para recolectar la información necesaria que alimente los instrumentos de calidad. Estos datos una vez recolectados servirán para aplicar las diferentes herramientas de calidad tales como los gráficos de control, el histograma de frecuencias, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, entre otros.

Entre otros aspectos a tomar en cuenta para el establecimiento de un sistema de calidad es el levantamiento de las especificaciones técnicas de los productos siguiendo la normativa vigente nacional para su elaboración y empaque, y en el caso de no existir esa normativa seguir las normativas internacionales existentes [23]. Con respecto a las especificaciones técnicas de las prendas de vestir, es importante destacar que, en materia de normativa vigente en esta área, es muy poco lo que la normativa venezolana aporta a este rubro, por lo es necesario trabajar con normativas de otros países o a las existentes a nivel internacional, que permitan alcanzar estándares establecidos y elaborar productos de mayor calidad. Con respecto a la normativa, es necesario que los empresarios busquen acuerdos con el ente encargado de la normalización como el Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA), y abocarse al establecimiento de las normas necesarias para este sector.

## **IV. CONCLUSIONES**

Con referencia a la definición de la cadena de producción se pudo conocer que la mayor parte de las empresas del sector de la confección presentan ciertas dificultades para la adquisición de insumos, principalmente por la escasez, los altos precios y la disponibilidad financiera, los factores que toman en cuenta para escoger a los proveedores principalmente son disponibilidad de los insumos y el precio que pagan por estos. Existen limitaciones en cuanto al diseño e productos, sin embargo, la maquinaria y la tecnología es promedio de la industria siendo esto una ventaja que les permiten producir más allá de lo que están actualmente produciendo. En el apartado de distribución y ventas, apenas un 50% cuentan con políticas de ventas, pero la mayor parte no realiza programa de inducción y entrenamiento a los vendedores lo que podría influir de cierta forma en la disminución de las ventas, por desmotivación o desconocimiento de los vendedores a ciertas características del mercado, donde se requiere enfocarse al mantenimiento de los clientes por los altos precios existentes.

La cadena de producción del sector de la confección presenta ciertas debilidades y amenazas que dada la situación de coyuntura que presenta el país, estas presentan dificultades para subsanarlas, por lo que se requiere de una gestión adecuada de los elementos que conforman la cadena de producción, así como la optimización del uso de los recursos. La gestión de la productividad en las empresas del sector de la confección se lleva de manera adecuada, sin embargo, existen ciertas discrepancias en la concepción de la productividad, que puede influir en mayor cuantía

en los resultados que las empresas desean percibir en torno a esta, por lo que se deben orientar hacia la clarificación de lo que realmente representan la productividad y esto permitirá que se tomen las medidas necesarias para su medición y aumento.

Con referencia a la dinámica de la gestión de la calidad se tiene que gran parte de las empresas del sector de la confección, establecen metas y objetivos de calidad, políticas, normas y acciones para el mejoramiento de la calidad, por lo que la dirección está bien orientada hacia el aseguramiento de la calidad en sus procesos y productos. Sin embargo, muestran debilidades en la existencia de sistemas de control de calidad, como procedimientos escritos, mecanismos de conformidad, identifican las causas de los defectos y estas causas en líneas generales la determinan mediante la inspección de la línea de calidad, dado estos resultados, se debe disminuir las debilidades encontradas en las empresas del sector de la confección en este aspecto, por lo que se debe poner mayor énfasis en las mismas para buscar posibles soluciones.

En cuanto al comportamiento de los factores de productividad mediante la herramienta del modelo de las cinco fuerzas de Porter se tiene que los proveedores tienen una ventaja mayor sobre las empresas del sector de la confección dado que son ellos los que establecen las condiciones por la escasez de los insumos y los altos precios que estos presentan; en cuanto los clientes, el poder lo presenta la industria ya que los clientes que estén dispuestos a adquirir los productos, están supeditados a lo que establecen las condiciones de compra, en cuanto los competidores estos representan una amenaza menor, ya que las empresas de la industria presentan las mismas condiciones, dado, que son pocas las empresas que subsisten en este rubro y hacen seguimiento de las competencias para poder mantenerse en el mercado.

En cuanto a la entrada de nuevos competidores, realizar nuevos emprendimientos da la situación adversa del país, y los altos costos de inversión, impiden su entrada y por lo tanto esto no representa una amenaza. Finalmente, en cuanto a los productos sustitutos, la mayor parte de las empresas desconocen la existencia de productos sustitutos, aunque señalaron tener ventajas sobre los que conocen tales variedad, calidad y diseño. Finalmente se diseñaron propuestas enfocadas a subsanar las debilidades de las empresas de este importante sector como el establecimiento de indicadores de gestión mediante el cuadro de mando integral, para realizar seguimiento de los principales áreas tomadas en cuenta por esta herramienta y establecer soluciones a los conflictos presentados, la formación de un clúster para el eje fronterizo San Antonio Ureña, que es la zona donde se encuentra la mayor cantidad de empresas de este rubro, dado que la formación del mismo les permitirá combatir en mejor forma las amenazas externas tales como la escasez de insumos y los altos precios creando relaciones ganar-ganar con los proveedores y fortalecerse en las áreas en las que presentan mayores ventajas. Por otro parte, se propusieron la utilización de algunas herramientas en materia de calidad para fortalecer la gestión en cuanto al control.

## V. REFERENCIAS

- [1] J Beltrán, "Consideraciones, en Indicadores de gestión", Bogotá: 3R Editores, 1998.
- [2] E Deming, "Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis", México: Ediciones Díaz Santos, 1991.
- [3] A Gómez, C Álvaro y C Suárez, "Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la Gestión Empresarial", México: Alfaomega, 2004.
- [4] M Costa y N Duch, "La renovación del sector textil-confección en España. Proceso de ajuste y contenido tecnológico", 2012. <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/355/IPAG%20263-272.pdf>.
- [5] M Andrea, M Boscán y J Figueroa, "Desempeño económico como factor de competitividad de las pymes zulianas productoras de calzado", Revista Multiciencias, vol. 5, n° 1, pp. 17-29. 2005. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90450103.pdf>.
- [6] M Leal y N Labarca, "Factores determinantes de competitividad en pymes del sector de la confección del municipio Maracaibo", Revista Visión Gerencial, vol. 1, n° 1, pp. 151-172, 2013. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545895004>.
- [7] J Silva, "Metodología de la Investigación Elementos Básicos", Caracas: Ediciones Co-Bo, 2010.
- [8] R Hernández, C Fernández y P Baptista, "Metodología de la investigación", México: Mc Graw Hill, 2010.
- [9] H Gutiérrez, "Calidad total y productividad", México: McGraw-Hill, 2010.
- [10] P Kotler y G Armstrong, "Fundamentos del marketing", México: Pearson Education, 2008.
- [11] R. Chase, F Jacobs y N Aquilano, "Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja competitiva", México: McGraw-Hill, 2009.
- [12] A Abascal, "Como se hace un Plan Estratégico de la Teoría del Mercado", Madrid: ESIC Editorial, 2004.
- [13] G D'elia, "Como hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa", Buenos Aires: Editorial Alsina, 2011.
- [14] R Fernández, "La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa", Madrid: Editorial Club Universitario, 2010.
- [15] A Caso, "Sistemas de incentivos a la producción", Madrid: Fundación CONFEMETAL, 2010.
- [16] L Barajas y D Oliveros, "El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones-diseño de moda: un estudio en Bucaramanga (Colombia)", Revista Universidad y Empresa, vol. 16, n° 27, pp. 259-280, 2015. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.09C>.
- [17] C Camisón, S Cruz y T Gonzáles, "Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas", Madrid: Pearson, 2006.
- [18] F Gryna, R Chua y J Defeo, "Método de análisis y planeación de la calidad", México: Mc Graw Hill Interamericana, 2007.
- [19] M Porter, "Estrategias competitivas: Técnicas para analizar las industrias y los competidores", Madrid: Compañía Editorial Continental, 1991.
- [20] P Crosby, "Let's Talk Quality", Nueva York: McGraw Hill, 1990.
- [21] C Mendoza, "Presupuestos para Empresa de Manufactura", Barranquilla: Ediciones Uninorte, 2004.
- [22] J Pierce, "Lo que debes saber sobre el servicio post venta", 2015. <https://es.shopify.com/blog/17011080-lo-que-debes-saber-sobre-el-servicio-post-venta>.
- [23] A Francés, "Estrategia y planes de la empresa con el cuadro de mando integral", México: Pearson Educación, 2006.
- [24] J Gómez, "La importancia de los factores fundamentales en el clúster", Dimensión Empresarial, vol.15, n° 2, pp. 1-15, 2017. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.917>.