

**Propuesta para la Reactivación de la Cadena Productiva en  
Tiempos de Covid-19 de una Empresa de Confección**

Luz Yeidy Granada Llano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Programa de Ingeniería Industrial

2021

**Propuesta para la reactivación de la cadena productiva en tiempos de Covid-19 de una  
empresa de confección**

Luz Yeidy Granada Llano

Ingeniera Industrial

Director:

Martha Catalina Ospina Herrera

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Programa de Ingeniería Industrial

2021

### **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios, en seguida a mi familia que me apoyo en todo el proceso y mi hijo Samuel Blandón Granada que es la motivación.

## **Agradecimientos**

Los agradecimientos de este trabajo son a la Universidad nacional abierta y a distancia que me permitió formarme y que me enseñó las herramientas para desempeñarme en cualquier sector con los conocimientos designados.

## **Resumen**

Empresas medianas empresas y microempresas a lo largo del país se vieron obligadas, no sólo a adoptar rigurosos protocolos de bioseguridad sino a transformar su modelo productivo, para subsistir en estos tiempos de crisis de salud pública. Tal es el caso de la empresa “Louis Barton Zona Franca S.A.S.” dedicada a la confección de prendas de vestir, en especial camisas, con un grupo de operarios de 205, la cual, para lograr superar en parte esa difícil situación laboral y humana, se vio obligada no solo a reducir el personal significativamente, sino, a cambiar la oferta productiva, asumiendo la producción de tapabocas elaborados con tela antilfluidos.

### **Abstract**

Medium Medium-sized and micro-enterprises throughout the country were forced, not only to adopt rigorous biosafety protocols, but also to transform their production model, to survive in these times of public health crisis. Such is the case of the company "Louis Barton Zona Franca S.A.S." dedicated to the manufacture of clothing, especially shirts, with a group of 205 workers, which, in order to partially overcome this difficult labor and human situation, was forced not only to significantly reduce staff, but also to change the productive offer, assuming the production of face masks made with antilfluidic fabric.

## Tabla de contenido

Lista de Tablas .....	9
Lista de Figuras .....	10
Lista de Anexos.....	11
Introducción .....	12
Problema .....	13
Descripción del Problema .....	13
Planteamiento del Problema .....	13
Sistematización del Problema .....	14
Justificación .....	15
Objetivos .....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos .....	18
Contenido.....	19
1. Marco Teórico y Conceptual .....	19
1.1. Marco teórico .....	19
1.1.1. Sector industrial de la manufactura.....	19
1.1.2. Pandemia del covid 19 y su impacto sobre la productividad.....	23
1.1.3. Cadena productiva .....	29
1.1.4. Caracterización de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. y su producción	31
1.2. Marco conceptual .....	40
1.3. Marco legal.....	42
2. Diseño metodológico .....	44
2.1. Tipo de estudio .....	44
2.2. Población y muestra .....	44

	8
2.3. Hipótesis.....	45
2.4. Variables.....	45
2.5. Instrumentos.....	46
2.6. Propuesta de reactivación empresarial después de la pandemia .....	53
2.6.1. Propuesta 1. Recuperación del eslabón perdido .....	53
2.6.2. Propuesta 2. Captar leads.....	58
2.6.3. Propuesta 3. Tienda online de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. ....	60
Conclusiones.....	66
Recomendaciones .....	69
Referencias Bibliográficas.....	70
Anexos .....	75
Anexo 1. Encuesta .....	75
Anexo 2. Entrevista: antes de la pandemia del Covid-19 .....	788
Anexo 3. Entrevista: durante la pandemia del Covid-19 .....	81
ANEXO 4. ENTREVISTA: DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19 .....	84

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1.....</b>	<b>;Error!</b>
<b>Marcador no definido.....</b>	<b>45</b>

**Lista de gráficos**

<b>Gráfico 1</b>	23
<b>Gráfico 2</b>	29
<b>Gráfico 3</b>	49
<b>Gráfico 4</b>	50
<b>Gráfico 5</b>	51
<b>Gráfico 6</b>	51

### Lista de Anexos

<b>Anexo 1</b> .....	75
<b>Anexo 2</b> .....	78
<b>Anexo 3</b> .....	81
<b>Anexo 4</b> .....	84

## **Introducción**

La adopción de las medidas de bioseguridad, la reducción del personal, el distanciamiento social, el cambio de materia prima y del producto final, generan una serie de condiciones de adaptabilidad que producen cambios en la natural composición laboral de la planta de confecciones y de establecer algunas estrategias para recuperar los clientes principales cuando se retorne a la actividad normal de producción de camisa para hombre.

Medir el impacto de dichos cambios, analizar su adopción y plantear algunas estrategias para la superación de esta crisis, cuando se retorne a la normalidad social y productiva, son los principales objetivos de este proyecto.

Tratando de reactivar el mercado y de hacer que la empresa empiece a reaccionar después de la pandemia, quisimos hacer un estudio donde se pudieran identificar cuáles son los factores más influyentes y cuáles son las medidas más apropiadas para competir en el mercado y hacer crecer la empresa.

Cabe resaltar que tenemos varios abanderados del desarrollo económico y empresarial como Analdex, Fiducoldex, la Andi y el gobierno nacional.

## **Problema**

En el contexto que están viviendo todas las industrias colombianas frente a la pandemia del covid 19 podemos resaltar que se sigue en el pie de lucha tratando de contribuir de una manera positiva a los impactos económicos a los que nos enfrentamos diariamente.

## **Descripción del Problema**

El mundo atraviesa uno de sus peores momentos con respecto a la salud pública, es así como el sector industrial de las confecciones y los demás sectores productivos y de comercialización se vieron sofocados por una condición anómala producida por la pandemia mundial del Covid-19, la cual obligó a la población colombiana, a entrar en cuarentena, llevando a un cese de actividades y cierre de empresas, entre ellas las de este sector productivo tan importante, desde el mes de marzo de 2019, tiempo a partir del cual, los empresarios, microempresarios y empleados, se veían en la obligación de buscar estrategias de reactivación y sustento económico basado escriba rápidamente cuál es el problema de investigación dentro del contexto en que piensa trabajarlo.

## **Planteamiento del Problema**

Desarrollar propuestas alternativas de mano del gobierno gobierno central para adjudicar el aval para activar de manera programada y atendiendo a protocolos exhaustivos, la apertura de algunas empresas y microempresas del sector

## **Sistematización del Problema**

La empresa “Louis Barton Zona Franca S.A.S.” ubicada en la ciudad de Pereira Risaralda, dedicada a la confección de prendas de vestir, especialmente camisas, con una planta dotada para más de 190 operarias, fue una de los más de 37.000 locales a nivel nacional que estaban cercanos al cierre definitivo, hasta que, como la mayoría de empresas y microempresas lograron abrir de nuevo, así fuese reduciendo su capacidad productiva, vieron en la pandemia la posibilidad de fabricar material de bioseguridad, tapabocas, mascarillas y trajes elaborados en materiales antilíquidos y antibacteriales.

### **Justificación**

El departamento de Risaralda, especialmente Pereira y Dosquebradas, deben gran parte de su economía industrial al sector textil y de confección de prendas para vestuario masculino, femenino, bien sea en adultos o niños.

“Pereira y Dosquebradas concentran el 99% de las empresas de este sector en el Departamento. Sin embargo, pese a la tradición y experiencia de más de 50 años (Valher-1924) muchas empresas han tomado la decisión de cerrar, hecho que se explica por múltiples factores, entre los cuales se encuentran, según estudios del sector, la estandarización en el ámbito mundial del pago por prenda, la reducción de aranceles para ropa importada, la eliminación de estímulos por parte del gobierno a los exportadores, la ausencia de créditos del largo plazo y bajo costo, las deficientes instalaciones industriales y el contrabando” (Ormet, 2012).

No es fácil dar continuidad a los proyectos empresariales y microempresariales, cuando las circunstancias productivas y de comercialización sufren algún tipo de trastorno, que conlleva a transformar de alguna forma los mecanismos continuos y procesos que se han naturalizado.

La situación actual, no sólo la local, sino nacional y mundial, con las dificultades sanitarias y de salud pública del momento son un detonante reactivo que provocó cambios en la productividad y comercialización natural de bienes, productos y servicios. El sector textil y de confección ha sufrido grandes cambios en estos últimos meses, desde marzo del año 2019, hasta la fecha, con la aparición del Covid-19, hecho trascendental que requiere por parte de la micro, mediana y gran empresa, reinventarse para hacerle el quite a tan difícil situación.

Como dato internacional, para ubicarnos en un panorama globalizado que nos permita conocer la profundidad de la crisis actual, la situación que afronta actualmente el mundo a causa de la pandemia, la cual según la OMS (2010) es la propagación mundial de una nueva enfermedad, cuando surge un virus epidémico que se propaga por el mundo y sobre el cual la mayoría de las personas no tienen inmunidad. La pandemia del Covid-19 actualmente se ha propagado a nivel mundial y ha impactado a nivel de mortalidad, morbilidad y capacidad de respuesta los sistemas de salud, adicionalmente ha tenido un impacto negativo en diversos sectores económicos, culturales y sociales.

Como consecuencia de la crisis sanitaria la OIT (2020) estimó para América Latina y el Caribe en su conjunto, una pérdida de 10,3% de las horas de trabajo para el segundo trimestre del año lo que corresponde a 25 millones de empleos a tiempo completo equivalentes (de 40 horas por semana). La CEPAL (2020) proyecta que, en el promedio del año, la tasa de desempleo se ubicará en 11,5%, unos 3,4 puntos porcentuales por encima del nivel de 2019, lo que refleja un aumento en unos 11,6 millones del número de personas desocupadas.

La empresa “Louis Barton Zona Franca S.A.S.” cuya capacidad productiva al máximo da empleo a más de 190 operarios, que confeccionan prendas para vestir, específicamente camisa, para lograr reactivarse y abrir de nuevo sus puertas desde abril del año 2019, cambió de producto, como lo hicieron cientos de microempresas y empresas del sector.

Lo que se pretende con este trabajo, es mostrar las nuevas condiciones de productividad, al adquirir un nuevo producto, como necesidad específica y circunstancial, tratando de analizar el impacto, positivo o negativo que trae consigo un nuevo panorama laboral. Sin dejar de lado la rigurosidad de los protocolos de bioseguridad los cuales para una empresa que trabaja con tiempos predeterminados, se convierte en un indicador de importancia, puesto que cada uno de

los operarios debe tomarse el tiempo para seguir las normas de asepsia personales y de su espacio de trabajo, durante varios momentos de la jornada.

Si bien somos conscientes que no existen muchos referentes bibliográficos y estudios específicos sobre la pandemia del Covid-19 y su impacto en la producción textil, que estamos viviendo en estos momentos, no vemos que sea posible hablar de otra temática, cuando es precisamente esta condición de salud pública, la que redujo a índices impensados, la capacidad productiva y comercial a nivel local, nacional e internacional.

En este trabajo la pretensión es dar una mirada a los cambios de un modelo productivo de confección adquirido por otro, obligado por las circunstancias y determinar, en la medida de lo posible, las nuevas condiciones laborales y la posibilidad de adoptar el nuevo material de trabajo. Así como la reducción en el personal y los cambios en los puestos de trabajo.

Además de analizar el impacto generado en la cadena productiva de la empresa se busca realizar un seguimiento a las nuevas condiciones de productividad, centrando la atención en la proyección del nuevo producto, sin dejar de lado el hecho de que, al pasar este tiempo de pandemia, se deben adaptar los sistemas de la cadena productiva y comercial, para retomar de nuevo la confección de camisas para caballero, dama y niños.

## **Objetivos**

El análisis se desprende de la situación económica tan crítica de algunas empresas del sector textil del país.

### **Objetivo general**

Analizar el impacto producido en la cadena productiva de una empresa de confecciones ubicada en la zona franca internacional de Pereira, debido a las condiciones impuestas por la pandemia del COVID-19.

### **Objetivos específicos**

Realizar un seguimiento a las nuevas condiciones de productividad de la empresa “Louis Barton Zona Franca S.A.S.”

Medir el impacto positivo o negativo en la productividad después de la adopción de la confección del nuevo producto por parte de la empresa “Louis Barton Zona Franca S.A.S.”

Proponer algunas estrategias para reactivar la productividad de la empresa después de la pandemia del Covid-19, tras la adopción nuevamente, del tipo de producción que se tenía antes de la crisis de salud pública.

## **Contenido**

### **1. Marco Teórico y Conceptual**

Analizando el sector textil del país podemos identificar varias estrategias que sean desarrolladas tratando de mitigar algunos de los impactos para que se pueda volver a reactivar la economía.

#### **1.1.Marco teórico**

##### **1.1.1. Sector industrial de la manufactura**

En Colombia la industria Textil-Confecciones genera aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. Hay cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son pequeñas fábricas, el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser. Las principales ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga. El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional (Cabrea, 2011). El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. En el periodo enero-diciembre 2020, las ventas externas del grupo de Manufacturas fueron US\$6.945,6 millones FOB (Free On Board) y registraron una disminución de 16,2%, frente a enero-diciembre 2019, este comportamiento obedeció principalmente a la caída en las exportaciones de Artículos manufacturados (Dane 2020).

Para el año de 1980, la industria de la confección ocupaba un lugar destacado en el contexto de la industria manufacturera en el departamento de Risaralda, por su generación de

empleo buena orientación hacia el mercado interno, tenía interrelaciones con otras actividades, además contaba con curva de experiencia, en Pereira y Dosquebradas, “puesto que el 43% de las empresas de la confección fueron fundadas en la década de 1991 al 2000, 36% en la década de 1981 al 90, el 14% en la década de 1971 al 1980 y antes de la década de 1970 el 4%” (Ruiz, 2004). Estos datos representan que las empresas dedicadas al sector confección en su gran mayoría con un 79% tienen trayectoria (Muñoz, 2011).

La industria de confecciones se ha convertido en una estrategia de empleo y desarrollo familiar, donde se han constituido gran cantidad de famiempresas y microempresas, y algunas que son denominadas empresas de garaje, donde los espacios de trabajo son reducidos, pequeñas habitaciones con 5 o 6 máquinas acumuladas y una pequeña mesa de corte y diseño. Motivo por el cual gran parte de estas empresas no llegan más allá de convertirse en colaboradoras de otras medianas y grandes empresas de confección en operaciones específicas para la elaboración del producto final.

El crecimiento de la industria en el departamento de Risaralda ha presentado un incremento significativo en los 10 últimos años especialmente en el sector de la manufactura el cual presentó un aumento anual de 10.2% según la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial del Dane, en el cual se ha destacado a nivel regional, nacional e internacional, incursionando con productos como pantalones y camisas para adultos y niños, incrementando las posibilidades de empleo y desarrollo económico y social del país (Banco de la República, 2020).

Cabe resaltar que este sector es uno de los más afectados no solo en nuestro departamento sino a nivel nacional y en enero y febrero de 2020 la producción industrial en Risaralda había registrado crecimientos anuales de dos dígitos; no obstante, en marzo se presentó un menor

aumento por la menor dinámica en resto de industria y reducción en textiles, confecciones y cuero (Banco de la República, 2020).

Es bastante común en el departamento la incursión de pequeñas y medianas empresas en el sector de las confecciones, las cuales centran sus esfuerzos en la producción textil con el objeto de materializar su proyecto de empresa a largo plazo. “El capital invertido al iniciar operaciones es relativamente precario y el conocimiento de la industria y del mercado es limitado” (Ruiz, 2004).

En condiciones de infraestructura y logística la industria de la confección en el eje cafetero concentra unas 1400 empresas, la mayoría de ellas micro y pequeñas empresas, de las cuales se podría decir que solo 15 son consideradas medianas o grandes según: número de empleados; capacidad de producción para el mercado local, nacional y de exportación; capacidad tecnológica en cantidad y calidad de los equipos y maquinaria (Ormet, 2012). Las mipymes y medianas empresas predominan en el departamento de Risaralda, con 3, 4, 5, 6 y 7 máquinas, y un número entre 4 y 15 empleados. La forma de subsistencia es preparando fases de la confección del pantalón o la camisa, para empresas más grandes (Cruz, 2006).

“Los empresarios señalan como principales causas de este fenómeno las tendencias de la industria, que da preferencia a pedidos de pequeño volumen (que disminuyen las ventajas de la producción en escala), con cambios frecuentes en las especificaciones (que demanda transformaciones internas permanentes) y cortos períodos para la entrega de pedidos (exigencia de menores ciclos de producción y flexibilidad en las entregas). A esto se agregan problemas de alta rotación de la mano de obra calificada entre las empresas, lo cual obliga al mediano y gran empresario a estar formando permanentemente personas, a una elevada rigidez y resistencia al cambio entre las personas calificadas para la polivalencia y a costos asociados con las

condiciones de trabajo” (Ormet, 2012).

En otro orden respecto a las empresas de confecciones de Pereira y Dosquebradas, sólo el “4% de las organizaciones dirigen sus productos a consumidores locales o regionales, el 21% producen para el mercado nacional, el 43% exportan sus productos y el 75% de las exportadoras lo hace de manera directa” (Ruiz, 2004), el destino de las exportaciones de las empresas de Pereira y Dosquebradas es Estados Unidos y Puerto Rico con una participación del 85% (Muñoz, 2011); otros socios como Venezuela, Ecuador y Bolivia representan el 15% restante de las transacciones” (Ormet, 2012).

Pereira y Dosquebradas concentran el 99% de las empresas de este sector en el Departamento. Sin embargo, pese a la tradición y experiencia de más de 50 años (Valher-1924) muchas empresas han tomado la decisión de cerrar, hecho que se explica por múltiples factores, entre los cuales se encuentran, según estudios del sector, la estandarización en el ámbito mundial del pago por prenda, la reducción de aranceles para ropa importada, la eliminación de estímulos por parte del gobierno a los exportadores, la ausencia de créditos del largo plazo y bajo costo, las deficientes instalaciones industriales y el contrabando (Ormet, 2012).

La actividad manufacturera es por tanto un elemento determinante de la economía regional y demanda gran cantidad de recursos que son transformados mediante diversos procesos tecnológicos y con eficiencias que pueden variar dependiendo de la antigüedad de los equipos utilizados, el nivel de formación del personal involucrado en el proceso y la fortaleza de la estructura organizacional, entre otras. Las ineficiencias son reflejadas en menor productividad (más cantidad de materias primas por unidad de producto), menor competitividad (costos más elevados de producción), un mayor impacto sobre el entorno debido al uso ineficiente de los recursos y la disposición de los residuos generados, además de la pérdida de oportunidad para

acceder a mercados más productivos y competitivos o con mayores exigencias ambientales, todo esto inevitablemente ocasiona la desaparición de aquellas empresas que no se fortalezcan y se preparen para enfrentar los requerimientos del mercado incrementando la problemática social y económica de su área de influencia.

### Gráfico 1.

Industria textil Colombiana



#### 1.1.2. Pandemia del covid 19 y su impacto sobre la productividad

La situación que afronta actualmente el mundo a causa de la pandemia, la cual según la OMS (2010) es la propagación mundial de una nueva enfermedad, cuando surge un virus epidémico que se propaga por el mundo y sobre el cual la mayoría de las personas no tienen inmunidad. La pandemia del Covid-19 actualmente se ha propagado a nivel mundial y ha

impactado a nivel de mortalidad, morbilidad y capacidad de respuesta los sistemas de salud, adicionalmente ha tenido un impacto negativo en diversos sectores económicos, culturales y sociales.

Como consecuencia de la crisis sanitaria la OIT (2020) estimó para América Latina y el Caribe en su conjunto, una pérdida de 10,3% de las horas de trabajo para el segundo trimestre del año lo que corresponde a 25 millones de empleos a tiempo completo equivalentes (de 40 horas por semana). La CEPAL (2020) proyecta que, en el promedio del año, la tasa de desempleo se ubicará en 11,5%, unos 3,4 puntos porcentuales por encima del nivel de 2019, lo que refleja un aumento en unos 11,6 millones del número de personas desocupadas.

Por otra parte “la Organización Mundial del Comercio (OMC) estima que la caída del comercio mundial se situará entre 13% y 32% durante el año 2020, y prevé una recuperación lenta por el desfase entre los estadios del contagio a lo largo del globo: mientras algunos países reanudan su actividad económica, otros están en plena emergencia y en confinamiento. Este factor representa una amenaza para la reactivación económica” (Caria, 2020, p.67).

Es así como las medidas de contención adoptadas frente a la pandemia del Covid-19 “están teniendo un impacto económico y social demoledor en el tejido empresarial de América Latina y el Caribe, especialmente en las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), las cuales representan más del 99% de las firmas en la región, más de un 22% del PIB. Como consecuencia de la reducción en la demanda y las dificultades de abastecimiento de insumos, entre otros problemas, las empresas están bajando sus niveles de producción y de empleo y tienen serios problemas de liquidez” (CEPAL, 2020, p.6).

Colombia no ha sido la excepción frente a tales circunstancias, por efecto de la pandemia del Covid-19 la economía del país experimentó de manera inicial una drástica reducción tanto en

la demanda como en la producción interna a cauda de las medidas de distanciamiento social (Conpes 4023, 2021) lo cual generó que miles de personas se vieran afectadas en el campo laboral tanto formal como informal, empresas de diversos sectores de la economía presentaron drásticas consecuencias que van desde la disminución de sus ingresos, el despido de forma masiva de empleados, disminución de salarios hasta el cierre definitivo de sus operaciones, hechos que marcan un momento histórico en el país (Espino y Arenas, 2020).

Como se mencionó anteriormente, en el país miles de empresas se han visto enfrentadas a múltiples desafíos producto de la crisis ocasionada por la pandemia del Covid-19, lo cual ha conducido a que de manera abrupta se tengan que implementar diversas acciones para hacerle frente a la situación (Redondo, Rodríguez, López y Duque, 2020). Con el propósito de mitigar dicho impacto en la economía del país, fue necesario que los empresarios planearan, prepararan e incorporaran en sus organizaciones medidas de prevención y respuesta para la disminución de situaciones de riesgo y contagio entre sus empleados, lo cual en muchas organizaciones implicó a su vez una transformación en los modelos de producción para adaptarse a las necesidades de un mercado en evolución.

Dicha transformación de los modelos de producción impactó directamente a la industria textil-confecciones, la cual se vio obligada a innovar con productos nuevos para hacerle frente a la nueva realidad y continuar en el mercado, esto dado que la naturaleza de los productos, la economía de la producción y la economía de la cadena de suministro, llevaron a una transformación en la forma en que las empresas hacen negocios” (Hagel, Seely Brown, Kulasooriya, Giffi y Chen, 2015).

Lo anterior se hace evidente en el contexto global donde se ha generado un aumento en la oferta y la demanda de elementos de protección personal como tapabocas, batas, gorros,

polainas, caretas, entre otros, para el uso del sector salud, pero también para el uso común como elementos de protección personal, lo cual ha representado una oportunidad para varias empresas de la industria que han adaptado sus líneas de producción para la fabricación de este tipo de elementos (Cámara de Comercio de Cali, 2020).

Como lo afirma la Unidad Macroeconómica de Análisis (2020) la industria manufacturera es uno de los sectores más importantes de la economía, debido a su gran incidencia sobre el PIB nacional, a la importante generación de empleos, y a los fuertes encadenamientos hacia adelante y hacia atrás con los diferentes sectores productivos y la producción de bienes de consumo. Los subsectores más importantes del sector manufacturero son la refinación de productos del petróleo, la elaboración de productos alimenticios y textiles (BID, 2020, p.15).

Las empresas de manufacturas emplean a 463 millones de trabajadores, fueron sumamente perjudicadas en algunos segmentos, ya que los empleados tuvieron que permanecer en casa debido a las medidas tomadas por la cuarentena, generando entre otros, los cierres de algunos almacenes obligaron a cancelar pedidos y recortar salariales suprimiendo la demanda en muchos sectores, entre ellos la industria textil- confecciones (OIT, 2020).

La industria textil-confecciones es uno de los sectores de mayor desarrollo a nivel internacional. El sector textil en Colombia es uno de los de mayor crecimiento en las exportaciones colombianas, este ha sufrido unos periodos de crisis debido a la falta de preparación en el país para asumir los retos de la apertura económica tras la cuarentena por el Covid-19, por lo cual el sistema de producción textil debe desarrollar continuamente políticas donde se refleje el aumento de la competitividad para mantenerse en el escenario mediante estrategias como la adopción de nuevas líneas de productos (López Amaya, Prias Barrera y

Vivas Molina, 2020).

De forma general, los cambios suscitados a raíz de la pandemia del Covid-19 en las empresas del sector manufacturero corresponden a asuntos tanto internos como externos de la organización, entre los cuales encontramos aquellos relacionados con el mercado, las ventas, la estabilidad empresarial, la cadena productiva, pero sobre todo aquellos que surgen producto de la implementación de los protocolos de bioseguridad para prevenir la aparición de contagios dentro de las instalaciones de las organizaciones (Patiño, 2020).

“Las medidas laborales apuntan a aumentar la flexibilidad con la cual las empresas pueden readecuar las dotaciones de recursos humanos, proteger a los trabajadores y facilitar el despliegue de modalidades de trabajo alineadas con las restricciones operativas de los mandatos de confinamiento que están implementando los países. Estas medidas también tienen altos niveles de adopción tanto en los países desarrollados como en América Latina y el Caribe” (BID, 2020, p.9).

Los ajustes realizados por las empresas del sector de las manufacturas en las actividades de abastecimiento, producción, comercialización, mercadeo, han permitido que las mismas mantengan su operación después de poner a prueba su capacidad de adaptación y reacción a los desafíos impuestos por el Covid-19, y en algunos casos, presenten exitosos casos de adaptación y sofisticación productiva representando dicha problemática en una oportunidad de crecimiento (Cámara de Comercio de Cali, 2020).

El énfasis puesto hasta el momento en la seguridad y salud en el trabajo y en el bienestar de los empleados, ha de seguir siendo una prioridad en las fases próximas de la crisis sanitaria. “Además de gestionar el período inicial de confinamiento de la mejor manera posible, las empresas han sido conscientes de la importancia de gestionar con empatía y reconocimiento de

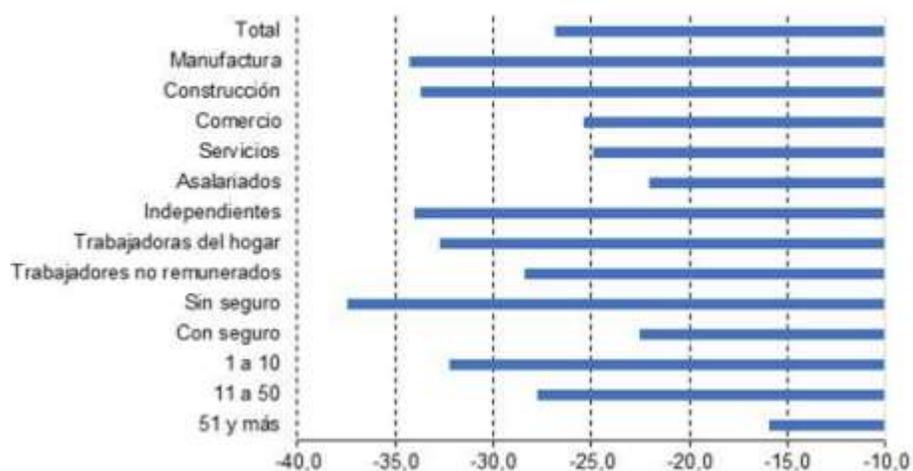
las circunstancias personales a los trabajadores afectados por permisos obligatorios y a los que trabajan a distancia. Las Organizaciones Empresariales pueden ser un catalizador para impulsar los avances en curso en esta esfera velando por que sus miembros tengan acceso a expertos en bienestar y a ejemplos de buenas prácticas” (OIT, 2021, p.15).

Es así como el principal reto de la industria de la manufactura es recobrar el terreno perdido por la pandemia, así como identificar los riesgos y fallas en las cadenas de suministro y producción, así como mejorar el entendimiento de las necesidades de los clientes y la elasticidad de la demanda (Deloitte, 2020). Para lo cual se hace indispensable que las empresas de confección analicen el impacto que tiene en la actualidad su cadena de producción, entendiendo “la misma como el conjunto de actividades económicas y de agentes que intervienen en el proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas y su transformación en bienes”, productos o grupos de productos comercializables en el mercado internacional, nacional, regional y local (Cayeros, Robles y Soto, 2016).

Por lo tanto “es necesario analizar los procedimientos que guían hacia una correcta planeación en la productividad de las diferentes áreas ya que esta debe ser la base para implementar nuevas mejoras y técnicas en la ejecución de los procesos productivos, dando como resultado una mejor productividad y así mismo un beneficio óptimo para el mejoramiento continuo de las empresas” (Polanco, 2008). “Estos cambios y mejoras en las empresas lograrían una ventaja competitiva, aspecto que hoy en día es primordial para lograr que las empresas desarrollen un posicionamiento en el mercado y se destaquen en el sector donde desarrollan su actividad económica” (Molina, 2003).

## Gráfico 2

### Valoración por sector



### 1.1.3. Cadena productiva

Una cadena productiva es un “conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo desde la provisión de materias primas e insumos y su transformación en bienes para la comercialización en los diversos mercados” (Cayeros, Robles y Soto, 2016).

“Una cadena productiva está conformada por una secuencia de eslabones en la cual operan actores económicos que centran sus actividades en la producción de un producto o servicio. Un eslabón de la cadena está conformado por un grupo de actores económicos que realizan actividades similares, tienen procesos de generación de valor similar, poseen derechos propietarios sobre un producto o servicio en un estado de valor definido, transfieren ese mismo producto a los mismos clientes y reciben insumos de los mismos proveedores. También es una bolsa de mano de obra especializada y de conocimientos técnicos sobre las distintas funciones y

procesos asociados con el producto principal, ya sean zapatos, muebles, vestidos u otra cosa” (Campero, 2015, p.81).

Las cadenas productivas involucran a todos los eslabones de la actividad, desde fabricantes de insumos, maquinaria y equipos, hasta el producto final, sin dejar de lado la parte de la comercialización, esto puesto que el consumidor constituye el eslabón final de la misma. Identificar la cadena permite la localización de productos, procesos, empresas, instituciones, operaciones, dimensiones y capacidades de negociación, tecnologías y relaciones de producción (Bada y Rivas, 2009).

Desde las cadenas productivas se puede mejorar la calidad y la competitividad de diversidad de productos, desde la promoción de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes eslabones de la cadena, posibilitando la creación de un tejido articulado de organizaciones que producen, comercializan y distribuyen. Además de lo anterior, contribuye a aumentar la capacidad de respuesta a las demandas de los mercados locales, regionales, nacionales y globales, así como al incremento en la calidad y la escala productiva (Antúnez y Ferrer, 2016).

En Colombia, las cadenas productivas constituyen una estrategia, mediante la cual las empresas mejoran sus indicadores de productividad y se incorporan más competitivamente en los procesos de internacionalización. “Las industrias que forman parte de una cadena, poseen estrategias competitivas que las llevan a posicionarse en su respectiva etapa, las cuales dependen de sus posibilidades intrínsecas, por lo que no existe una estrategia única para todos los eslabones de una cadena. Lo importante, es lograr que todas las etapas de esta se relacionen a través de un sistema coordinado y concertado de gestión, haciendo posible la consecución de

ventajas competitivas. En caso contrario se notará un valor agregado en cada empresa, pero no en la cadena como un todo” (Castellanos, Rojas, Villarraga y Ustate, 2001, p.93).

Pensar en una cadena productiva es también pensar en los sistemas productivos locales, en la articulación de empresas proveedoras, empresas de servicios y diferentes ramas productivas, en el apoyo de centros de investigación, instituciones educativas y del sector público a partir de su marco legal y los programas de promoción para la creación de empresas. “La capacidad de desarrollar en una misma localidad los eslabones de las cadenas que están faltando es un importante desafío de cara al desarrollo y un significativo nicho de oportunidades para los emprendedores” (Campero, 2015, p.81).

#### **1.1.4. Caracterización de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. y su producción**

##### **1.1.4.1. Trayectoria de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.**

La empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S., como zona franca lleva funcionando 5 años, aunque Louis Barton, tiene 32 años en el mercado, lo que supone una reacomodación no sólo en su personería jurídica, sino en la caracterización del producto, con una condición de crecimiento mayor, en los últimos 5 años se ha destacado por ofrecer al mercado textil un producto de prenda de vestir, camisa para hombre, dama y niño, con una atención focal en la camisa masculina y una diversidad de estilos y confecciones con un sello propio tipo exportación.

Louis Barton Zona Franca S.A.S. ha proyectado un nombre de solidez y confiabilidad, desde el apoyo constante de sus empleados, los cuales son considerados como familia, hecho que se puede probar en el esfuerzo que se ha realizado para reactivar sus empleos o casi la totalidad de ellos, después del cierre obligado por la calamidad de salud pública que vivimos a comienzos

del año 2019 por la aparición de la pandemia del Covid-19, a pesar del cambio obligado en el producto final, por causa de la nueva demanda local, nacional y mundial.

#### **1.1.4.2.Louis Barton Zona Franca S.A.S. antes y durante la pandemia**

Para una empresa de confecciones existen condiciones especiales de operación que se convierten en un mecanismo programado, donde los tiempos de cada operación son fundamentales para lograr la eficiencia diaria, es decir, la cantidad de prendas terminadas por día laboral, según la máquina, el operario y la operación específica, dado que algunas máquinas y algunos operarios pueden hacer más de una operación al mismo tiempo.

La empresa antes de la pandemia del Covid-19 era una y durante la pandemia es otra, esto quiere decir, que la adaptación al nuevo modelo productivo y la adopción de los exigentes protocolos de bioseguridad han trastornado, desde los horarios básicos, hasta la cantidad de operarios, obligando a la división de la jornada, la cual antes era única, en una doble jornada con la mitad de los operarios y una reducción de 8 horas a 6 horas de trabajo por día.

Antes de la pandemia del Covid-19, la empresa contaba con 205 colaboradores, operarios, y 20 personas encargadas de la función administrativa y los servicios generales. Por su parte, sin embargo, durante la pandemia los operarios pasaron de 205 a 154 y los administrativos de 20 a 12, lo que significa una reducción significativa del personal, pero que si se atiende a la situación laboral actual del departamento de Risaralda y del país, se puede considerar un logro, ya que muchas empresas de confecciones tuvieron que cerrar definitivamente sus puertas.

#### **1.1.4.3.Producto de fabricación antes de la pandemia**

La empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. con un esfuerzo evidente, se ha logrado mantener vigente a pesar de la crítica situación laboral que ha aquejado a nuestro país en los

últimos años, se ha logrado una escala de producción internacional positiva, y los registros diarios marcan una cantidad de unidades importante para abastecer un mercado ya tradicional en nuestro modelo productivo.

El principal producto, al cual llaman en la empresa producto estrella, es la camisa para hombre, la cual se combina en ocasiones con camisa para niño y dama, esta última, con pedidos no tan frecuentes, por lo menos en los últimos años.

205 operarios se encargaban de producir a diario 5350 camisas manga corta y 5200 camisas manga larga, con diversidad de diseños y estilos. Jornada única, durante 8 horas.

Dicha producción constituía una cobertura total de la maquinaria y las mesas de corte y diseño, las cuales, durante la jornada laboral, producían en su capacidad máxima, hasta que se terminase con las condiciones de unidades sugeridas, extendiendo algunas veces la tarea, hasta culminar, después de las 8 horas con el objetivo o meta.

El turno único permitía la extensión en horas de ser necesario, puesto que la demanda de la empresa, hasta antes de la aparición de la pandemia, era superlativa, con unos clientes fijos de muchos años, cinco clientes en total a los cuales se les cosía bajo referencia.

Es importante reconocer que mientras algunas empresas de tradición textil en el eje cafetero le cosen a uno, dos o tres clientes, Louis Barton Zona Franca S.A.S. trabajaba con cinco, hecho que ha marcado una pauta, para obtener una productividad en escala por minuto. Los años de experiencia de los operarios permite, la adopción de los estilos propios de los patrones y de su agilidad en el manejo de la marca, es muy provechosa a la hora de cambiar la operación según la necesidad.

Cuando se lleva un programa diario durante años, todo maneja cierta sincronía que se traduce en un buen final, es decir, una camisa de calidad tipo exportación.

Al momento de preparar los diseños y mostrar las condiciones que precisa la prenda del día, la capacidad de los operarios entra en juego para evitar la pérdida del tiempo en explicaciones muy extensas; como se mencionó anteriormente, el tiempo predeterminado por operación registra un código de interés de alto consenso, donde cada parte debe ser funcional y un requiebre en la operación, en máquina o en el operario, se traduce en un obstáculo para las demás operaciones y operarios.

La diversidad en los estilos de la camisa, lo complejo de algunos de ellos, el tamaño, el tipo de tela, y las características propias del producto final, con sus accesorios y moldes, son los que ponen el sello de apropiación de la novedad frente al trabajo diario, algunos estilos son novedosos y difieren de los anteriormente confeccionados lo que obliga a los operarios a estar atentos a los detalles sin dejar de atender las constantes de tiempo que son indudablemente privilegiadas a la hora del trabajo.

#### **1.1.4.4.Producto de fabricación durante la pandemia. condiciones para la nueva producción**

La camisa para hombre, niño y dama en algunos casos sufrió un cambio sustancial en el modelo productivo de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. debido a la aparición del Covid-19. Como se mencionó antes, la confección en el país, uno de los sectores productivos más fuertes, al igual que los demás modelos de producción y comercialización, se vieron alterados por una pandemia de orden mundial que vino a paralizar y trastocar todos los procesos económicos y vivenciales, planteando ciertas condiciones de acuartelamiento obligado en un comienzo y resurgimiento parcial de las labores diarias, las cuales, hoy día, después de casi dos

años. Sigue arrastrando consecuencias muy difíciles de sortear por parte del sector económico, productivo y de comercialización.

Un cierre por meses en la producción, durante el cese obligado a nivel nacional del ejercicio productivo, y una lenta y compleja adaptación del modelo de protocolos para operar de nuevo, hacen parte de la imagen temporal de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S., quien, acostumbrada a sus diversos estilos de camisa tipo exportación, dotada de una elegancia y clase formal, debió reducir sus expectativas dejando de lado su producto estrella y adaptando su nuevo modelo productivo a la fabricación de tapabocas, polainas y trajes de bioseguridad, pero principalmente a tapabocas.

Las exigencias puntuales del ministerio de salud colombiano, puso a los directivos y administrativos en la difícil tarea de adaptar la planta a las nuevas posibilidades de productividad, con enormes cambios y dispendiosas tareas de reacomodación.

Pasar de la confección de camisas a la de tapabocas, buscar nuevos proveedores y realizar una adaptación de las instalaciones, así como la reducción del personal y la división de la jornada laboral, en dos partes, trastocó el modelo de producción y determinó nuevas condiciones.

Para iniciar nuevamente labores, con la pandemia en pleno, se debieron acoplar los procesos a las exigencias del Ministerio de Salud.

**Medidas de bioseguridad para los trabajadores: lavado de manos constante, distanciamiento social, uso de tapabocas.**

Siguiendo las recomendaciones con los mecanismos sugeridos por el ministerio de salud, se han fortalecido los procedimientos de limpieza y desinfección de elementos e insumos de uso habitual, superficies, equipos de uso frecuente, el manejo del residuo, producto de la actividad

productiva, el uso adecuado de los elementos de protección personal, optimización de la ventilación de las instalaciones y el cumplimiento de las medidas higiénicas sanitarias.

Para el lavado de manos se adaptaron los baños, un buen acceso de agua, jabón antibacterial y toallas desechables.

Los 154 operarios, divididos en dos jornadas de 6 horas, 77 operarios por jornada y los 12 administrativos, realizan el lavado de manos con una periodicidad de 3 horas, para lo cual se ha diligenciado un formato en orden alfabético donde se indica el nombre de 6 operarios dando un margen de tiempo de 1,5 minutos para cada uno. En el caso de los administrativos se encuentra una lista de turnos en el baño.

Adicionalmente el lavado de manos con agua y jabón se realiza cuando están visiblemente sucias, antes y después de ir al baño, antes y después de comer, después de toser o estornudar, antes y después de usar el tapabocas y antes de tocarse la cara.

Antes de reiniciar las labores productivas se realizó una jornada de capacitación con relación a la forma en que se llevaban a cabo las actividades, la adopción del nuevo producto, la nueva distribución de máquinas y funciones y las acciones necesarias para evitar el contagio.

### **Distanciamiento físico**

Se realizó una reorganización de la planta física, con el fin de asegurar que las máquinas queden a 2 metros de distancia, evitando el contacto directo entre operarios.

- Se está controlando el aforo de los empleados en el área de trabajo controlando los horarios de alimentación, limpieza, traslado de materiales.
- Se está controlando el ingreso y salida a la empresa y a la planta del personal garantizando la distancia mínima.

- Se está evitando el intercambio físico de documentos, aprovechando las ayudas tecnológicas.
- Al finalizar labores se retroalimenta a los operarios sobre la continuidad en casa de los protocolos y la prevención de exponerse fuera del trabajo.

### **Manipulación de insumos y productos**

La empresa ha adaptado un sistema asertivo para la manipulación de insumos y productos.

- Asegurando que el proveedor de insumos se ajuste a los protocolos de bioseguridad.
- Llevando registro de identificación de proveedores y clientes.
- Determinando un área de recepción y almacenamiento de insumos con cuidado permanente.
- Garantizando el uso de guantes y tapabocas.
- Realizando limpieza y desinfección de los insumos recibidos.
- Garantizando las condiciones de calidad e higiene al almacenar.
- Reduciendo el contacto físico en el movimiento de productos entre personas, con una sola que reciba y entrega.
- Utilizando doble bolsa para empacar los productos terminados y evitando que pase por muchas personas diferentes.

También se ha realizado un protocolo de información detallada para asegurar que los operarios y funcionarios, manejen una misma información en torno a las condiciones del nuevo proceso laboral.

- Información general de los lugares de la empresa en los que puede existir riesgo de exposición.
- Factores de riesgo del hogar y la comunidad.
- Factores de riesgo personal.
- Signos y síntomas.
- Importancia del constante reporte de condiciones físicas.
- Protocolo de etiqueta respiratoria.
- Protocolo de lavado de manos.
- Protocolo sobre vestuario y demás accesorios de trabajo.
- Hábitos de vida saludable.
- Pausas activas.

El extenso protocolo de bioseguridad, la adopción de los tiempos para llevarlo a cabo, la inversión en empleados, productos y capacitaciones, han exigido un gran esfuerzo mental, físico y de inversión económica que como es lógico, definen inversiones no acostumbradas que afectan el funcionamiento natural de la empresa; si a eso se le suma, el cambio en el producto que provocó un nuevo campo de acción comercial, en la búsqueda de nuevos clientes, con una demanda muy limitada por parte del mercado.

#### **1.1.4.5. Consecuencias del cambio de producto**

Aunque se considera el cambio de producto como algo temporal, estas son algunas consecuencias que ha traído el dejar de producir camisa, para producir tapabocas.

- Reducción del personal. Se pasó de 205 operarios a 154, 51 operarios menos. De igual manera se redujeron los cargos administrativos pasando de 20 a 12, 8 menos, para un total de 59 personas desempleadas.
- Cambio de horario. Antes de la pandemia se tenía un solo turno de 8 horas con todos los operarios en pleno, ahora se deben hacer 2 turnos, de 6 horas cada uno, lo que determina, rebaja en el sueldo de los trabajadores.
- Durante cada jornada de trabajo más de la mitad de las máquinas están inutilizadas. Unas por falta de espacio, para conservar la distancia requerida, otras porque los operarios no pueden estar todos en el mismo horario por cuestiones del mismo hecho.
- Se pasó de producirle camisas a cinco clientes de tradición, a producir tapabocas a diversidad de clientes que son circunstanciales.
- Reducción significativa de los tiempos de producción debido a los extensos protocolos antes descritos y exigidos para continuar con las labores.
- Pérdida parcial de los clientes permanentes, lo que obligará a diseñar una estrategia para dar continuidad después de la pandemia, al procedimiento comercial con ellos, o procurar la búsqueda de nuevos clientes.
- Adopción del producto, camisa, después de la pandemia, lo cual determinará un nuevo establecimiento de condiciones propias, capacitaciones y reordenamiento de la planta física.
- Nuevo diseño de los conceptos de eficiencia y calidad de producción de prendas, ya que la fabricación de tapabocas se realiza con muy pocas acciones, mientras la camisa exige

de muchas operaciones y la adaptación, con la recuperación de tiempos, exigirá por parte de los operarios de una condición favorable para reacondicionar la capacidad de movimiento manual frente a tiempo predeterminado.

## 1.2.Marco conceptual

**Producción:** “La producción tiene por objeto, el proceso de transformación de los insumos, en bienes y servicios, pasando por una etapa sucesiva hasta la entrega o despacho al cliente”. “Cuando se habla de insumos se hace referencia a recursos tales como energía, materia prima, mano de obra, capital, información, entre otros, que a través de diferentes procesos son transformados en productos finales para la satisfacción del cliente” (Betancur, 2014).

“Estos procesos se realizan en el área de producción, también conocida como el área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería. No solo las empresas productoras o industriales cuentan con la función o el área de producción, sino también, toda empresa de servicios, por lo que hoy en día, se suele utilizar más el término operaciones antes que el de producción, ya que el término producción parece sólo implicar bienes tangibles, y no a los bienes intangibles o servicios” (Betancur, 2014).

**Textil:** Dícese de las fibras que pueden ser hiladas, como el algodón, el lino, el cáñamo, etc., de origen vegetal; la lana de diversos animales como el carnero, la alpaca, la vicuña, etc., y la seda. En la actualidad han cobrado excepcional importancia las fibras artificiales o sintéticas, como la seda artificial y el nilón.

**Manufactura:** Este término se deriva de las palabras latinas manus (manos) y facturas (hacer); esta combinación de términos significa hacer con las manos. La palabra inglesa *manufacturing* tiene ya varios siglos de antigüedad, y la expresión “hecho a mano” describe precisamente el método manual que se usaba cuando se acuñó la palabra.

**Covid-19:** “El virus del síndrome respiratorio agudo severo tipo-2 (SARS-CoV-2), causante de COVID-19, se ubica taxonómicamente en la familia *Coronaviridae*. Esta familia se subdivide en cuatro géneros: *Alphacoronavirus*, *Betacoronavirus*, *Gammacoronavirus* y *Deltacoronavirus*. Muchos coronavirus de los cuatro géneros mencionados son causantes de enfermedades en animales domésticos, y por lo tanto son principalmente de interés veterinario. Desde el punto de vista ecoepidemiológico se pueden clasificar en dos grupos: coronavirus adquiridos en la comunidad (o coronavirus humanos, HCoV) y coronavirus zoonóticos. Los coronavirus humanos circulan libremente en la población de todos los continentes, suelen causar enfermedad respiratoria leve. Se estima que producen entre el 10% y el 30% de los casos de resfriado común” (Díaz y Toro, 2020, p.185).

**Cadena productiva:** “Una cadena productiva es un sistema que se constituye por actores que se interrelacionan y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un espacio determinado” (Vizcarra, 2007).

Por otra parte, una cadena productiva es un conjunto de actividades económicas y agentes, que intervienen en un proceso productivo desde la provisión de materias primas e insumos y su transformación en bienes para la comercialización en los diversos mercados (Cayeros, Robles y Soto, 2016).

**Eslabón perdido:** un eslabón es un “conjunto de agrupaciones de actores de la cadena productiva que realizan actividades económicas que resultan afines entre sí; un eslabón puede cumplir diversas funciones al interior de la cadena productiva como lo son la producción, transformación, comercialización o distribución. En cada eslabón se pueden identificar actores

que demandan u ofrecen productos con diferentes características de calidad, cantidad u oportunidad” (Cayeros, Robles y Soto, 2016).

Un eslabón perdido al interior de la cadena productiva supone la ausencia de un actor fundamental para la organización bien sea en la producción, transformación, comercialización o distribución de los productos de la empresa.

### **1.3.Marco legal**

Un marco legal de un proyecto que se plantea la diversificación de la cadena productiva para la reactivación de una empresa de confecciones en tiempos de Covid-19, nos dota de bases sobre las cuales las empresas construyen y determinan el alcance de su participación durante el proceso de reactivación.

Por lo tanto el marco aquí expuesto relaciona aquellos temas que incidieron e inciden de manera directa en el funcionamiento empresarial, por ello es de especial interés mencionar que mediante la resolución 385 del 12 de marzo del 2020, el Ministerio de Salud y Protección Social, de acuerdo a lo establecido en el artículo 69 de la ley 1753 de 2015, establece la emergencia sanitaria por causa del coronavirus Covid-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus con el fin de prevenir, controlar y mitigar los efectos de la propagación del Covid-19 en el país, lo cual conllevó posteriormente a una cuarentena que se prolongó durante varios meses en el territorio nacional, generando el cierre temporal de gran cantidad de empresas del país.

Por otra parte, mediante el decreto 417 del 17 de marzo de 2020 se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional, medida que surge como contramedida después que la OMS en enero de 2007 identificara el Covid-19 y declarara dicho brote como una emergencia de salud pública de orden internacional, solicitando en el mes de marzo a los países la adopción de medidas prematuras con el objetivo de detener su

transmisión y prevenir la propagación del mismo, declarando en dicho mes la clasificación como pandemia.

En el mes de “abril bajo la resolución 000666 de 2020 se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Covid-19” (Ministerio de Salud y Protección Social. 2020), dentro de lo cual se incluyeron medidas como la higiene de manos, la higiene respiratoria, el distanciamiento social, el autoaislamiento voluntario y la cuarentena, medidas que posteriormente debieron ser tenidas en cuenta por las empresas del sector de la manufactura para la reactivación productiva, atendiendo a todos los protocolos aquí mencionados y adaptando su capacidad productiva para la adopción de los mismos ante la reactivación de las diferentes empresas del sector económico.

## **2. Diseño metodológico**

El diseño metodológico de la investigación sobre la diversificación de la cadena productiva para la reactivación empresarial en tiempos de Covid-19 de una empresa de confecciones se fundamenta bajo una investigación cuantitativa de tipo explicativo o analítico, cuya población está conformada por la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.; la información de obtuvo a través de herramientas como la observación participante y no participante, las encuestas y entrevistas.

### **2.1.Tipo de estudio**

Se llevó a cabo una investigación cuantitativa de tipo explicativo o analítico para determinar los factores que se tuvieron en cuenta para adoptar la producción de un nuevo producto que permitiera la reactivación empresarial, ya que este tipo de estudios explican, contestan el por qué o la causa de presentación de un fenómeno o comportamiento determinado, tratando de explicar la relación o asociación entre variables (Muggenburg Rodríguez y Pérez Cabrera, 2007).

Este estudio sale de las envistas realizadas al personal administrativos, personal operacional de la empresa Louis Barton, el concepto de un experto en este caso la entrevista a la directora de la zona franca internacional de Pereira, fuentes bibliográficas del Dane, Inexmoda, el ministerio de protección social, estudios de mercado de la universidad Eafit y análisis empresariales de la OTI.

### **2.2.Población y muestra**

La población de la presente investigación está conformada por la empresa Louis Barton

Zona Franca S.A.S.

La muestra de la presente investigación está conformada por el área de producción donde se aplicaron un total de 30 encuestas a los operarios y el área administrativa donde se entrevistaron en total 4 administrativos de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.

### 2.3.Hipótesis

¿De qué manera puede reactivar la producción de camisa para caballero, niño y dama la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. de la ciudad de Pereira, después de analizar el impacto producido en la cadena productiva a causa de la pandemia por Covid-19?

### 2.4.Variables

Tenemos que resaltar que esta variable se presenta para poder identificar los conceptos más relevantes del impacto que está generando el Covid 19 en la empresa Louis Barton Zona Franca y desarrollar estrategias que nos ayuden a salir de la coyuntura.

**Tabla 1**

*Variables*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Instrumento y fuente</b>
Diagnóstica	Análisis del impacto producido en la cadena productiva a causa de la pandemia del Covid-19	Observación del área de producción y el área administrativa de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.  Entrevista a operarias.  Entrevista a personal administrativo.

---

Productiva	Propuesta de reactivación	Planteamiento de 3
	empresarial después de la pandemia	propuestas para la reactivación
	del Covid-19	empresarial.

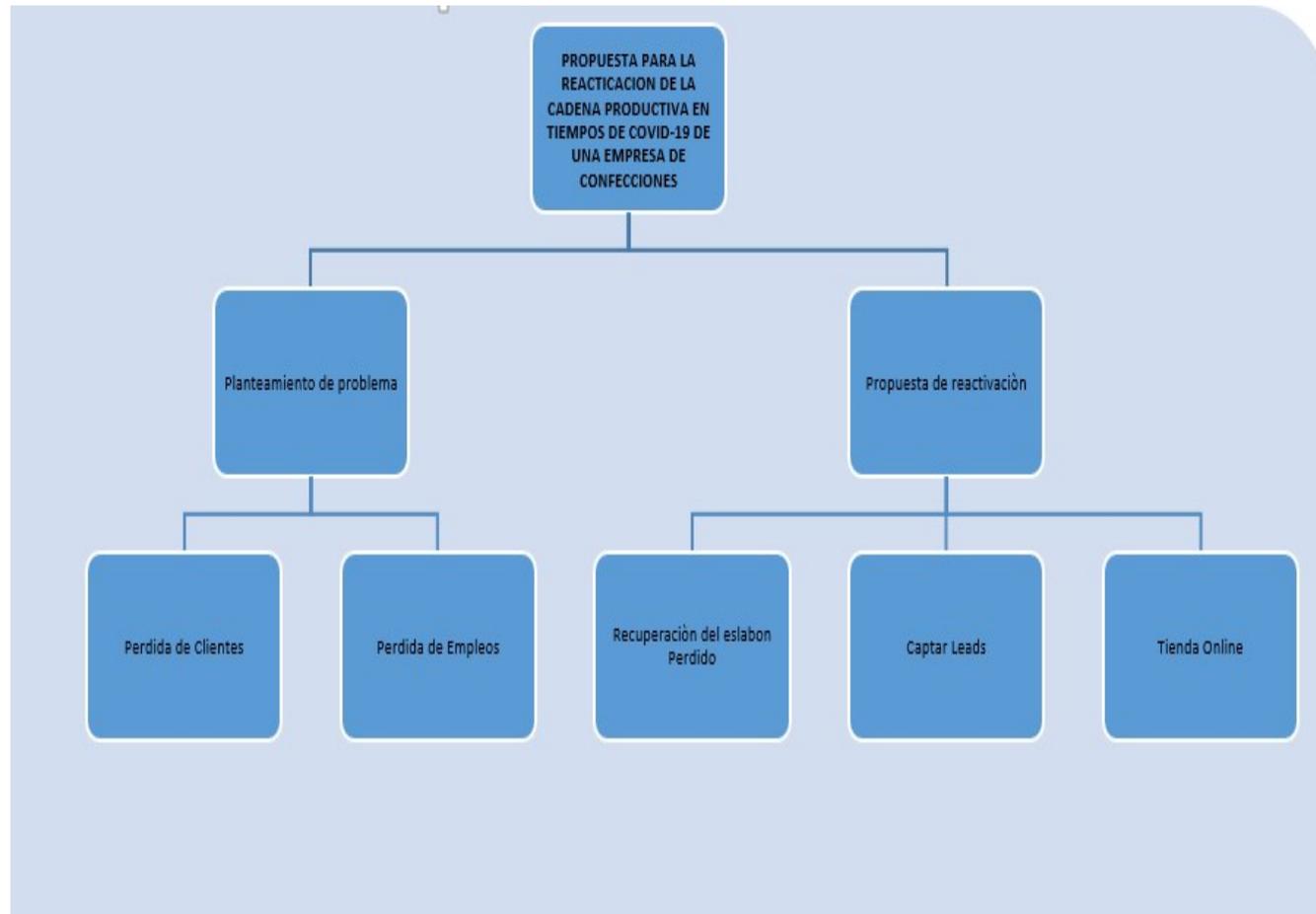
---

## 2.5. Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos e información necesarios para la presente investigación fueron:

- Observación participante y no participante de los procesos de producción.
- Encuesta a los operarios (Anexo 1).
- Entrevista al personal administrativo para conocer cómo era la producción de la empresa antes y durante la pandemia (Anexo 2) (Anexo 3).
- Entrevista a un experto como la directora de la zona franca internacional de Pereira (Anexo 4).

## Mapa Metodológico

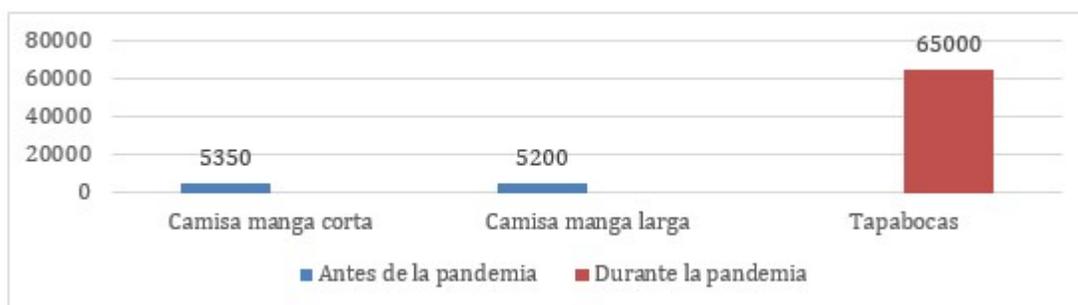


## Resultados

La empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. como zona franca lleva funcionando 5 años, aunque Louis Barton, tiene 32 años en el mercado, en los últimos 5 años se ha destacado por ofrecer al mercado textil un producto de prenda de vestir, camisa para hombre, dama y niño, con una atención focal en la camisa masculina y una diversidad de estilos y confecciones con un sello propio tipo exportación, después del cierre obligado por la calamidad de salud pública que vivió a comienzos del año 2019 por la aparición de la pandemia del Covid-19, se vio obligada a presentar una transformación en el producto final, por causa de la nueva demanda local, nacional y mundial, lo que conllevó a la producción de tapabocas, marcando una diferencia significativa en la producción, ya que 205 operarios se encargaban de producir a diario 5350 camisas manga corta y 5200 camisas manga larga, con diversidad de diseños y estilos. Jornada única, durante 8 horas, por el contrario, actualmente se producen 65.000 tapabocas mensuales en una jornada de 6 horas (Gráfico 1), la diferencia en el tiempo y cantidad de producción radica en el tamaño del producto, la cantidad de tela, la diversidad de operaciones, los puntos en costura, los elementos de diferencia entre productos, las máquinas por las que pasa cada uno y la cantidad de tiempo registrado por cada operación.

### Gráfico 3

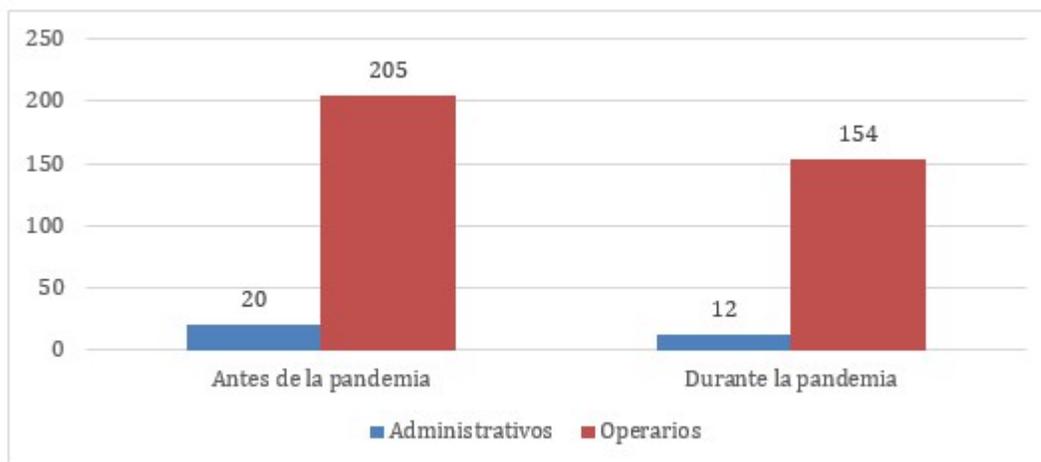
Cantidad y tipo de producción antes y durante la pandemia – elaboración propia



Louis Barton Zona Franca S.A.S. ha proyectado un nombre de solidez y confiabilidad, desde el apoyo constante de sus empleados, los cuales son considerados como familia, hecho que se puede probar en el esfuerzo que se ha realizado para reactivar sus empleos o casi la totalidad de ellos, ya que antes de la pandemia contaba con 205 colaboradores, operarios, y 20 personas encargadas de la función administrativa y los servicios generales, sin embargo, durante la misma los operarios pasaron de 205 a 154 y los administrativos de 20 a 12, lo que significa una reducción significativa del personal (Gráfico 2).

### Gráfico 3

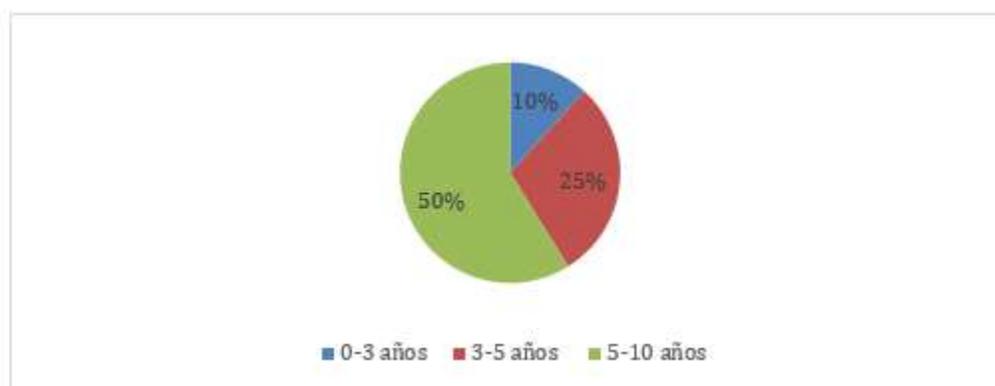
Cantidad de empleados antes y durante la pandemia del Covid-19



Sin embargo, a pesar de los inconvenientes presentados a causa de la pandemia, la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. se ha caracterizado por dar una estabilidad laboral a sus colaboradores por lo cual es común que la cantidad de empleados se sostengan a lo largo de los años (Gráfico 3).

#### Gráfico 4

Tiempo que llevan laborando los empleados de la empresa

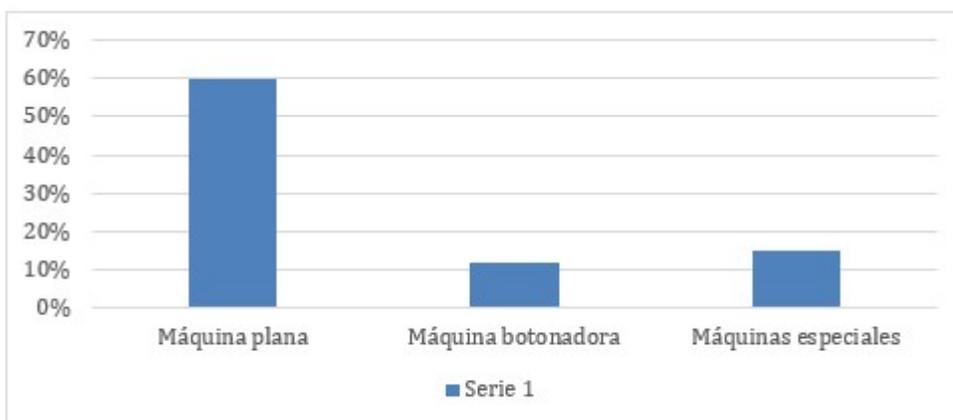


Por otra parte, los empleados de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. tienen conocimiento sobre la operación de diversos tipos de máquinas para la producción de prendas textiles como se evidencia en el Gráfico 4, entre las máquinas especiales que refieren los

empleados dominar se encuentran máquinas como la fusionadora, la cortadora de extremos, la cortadora estándar y el plóter para imprimir los cortes.

### Gráfico 5

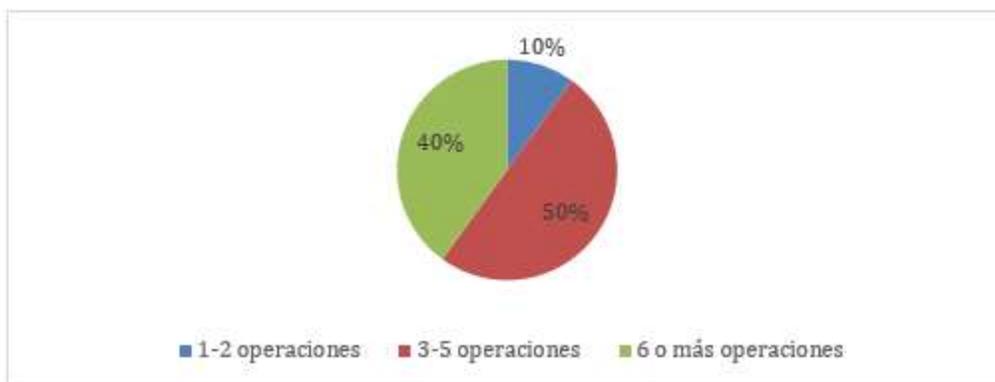
Máquinas que saben operar los empleados



Con respecto a la cantidad de operaciones para la elaboración de prendas de vestir, los operarios en su mayoría manejan más de 3 operaciones (Gráfico 5).

### Gráfico 6

Cantidad de operaciones que saben ejecutar los empleados



Lo planteado anteriormente nos permite afirmar que la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. se ha transformado constantemente, ya que antes de la pandemia del Covid-19 era una y durante la pandemia es otra, esto quiere decir, que la adaptación al nuevo modelo productivo y la adopción de los exigentes protocolos de bioseguridad han trastornado, desde los horarios básicos, hasta la cantidad de operarios, obligando a la división de la jornada, la cual antes era única, en una doble jornada con la mitad de los operarios y una reducción de 8 horas a 6 horas de trabajo por día.

Es muy importante ver el enfoque desde otro punto de vista en este caso una mirada global de cómo se encuentran las empresas del sector textil en Risaralda la directora de la zona franca nos hace las sugerencias.

La situación actual de las empresas de manufactura en el sector es bastante textil es muy delicado y aún más para nosotros que nos encontramos en una zona donde la gran mayoría de las empresas pertenecen a la industria manufacturera textil. Las medidas que los usuarios de zona franca han tomado al interior de sus empresas en estos tiempos de dificultades en los niveles de producción y comercialización suscitados por la pandemia es promocionar las ventas de materiales de protección en los mercados internacionales tales como tapabocas, polainas y vestidos quirúrgicos que además de exportar podemos hacer uso del beneficio de bienes exentos según el decreto 417 de 17 de marzo de 2020. Esto mientras salimos de la coyuntura y podamos retornar nuestras actividades comerciales como estaba planteado y con los productos que cada uno fabrica. El mercado de estados unidos es muy amplio y nos ofrece varias posibilidades ya que varios de sus aliados comerciales se encuentran migrando a países latinoamericanos por su bajo costo en mano de obra, por algunos acuerdo comerciales, pero en especial porque los fletes

internacionales han incrementado de una manera considerable y este beneficio lo tenemos que aprovechar al máximo.

Una de las estrategias que recomendamos es aprovechar los beneficios que ha entregado el gobierno a pequeñas empresas como Louis Barton y es la ayuda del pago a las nóminas (PAEF) y beneficios adicionales tributarios por generar empleos en zonas vulnerables o con alto índice de pobreza como es nuestro caso. La ayuda que la zona franca puede brindar a sus usuarios es llevar todas sus inquietudes y promocionar sus productos de los cuales soy consumidor y recomiendo es ser abanderados de la causa y tratar de promocionar en altos gremios como la Andi, Analdex y demás entidades que pueden ser de gran utilidad para nuestros usuarios.

## **2.6.Propuesta de reactivación empresarial después de la pandemia**

De acuerdo con lo anteriormente planteado tras el análisis de las entrevistas y en el marco del presente proyecto, la investigadora plantea tres escenarios como propuestas para la diversificación de la cadena productiva para la reactivación empresarial en tiempos de Covid-19 de una empresa de confecciones. Las propuestas 1, 2 y 3 se detallan a continuación:

### **2.6.1. Propuesta 1. Recuperación del eslabón perdido**

Un eslabón es un conjunto de agrupaciones de actores de la cadena productiva que realizan actividades económicas que resultan afines entre sí; un eslabón puede cumplir diversas funciones al interior de la cadena productiva como lo son la producción, transformación, comercialización o distribución. En cada eslabón se pueden identificar actores que demandan u

ofrecen productos con diferentes características de calidad, cantidad u oportunidad (Cayeros, Robles y Soto, 2016).

Un eslabón perdido al interior de la cadena productiva supone la ausencia de un actor fundamental para la organización bien sea en la producción, transformación, comercialización o distribución de los productos de la empresa.

La empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. ha cambiado sus condiciones productivas, pasó de fabricar camisa para caballero, producto estrella, a la fabricación de tapabocas. Este propósito ha llevado a la desarticulación de su cadena productiva primaria, provocando la pérdida de su eslabón final, es decir, el cliente que durante años acompañó su labor. Las razones ya han sido contempladas, puesto que también sus cinco clientes necesitaron cerrar sus puertas comerciales gracias a los casos de pandemia por Covid-19, sin embargo, a este tiempo ya los cinco clientes, al igual que la empresa misma, ha estado reactivando sus labores, pero siendo así, la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. sigue fabricando tapabocas. ¿Qué sucederá entonces con su producción líder, camisa para caballero? ¿Qué pasará cuando la pandemia termine y se naturalice la vida productiva y comercial nuevamente? Eso parece aún lejano, pero sucederá tarde o temprano, por tanto, es importante “recuperar el eslabón perdido”.

Las cadenas productivas involucran a todos los eslabones de la actividad, desde fabricantes de insumos, maquinaria y equipos, hasta el producto final, sin dejar de lado la parte de la comercialización, esto puesto que el consumidor constituye el eslabón final de la misma. Identificar la cadena permite la localización de productos, procesos, empresas, instituciones, operaciones, dimensiones y capacidades de negociación, tecnologías y relaciones de producción. (Bada y Rivas, 2009)

Para recuperar el eslabón perdido proponemos la creación de un “Fichero activo” este es un elemento permanente que permitirá tener constante contacto con los cinco clientes que han acompañado por años el proceso productivo de la empresa. Como es sabido construir algo puede traer años, pero destruir puede llevar un solo instante, por lo cual la recuperación de este importante eslabón de la cadena productiva es una necesidad perentoria.

El fichero activo es una herramienta que le permite a los directivos y encargados de la venta y el contacto con el cliente, seguir en contacto con él, así no realicen ningún tipo de actividad comercial. El fichero nos recuerda que debemos cuidar las relaciones comerciales y humanas con nuestro eslabón perdido, para recuperarlo en el momento que corresponda.

**Qué es el fichero activo:** puede ser una caja con el nombre de la empresa visible y una serie de actividades que se llevan a cabo para recordarla constantemente y hacerse recordar por ella. Por ejemplo, la caja verde es de la empresa “Diseños Novedosos” se pone el nombre visible y una rutina de trabajo, recordatorio regular, para llevar en la memoria la empresa y lograr que esta, no olvide la nuestra, como parte también de su cadena productiva. “Diseños Novedosos” una caja de color verde, empresa de clientes activos, pero en reposo, número 1 y dentro de la caja ponemos las actividades periódicas que queremos llevar a cabo como un modo de recordatorio.

**Actividades que se incluyen en el fichero:** como hablamos de cinco clientes exclusivos, cada uno con sus características y condiciones de negociación específicas, es un deber del contacto de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. no sólo conocerlos bien, sino identificar los puntos críticos de la relación comercial y social que se tiene con ellos; dicho esto, se procede a crear una serie de acciones que no deben parecer ningún tipo de acto de acoso comercial, es decir, se deben llevar dentro de la más fina sutileza, para evitar el ahogo de la relación, tampoco se debe dejar ver ningún tipo de desespero por parte de la empresa de retornar lo más pronto

posible a la negociación que se tenía anteriormente, este hecho puede ser calificado por el cliente como una medida molesta y puede llegar a resentir los compromisos futuros, que recordemos ya no se tienen, pero que se deben conservar para el momento idóneo.

Algunas de las acciones que vamos a incluir en el fichero son las siguientes:

- **Ofrecer un brochure.** El cual puede ser digital, donde se incluya la empresa y su producto líder especialmente el de consumo cotidiano de nuestro cliente, con el fin de dejarle claro que siempre está presente para la empresa como productores. El *brochure* se debe acompañar de una frase significativa que lleve al cliente a reconocerse como parte constante del eslabón comercial, así las relaciones actuales no se enmarquen en una actividad como la de antes. En el *brochure* se deben recordar algunas de las condiciones del producto, como su calidad, su presentación, su diseño, que lo hace único.
- **Envío de boletines.** Si antes cuando el cliente era activo, se llevaba un registro de la relación comercial y en provecho del buen trato se le contaba los avances y estrategias de la empresa para ser una líder indiscutible del mercado, no se debe abandonar esta práctica, de no hacerse, es importante iniciarlo, para que el cliente recuerde que la empresa sigue activa, y lo sigue teniéndolo en cuenta como parte de uno de sus eslabones principales.
- **Brindar servicio de postventa.** Como cuando un cliente se tiene durante mucho tiempo y no se cuida porque se piensa que siempre va a ser fiel a la marca y no se incentiva lo suficiente y puede llegar a perderse. Así se vende el producto, se olvida que se debe seguir vendiendo. El servicio de postventa aquí adquiere un mayor interés, y consiste en recordarle al cliente lo importante que ha sido su parte activa en el eslabón comercial de la empresa. Se puede hacer mediante el envío de una prenda como regalo (una camisa)

que le sirva para recordar siempre las bondades del producto y del servicio ofrecido por parte de la empresa.

- **Redes sociales.** Hacer que el cliente siga a la empresa en redes sociales creando un canal de comunicación asertiva con él, sin intentar ahogarlo con publicidad, siendo sutiles y contundentes con la información que se le otorgue. Haciéndolo sentir parte activa de los cambios ofertados por la empresa.
- **Lanzar nuevos productos al mercado.** En este caso un tapabocas es muy distinto de una camisa para hombre, sin embargo, como en un futuro se recuperará la producción anterior, y el cliente también necesita tapabocas, se puede involucrar, así no sea de forma permanente, con el nuevo producto, eso sí, sin olvidar que volveremos al producto de siempre (camisa para hombre) contándole algunas premisas sobre algunas reformas del diseño, forma, color, estilo, que mantenga activo su interés, para cuando se reanuden las relaciones comerciales.
- **Cupón de descuento futurista.** Este es un cupón de descuento en insumos y servicios que el cliente podrá guardar, por un tiempo determinado, para que lo haga activo al momento de reanudar relaciones, eso sí, en las referencias específicas que no perjudiquen a la empresa.
- **Tarjeta de membresía.** Incluir a los cinco clientes en un club de clientes preferenciales con una tarjeta-carnet especial, que le de preferencia sobre futuros clientes, en el acceso a precios, cantidad de prendas, tiempos favorables de entrega y promociones del día, todo, cuando se inicien nuevamente las relaciones comerciales.

- **Tarjeta de reconocimiento.** Enviar a los cinco clientes, en un lapso de tiempo trimestral o semestral, una tarjeta de reconocimiento con el nombre de su empresa, donde se recuerde su importancia para la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. y se le incluyan datos de diseño de prenda, del servicio amable, de la necesidad de conservarlo como cliente y de la calidad de los productos.

### 2.6.2. Propuesta 2. Captar leads

Un lead es el uso y aprovechamiento del marketing, es el registro dentro de una página web, a través de la cual se entregan ciertos datos solicitados por el anunciante para conocer los detalles de alguna actividad de interés.

**Programatic blog.** Se propone la creación de un blog de interacción, muy sencillo, donde se registra el nombre de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. con datos principales como:

- Nombre o razón social
- Año de inicio de labores y años de experiencia
- Descripción de los productos líderes (camisa para hombre, niño y dama).
- Fotografías de primeros diseños, frente a fotografías de diseños actuales.
- Descripción corta y breve de los materiales de fabricación.
- Algunos videos institucionales.
- Algunos videos de los operarios en ejercicio de sus funciones.

El blog se debe diseñar y poner en el mercado ante los usuarios unas semanas antes del reinicio de labores con el producto estrella, para promover a través de este el evento o carpa móvil donde se presenten los productos físicos.

Se debe interactuar con los futuros clientes llevándolos a que conozcan la empresa, los servicios, los productos, los precios, los insumos, los beneficios del producto, para hacer con ellos una especie de concurso que los lleve a obtener ganancias en los precios, privilegios en los nuevos diseños y porque no, parte del modelaje de una de las prendas para publicidad de la empresa.

En el blog se anunciará la participación en un evento o varios eventos especiales de venta masiva, donde se consideren los siguientes puntos:

- Presentación de producto nuevo (diseño de camisa original o uno que hace mucho no se comercializaba).
- Productos en rebaja.
- Saldos, cantidad de producto para mayoristas o minoristas, con beneficios económicos.
- Promociones, donde una camisa de adulto sea acompañada de una camisa de niño para vestir a padre e hijo, madre e hijo.
- Saldos por internet, postular mediante preguntas de reconocimiento de la empresa y sus productos, para acceder a saldos favorables, con rebajas especiales a los futuros clientes, visitantes del blog, que demuestran conocer empresa y producto.
- Venta flash, elegir uno o varios productos (camisa con diseño exclusivo) para ser presentada en un evento especial flash, de un solo momento, con la seguridad de no volver a aparecer, y sólo acceder a él por suscripción al blog.

- El día de los regalos, mediante publicidad a través del blog y con un título especial de membresía que garantiza descuentos en la compra, realizar un día especial donde el regalo para todos sea comprar y regalar un producto (camisa) a alguien de su interés.

La creación del blog, en un espacio de tiempo que determinará, primero mediante la voz a voz, luego, mediante recomendación, que una comunidad comercial está hablando de un producto por lo que la empresa:

- Gana visibilidad.
- Genera tráfico.
- Capta leads mediante las promociones expuestas en el blog.
- Propone nuevos lanzamientos.

La creación de un blog es una metodología de publicidad económica, pero que requiere de una atención especial, ya que los contenidos se deben cambiar, y se debe interactuar con los usuarios, sin dejar que se pierda el interés en ningún momento, provocando una actividad constante donde el usuario no es un simple invitado, sino que participa activamente de las acciones propuestas y se ve beneficiado de forma directa de dichas propuestas.

### **2.6.3. Propuesta 3. Tienda online de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.**

Desde las cadenas productivas se puede mejorar la calidad y la competitividad de diversidad de productos, desde la promoción de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes eslabones de la cadena, posibilitando la creación de un tejido articulado de organizaciones que producen, comercializan y distribuyen. Además de lo anterior, contribuye a aumentar la capacidad de respuesta a las demandas de los mercados locales, regionales,

nacionales y globales, así como al incremento en la calidad y la escala productiva. (Antúnez y Ferrer, 2016).

Algo que preocupa demasiado en la cadena productiva es el eslabón comercial porque es la finalidad del proceso, llegar al cliente, dejarlo satisfecho y listo a no dejar la empresa, a seguir con el producto y a estar siempre dispuesto a seguir la empresa.

La creación de un tejido articulado de organizaciones que producen, comercialicen y distribuyan. Si algo le ha dejado como aprendizaje al sector productivo y comercial este difícil tiempo de pandemia, con sus estados de acuartelamiento, toques de queda y la imposibilidad de reuniones masivas, es que requieren de salidas novedosas para la promoción de los productos y servicios.

En estos tiempos de encierro obligado, “la tienda online” se ha convertido en el as bajo la manga de muchos empresarios, por lo que proponemos para la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. la creación de su propia tienda online.

### ***Elementos a tener en cuenta para la creación de una tienda online***

#### *Requisitos legales*

- La tienda virtual como es una proyección de la empresa, una extensión de la misma, debe compartir el RUT (Registro Único Tributario) tenerlo vigente.
- Registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio. La empresa como es lógico debe tener activo el registro y compartirlo a través de la página online, como una carta de legalidad y confiabilidad para sus clientes.
- NIT (Número de Identificación Tributaria). Este número, que es como la cédula de ciudadanía de la empresa debe acompañar siempre al nombre, para generar un respaldo institucional al producto.

- Modalidades de pago. En la página debe ser visible la modalidad y forma de pago de los productos para no generar ningún tipo de zozobra a la hora de realizar la transacción económica por parte del cliente, se le debe decir claramente el costo del producto, del envío y de la transacción, para evitar cualquier tipo de inconsistencia en el intercambio comercial.
- Instrucciones claras y precisas para que el cliente reciba el producto en su domicilio, señalando costos, tiempos de entrega a partir del envío, y aquello que se debe hacer si el cliente no queda satisfecho con el producto o con el servicio de entrega.
- Incluir términos y condiciones. Este punto es vital porque es el referente contractual, que puedo y que no puedo esperar del servicio y del producto.
- Hacer publicidad visible, no engañosa, para hacer que los clientes visiten la tienda online, sin acudir a prácticas disociadoras en contra de otras empresas y ofreciéndole siempre lo que se va a entregar en las condiciones que se ofertan, con el fin de buscar la satisfacción del cliente.

### **Diseño de la página para la tienda online**

La página online de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. debe guardar las proporciones de presentación de la empresa física, con una imagen de las instalaciones y de las tiendas y vitrinas donde se exponen y ofertan los productos líderes, así como imágenes llamativas de su planta productiva y de algunos de sus productos estrella.

Es importante recordar que el consumidor de productos online es muy exigente y la presentación e imagen de los productos garantiza la posible adquisición de estos, por tanto, se debe tener en cuenta:

- Que las imágenes sean claras.
- Los modelos que luzcan las prendas deben guardar proporciones físicas con el producto, color de piel, de ojos, altura, cabello, actitud, posición, sonrisa, armonía, relación entre el vestuario y el componente vivo del modelo, es decir, que resalte en este el producto y se haga mayormente visible.
- Los productos (camisa para hombre, niño y dama) deben ser lo más impactante posible, resaltando color, tipo de materiales, diseños, estilos, y un fondo que resalte al modelo, pero especialmente al producto.
- Se debe manejar la ficha técnica del producto, es decir, tipo de tela, características del color, advertencias de mantenimiento en cuidado, tallas, precios, estos últimos con buena visibilidad.
- Cuando se trate de promociones o rebajas, procurar no mezclarlos con los productos tradicionales o los más costosos, aunque esta es una práctica normal del marketing para vender en el momento, juega un papel negativo para el historial de los productos líderes, dejándolos en desventaja frente a las promociones.
- Mostrar sólo los productos que se tienen en bodega y si se quiere promocionar productos que aún no se tienen, marcar los tiempos de entrega con tal especificación.

Podemos hacer un esbozo (prototipo) de lo que sería la página web

### **Beneficios para los clientes de la tienda online**

Los clientes tienen muchas razones para comprar online y esta es una práctica que toma hoy por hoy significativa importancia. Estos son algunos beneficios que reciben los clientes de una página como la propuesta, por la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.

- Puede revisar cuantas veces quiera los productos, comparar sus modelos, formas, talla, color, relacionándolos con otros de características semejantes.
- Seleccionarlo y cambiarlo cuantas veces quiera antes de decidirse a comprarlo.
- Manejar los tiempos en los cuales desea obtenerlos manteniendo visión sobre el producto desde la comodidad de su hogar o donde se encuentre.
- Hacer seguimiento a los tiempos de entrega de su producto.
- Elegir las formas de pago, entre las que se le ofrezcan por parte de la empresa.
- Aprovechar las promociones y rebajas.
- Acceder a las devoluciones y cambios sin inconveniente.
- Recibir un marketing personalizado.
- Hacer parte de programas de fidelización donde se le ofrezcan mayores beneficios por productos de su estilo y preferencia.

### **Beneficios para la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.**

- Darle mayor alcance y vida a la marca y a los productos.
- Ofrecer a los clientes un servicio personalizado, sin excusas de tiempo, compras flexibles y prácticas de devolución sencillas.

- El software es fácil de utilizar, de revisar y de actualizar, haciendo seguimiento continuo.
- Se convierte en una plataforma fuerte de servicio porque se dispone en un solo lugar de todas las herramientas para mostrar la mejor parte de los productos.
- Los informes de ventas, posventas y promociones, son más fáciles de llevar como estadística porque ya están catalogados los productos.
- Facilita las condiciones del inventario, las órdenes de compra y el rendimiento de utilidades, haciendo visibles las compras y las ventas en cualquier momento.
- Los empleados de la empresa, los asesores de ventas, garantizan el llegar a más lugares en menor tiempo.
- Vender por internet es más económico.
- Se obtiene un mayor alcance, llegando a población que una tienda física no alcanza.
- Existe una flexibilidad muy conveniente de horarios.
- Los clientes tienen la imagen de la empresa y los productos muy cerca.
- Se puede anunciar fácilmente.
- Se llega a los clientes hasta su propio hogar.
- Se cambia el catálogo con relativa facilidad.
- Se aumenta la cobertura del servicio.

## Conclusiones

La empresa Louis Barton S.A.S. con una trayectoria histórica de casi 32 años y cinco años con la nueva adaptación de su nombre Louis Barton Zona Franca S.A.S., ha logrado abrir nuevamente sus puertas productivas después de un cierre obligado por la pandemia del Covid-19, adoptando un nuevo producto, tapabocas, polainas y trajes de protección, especialmente tapabocas, sin embargo, enfrentando la zozobra de un futuro incierto, puesto que los cinco clientes de tradición, que comercializaban sus productos, camisa para hombre, niño y dama, especialmente camisa para hombre, los cinco clientes ya no están activos por cambio en la producción y por la crisis sufrida también por parte de ellos. Ahora queda la incógnita de cómo recuperar los clientes y establecer nuevas condiciones para acercar nuevos clientes, cuando la pandemia del Covid-19 llegue a su fin, puesto que, los clientes de los tapabocas actuales no son los mismos que se tenían antes.

Dentro de las recomendaciones de nuestro experto esta captar nuevos mercados internacionales como Estados Unidos a los que podemos ofrecer una gran cantidad de servicios y aprovechar algunos tratados que sean beneficiosos para poder competir y abrimos a nuevos negocios.

Después de analizar la situación del antes y durante la pandemia, se determina que la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. contaba con un total de 205 operarios y 20 personas encargadas de la parte administrativa y de servicios generales. Durante la pandemia 154 empleados fueron reincorporados a sus puestos de trabajo y 12 colaboradores del área administrativa y de servicios generales. Sin embargo, las funciones cambiaron notoriamente porque la fabricación de camisas es mucho más compleja que la de tapabocas. Se redujo la jornada laboral en 2 horas lo que significa una reducción en el salario. Se inactivaron casi el 50% de la maquinaria que quedó

sin operarios para viabilizar el espacio con el distanciamiento social; y como se mencionó antes, se cambió de clientes, se pasó de cinco clientes fijos, a una cantidad de clientes institucionales que después de la pandemia, no serán el objetivo de la empresa cuando se regrese a la producción inicial. Por este último hecho se ha propuesto un plan de acción para conservar el contacto con los cinco clientes institucionales y captar un nuevo mercado para el producto estrella de la empresa después de la pandemia.

1. Recuperación del eslabón perdido. Estrategia que consiste en mantener una comunicación permanente con los cinco clientes base, buscando que estos no se olviden de la empresa y tengan un continuo acompañamiento, hasta volver a retomar la actividad comercial.
2. Captar leads. En esta estrategia se propone la creación de un blog para generar la creación de un grupo nuevo de clientes, mediante eventos masivos programados, donde se presenten las colecciones de camisas, nuevas y aquellas que han sido base de la empresa. Con esta estrategia de marketing se da un paso adelante con el fin de recuperar gradualmente los espacios de comercialización y ganar nuevos espacios, cuando la crisis de salud pública sea superada.
3. Tienda online de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. Con esta estrategia publicitaria y de venta en línea se pretende incursionar en las ventas por internet, tan normales en este tiempo de crisis, proponiendo las muestras de diseños novedosos, mostrando las instalaciones, mostrando las instalaciones, los diseños, las referencias, para que el público, en cualquier lugar, desde sus hogares, trabajos, espacios de recreación, tengan acceso a los productos.

Con las tres estrategias se pretende crear un escenario de adaptación de la empresa al paso de la producción de camisa, como es y ha sido el eje productivo comercial que los ha caracterizado en el mercado.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que las empresas del sector textil sean analizadas bajo la visión productiva del momento, determinando como es su modelo operativo y comercial actual, ya que la pandemia del Covid-19 ha trastocado el normal funcionamiento de muchas empresas de tradición, de famiempresas y microempresas que se han visto abocadas a buscar estrategias de sostenimiento momentáneo que después los obliga a recuperar nuevamente su cauce anterior.

De igual manera se recomienda que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo colombiano, realice un acompañamiento asertivo a los empresarios y microempresarios del sector textil, para ayudarles a retomar el sentido de sus procesos productivos y comerciales, y que se cree un escenario de apoyo para estos, en momentos de calamidad pública, que no los obligue a cerrar las puertas, ofreciendo salidas para los tiempos de dificultad.

### Referencias Bibliográficas

- Antúnez, V.I. y Ferrer, M. (2016). El enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramienta para el desarrollo sostenible en Cuba. RIPS Revista de Investigaciones Públicas y Sociológicas, 15(2), p.99-130
- Bada, L.M. y Rivas, L.A. (2009). Tipologías y modelos de cadenas productivas en las mipymes. Revista LEBRET, 1, p.173-198
- Betancur, A. y. (2014). Propuesta de plan de mejoramiento para el área de corte de la empresa de confección de ropa para caballero marca Naga a través del cálculo del tiempo estándar e indicadores de productividad de procesos (tesis de grado). Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Banco de la República. (2020). Boletín Económico Regional. Eje cafetero. Caldas, Quindío, Risaralda. Sección de Sucursales Regionales de Estudios Económicos, Departamento Técnico y de Información Económica.
- BID. (2020). Respuesta al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cabrea, D. y. (2011). Mejorar el sistema productivo de una fábrica de confecciones en la ciudad de Cali aplicando herramientas lean manufacturing (Trabajo de grado para optar al título de ingeniera industrial). . Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander.
- Cámara de Comercio de Cali. (2020). El sistema de moda y el Covid-19: retos y oportunidades. Cali: Ritmo Clúster. Grupo de Estudios Empresariales y de Competitividad.
- Campero, E. (2015). Las cadenas productivas como fuente de oportunidades para emprendedores en el medio rural. Ingeniería solidaria, 11(18), p.75-85
- Cardona, G. (2003). Raíces de la desindustrialización en Risaralda. Pereira, Colombia: Papiro.

- Caria, S. (2020). La encrucijada del sistema productivo en la crisis del 2020. Perspectivas de transformación en tiempos de emergencia. Red Latinoamericana por la Transformación Social-Ecológica. Friedrich Ebert Stiftung. Cuadernos de la Transformación.
- Castellanos, O., Rojas, J., Villarraga, L. y Ustate, E. (2001). Conceptualización y papel de la cadena productiva en un entorno de competitividad. INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 18, p.87-98
- Cayeros, S.E., Robles, F.J. y Soto, E. (2016). Cadenas productivas y cadenas de valor. Revista EDUCATECONCIENCIA, 10(11), p.6-12.
- CEPAL, (2020). Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación. Informe especial COVID-19. Santiago de Chile.
- Conpes 4021. Política para la reactivación, la repotenciación y el crecimiento sostenible incluyente: nuevo compromiso por el futuro de Colombia. (2021). Consejo Nacional de Política Económica y Social. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, D.C.
- Cruz, P. y. (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. Revista EAN , 27-44.
- Dane. (2021). Boletín técnico exportaciones (EXPO). Bogotá. Colombia.
- Díaz, F.J. y Toro, A.I. (2020). SARS-CoV-2 / COVID-19: el virus, la enfermedad y la pandemia. Medicina & Laboratorio, 24(3), p.183-205.
- Deloitte. (2020). Tendencias de industrias. La mayor parte de actividades económicas están mostrando indicios del deterioro por la pandemia. D.Econosignal.
- Espino, A. y Arenas, A.I. (2020). La crisis por la Covid-19 en Colombia: oportunidad o retroceso

- para la autonomía económica de las mujeres. Bogotá, Colombia: Friedrich Ebert Stiftung.
- Hagel, J., Seely Brown, J., Kulasooriya, D., Giffi, C. y Chen, M. (2015). El futuro de la manufactura. Fabricando cosas en un mundo cambiante. Reino Unido: Delotte University Press.
- Inexmoda. (2020). Observatorio Sistema Moda abril 2020. Raddar. Sectorial.
- López Amaya, Z.V., Prias Barrera, V.A. y Vivas Molina, H.C. (2020). Competitividad del sector textil en Colombia. Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio, Colombia.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). Resolución 385 de 2020. Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus Covid-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). Resolución 000666 de 2020. Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del coronavirus Covid-19.
- Molina, L. (2003). Evaluación y mejoramiento productivo de la empresa Tejicolor (Trabajo de grado de administración logística y producción). . Bogotá D.C., Colombia.: Universidad del Rosario.
- Muggenburg Rodríguez, M.C. y Pérez Cabrera, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1), 35-38 p.
- Muñoz, Y. S. (2011). Diagnostico de la cadena de abastecimiento de CO&TEX CI S.A.S., INCOCO S.A. y KOSTA AZUL S.A. empresas ubicadas en el sector textil de confección

- ropa-formal masculina en Pereira y Dosquebradas (tesis de pregrado). Pereira, Colombia: Universidad Católica de Pereira.
- OIT. (2020). Observatorio de la OIT: el Covid-19 y el mundo del trabajo. Tercera edición. Estimaciones actualizadas y análisis. Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT. (2021). Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. Análisis de las actividades de las organizaciones empresariales durante la pandemia del COVID-19 y siguientes pasos. Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- OMS. (2014). ¿Qué es una pandemia? Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.
- Ormet, R. (2012). Estudio de mercado laboral en Risaralda con énfasis en café y confecciones 2012. Risaralda, Colombia: Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo.
- Patiño, M. (2020). Desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid-19 en una empresa del sector manufacturero (tesis de maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Polanco, H. (2008). Diseño e implementación de procedimientos para el mejoramiento de la productividad, en el área de inspección de pantalones, en una empresa de maquila (Trabajo de grado de ingeniería industrial). Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Presidencia de la República. (2020). Por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio nacional.
- Redondo, M.I., Rodríguez, L.J., Buriticá, L. y Duque, C.C. (2020). La economía colombiana: un

paciente en recuperación por el covid-19. Pereira, Colombia: Universidad Libre.

Ruiz, L. y. (2004). El sector de la confección en el departamento de Risaralda. . Revista Académica e Institucional de la Universidad Católica de Risaralda , 118-143.

Unidad Macroeconómica de Análisis. (2020). Impacto de la pandemia Covid-19 sobre la economía colombiana. Una pandemia temporal con efectos permanentes. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Vizcarra, J. (2007). Diccionario de economía. Términos, ideas y fenómenos económicos. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Encuesta**

#### **ENCUESTA: DIVERSIFICACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA PARA LA REACTIVACIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE COVID-19 DE UNA EMPRESA DE CONFECCIONES**

**Fecha:**

**Ubicación:**

**Empresa:** Louis Barton Zona Franca S.A.S.

#### **ENCUESTA OPERARIOS**

**Objetivo.** Analizar el impacto producido en la cadena productiva de una empresa de confecciones ubicada en la ciudad de Pereira, debido a las condiciones impuestas por la pandemia del COVID-19.

**Recomendaciones.** La siguiente encuesta hace parte del proyecto “DIVERSIFICACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA PARA LA REACTIVACIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE COVID-19 DE UNA EMPRESA DE CONFECCIONES”, está diseñada a través de preguntas abiertas.

Se solicita el favor de ser tratado con suma responsabilidad y respeto, en consideración de las respuestas, debido a la necesidad de alta fidelidad con la fuente, dado que la ausencia de veracidad puede dar un giro negativo a los resultados que pretende.

Agradecemos su atenta colaboración y se le asegura que las respuestas serán consideradas en un anonimato y una confidencialidad total ya que se persiguen exclusivamente fines académicos.

#### **DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de experiencia:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de servicio en la empresa:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué cantidad y tipo de máquinas sabe operar para la producción de prendas textiles?
2. ¿Cuántas operaciones para la elaboración de prendas sabe ejecutar?
3. ¿Cuáles son las operaciones para la elaboración de prendas en las que se considera más hábil?
4. ¿Qué máquina(s) operaba antes de la pandemia en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.?
5. ¿Cuántas y cuáles operaciones realizaba antes de la pandemia en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.?
6. ¿Cuál era su producción diaria (eficiencia) antes de la pandemia en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.?
7. ¿Qué máquina opera actualmente con el cambio de producto en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.?
8. ¿Qué cantidad y tipo de operaciones realiza actualmente con el cambio de producto en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.?
9. ¿Cuál es su producción actual (eficiencia) en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.?

10. ¿Describe las diferencias que encuentra entre la producción antes de la pandemia y la producción actual en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.?

## **Anexo 2. Entrevista: antes de la pandemia del Covid-19**

### **ENTREVISTA: DIVERSIFICACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA PARA LA REACTIVACIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE COVID-19 DE UNA EMPRESA DE CONFECCIONES**

**Fecha:**

**Ubicación:**

**Empresa:** Louis Barton Zona Franca S.A.S.

#### **ENTREVISTA DIRECTIVOS**

**Objetivo.** Analizar el impacto producido en la cadena productiva de una empresa de confecciones ubicada en la ciudad de Pereira, debido a las condiciones impuestas por la pandemia del COVID-19.

**Recomendaciones.** La siguiente encuesta hace parte del proyecto “DIVERSIFICACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA PARA LA REACTIVACIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE COVID-19 DE UNA EMPRESA DE CONFECCIONES”, está diseñada a través de preguntas abiertas.

Se solicita el favor de ser tratado con suma responsabilidad y respeto, en consideración de las respuestas, debido a la necesidad de alta fidelidad con la fuente, dado que la ausencia de veracidad puede dar un giro negativo a los resultados que pretende.

Agradecemos su atenta colaboración y se le asegura que las respuestas serán consideradas en un anonimato y una confidencialidad total ya que se persiguen exclusivamente fines académicos.

**DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO****Nombre:** \_\_\_\_\_**Tiempo de experiencia:** \_\_\_\_\_**Tiempo de servicio en la empresa:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es la trayectoria (años) en el mercado productivo y comercial textil de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.?
2. ¿Describa brevemente las características del producto con el cual inicio la empresa?
3. ¿Qué tipo de prendas se producían en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. antes de la pandemia por Covid-19?
4. ¿Qué cantidad de referencias de producto terminado se producían en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. antes de la pandemia por Covid-19?
5. ¿Qué cantidad de prendas por día se obtenían según la eficiencia productiva antes de la pandemia por Covid-19 en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.?
6. ¿Qué tipo de prendas se producían en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. durante la pandemia por Covid-19 y cuántas de ellas eran fijas y cuántas temporales?
7. ¿Qué tipo de clientes se tenían en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. antes de la pandemia por Covid-19 y cuántos de ellos eran fijos y cuántos temporales?
8. ¿Cuántos módulos de trabajo tenía la planta de producción antes de la pandemia por Covid-19 en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.?

9. ¿Cuántos empleados conformaban el área administrativa y de servicios generales de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. antes de la pandemia por Covid-19?
10. ¿Cuántos operarios en planta activos tenía la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. antes de la pandemia por Covid-19?
11. ¿Cuántas jornadas de trabajo y qué horarios se manejaban en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. antes de la pandemia por Covid-19?
12. ¿Qué modelo de comercialización se llevaba a cabo con el producto terminado en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. antes de la pandemia por Covid-19?

### **Anexo 3. Entrevista: durante la pandemia del Covid-19**

#### **ENTREVISTA: DIVERSIFICACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA PARA LA REACTIVACIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE COVID-19 DE UNA EMPRESA DE CONFECCIONES**

**Fecha:**

**Ubicación:**

**Empresa:** Louis Barton Zona Franca S.A.S.

#### **ENTREVISTA DIRECTIVOS**

**Objetivo.** Analizar el impacto producido en la cadena productiva de una empresa de confecciones ubicada en la ciudad de Pereira, debido a las condiciones impuestas por la pandemia del COVID-19.

**Recomendaciones.** La siguiente encuesta hace parte del proyecto “DIVERSIFICACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA PARA LA REACTIVACIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE COVID-19 DE UNA EMPRESA DE CONFECCIONES”, está diseñada a través de preguntas abiertas.

Se solicita el favor de ser tratado con suma responsabilidad y respeto, en consideración de las respuestas, debido a la necesidad de alta fidelidad con la fuente, dado que la ausencia de veracidad puede dar un giro negativo a los resultados que pretende.

Agradecemos su atenta colaboración y se le asegura que las respuestas serán consideradas en un anonimato y una confidencialidad total ya que se persiguen exclusivamente fines académicos.

**DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO****Nombre:** \_\_\_\_\_**Tiempo de experiencia:** \_\_\_\_\_**Tiempo de servicio en la empresa:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo fue el proceso para realizar la adaptación de la empresa y de la productividad a los protocolos de bioseguridad exigidos por el Ministerio de Salud?
2. ¿Cuáles fueron los parámetros que se tuvieron en cuenta para realizar un cambio en la productividad en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. durante la pandemia por Covid-19?
3. ¿Qué tipo de prendas se producen en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. durante la pandemia por Covid-19?
4. ¿Qué cantidad de referencias de producto terminado se producen en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. durante la pandemia por Covid-19?
5. ¿Qué cantidad de prendas por día se obtienen según la eficiencia productiva durante la pandemia por Covid-19 en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.?
6. ¿Qué tipo de prendas se producen en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. durante la pandemia por Covid-19 y cuántas de ellas son fijas y cuántas temporales?
7. ¿Qué tipo de clientes se tienen en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. durante la pandemia por Covid-19 y cuántos de ellos son fijos y cuántos temporales?

8. ¿Cuántos módulos de trabajo tiene actualmente la planta de producción?
9. ¿Cuántos empleados conforman el área administrativa y de servicios generales de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. durante la pandemia por Covid-19?
10. ¿Cuántos operarios en planta activos tiene la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. durante la pandemia por Covid-19?
11. ¿Cuántas jornadas de trabajo y qué horarios se manejan en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. durante la pandemia por Covid-19?
12. ¿Qué modelo de comercialización se lleva a cabo con el producto terminado en la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. durante la pandemia por Covid-19?
13. Según las exigencias establecidas por el Ministerio de Salud, ¿cuánto tiempo se toman al día los operarios para realizar los protocolos de bioseguridad para el control del Covid-19 en la empresa?

## **ANEXO 4. ENTREVISTA: DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19**

### **ENTREVISTA: DIVERSIFICACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA PARA LA REACTIVACIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE COVID-19 DE UNA EMPRESA DE CONFECCIONES**

**Fecha:**

**Ubicación:**

**Empresa:** Louis Barton Zona Franca S.A.S.

### **ENTREVISTA DIRECTOR DE ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA**

**Objetivo.** Analizar el impacto producido en la cadena productiva de una empresa de confecciones ubicada en la ciudad de Pereira, debido a las condiciones impuestas por la pandemia del COVID-19.

**Recomendaciones.** La siguiente encuesta hace parte del proyecto “DIVERSIFICACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA PARA LA REACTIVACIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE COVID-19 DE UNA EMPRESA DE CONFECCIONES”, está diseñada a través de preguntas abiertas.

Se solicita el favor de ser tratado con suma responsabilidad y respeto, en consideración de las respuestas, debido a la necesidad de alta fidelidad con la fuente, dado que la ausencia de veracidad puede dar un giro negativo a los resultados que pretende.

Agradecemos su atenta colaboración y se le asegura que las respuestas serán consideradas en un anonimato y una confidencialidad total ya que se persiguen exclusivamente fines académicos.

**DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO****Nombre:** \_\_\_\_\_**Tiempo de experiencia:** \_\_\_\_\_**Tiempo de servicio en la empresa:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué opina de la situación actual de las empresas de manufacturas con respecto a la pandemia?
2. ¿Qué medidas cree que puede adoptar zona franca internacional de Pereira para ayudar a las empresas a incrementar las ventas?
3. ¿Qué medidas deben tomar los usuarios de zona franca para conservar la mayor cantidad de empleos al interior de sus empresas en estos tiempos de dificultades en los niveles de producción y comercialización suscitados por la pandemia?
4. ¿Qué tipo de clientes cree usted que estarían interesados en adquirir los productos de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. cuando se retorne a la normalidad productiva y comercial después de este tiempo de pandemia?
5. ¿A qué mercados internacionales cree que debería Louis Barton Zona Franca S.A.S. apuntar para captar nuevos clientes?
6. ¿Cómo puede la zona franca internacional de Pereira intervenir favorablemente para que la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S. conserve sus empleados?
7. ¿Conoce los productos tradicionales y actuales de la empresa Louis Barton Zona Franca S.A.S.?