



## Desarrollo de Microemprendimientos y Cooperativas de Confección de Indumentaria con Objetivos de Inclusión Social

Marino, Tofé  
INTI-Textil

### Introducción

La industria de la confección de indumentaria se caracteriza por el alto empleo de mano de obra y una relativa baja inversión por puesto de trabajo. Asimismo, esta actividad que ocupa fundamentalmente personal femenino, se relaciona en muchos casos a saberes que tienen amplia difusión cultural.

De la profunda crisis social vivida en Argentina durante los años 2000 y 2001 surgieron, en forma espontánea numerosos emprendimientos vinculados a la confección de prendas con destino diverso, debido fundamentalmente a deficiencias de calidad y al desconocimiento del mercado. La categoría tributaria "efector social", (nueva figura de contribuyente supervisada por el MDS para microemprendimientos en emergencia social), que permitía al Estado la compra directa de productos, indujo al MDS a solicitar del INTI la coordinación del proyecto. Se seleccionó un producto de compra masiva por parte del Estado con un elevado nivel de estandarización. Dado que el MDS entrega guardapolvos en escuelas de todo el país el proyecto consideró condición clave que las prendas provenientes de este sistema productivo presenten idénticas características de calidad a pesar de provenir de un gran número de microemprendimientos.

Este proyecto se conformó en base a dos objetivos principales; desarrollar productivamente pequeños talleres inscriptos en el registro de efectores sociales para confeccionar productos de calidad, de manera de proveer una parte de las compras del Ministerio en forma competitiva con la oferta industrial; y propender a la especialización de microemprendimientos en confección de prendas de acuerdo a procedimientos industriales, con el fin de lograr su inserción en la economía productiva.

### Metodología / Descripción Experimental

#### —Desarrollo del Modelo Básico de Guardapolvos

Fue desarrollado un modelo básico de guardapolvo, "modelo INTI-MDS, derecho unisex", para estandarizar la prenda de acuerdo a cada talla. El diseño adoptado seguía el criterio de simplificar el armado de la prenda sin sacrificar características funcionales y estéticas comunes a los guardapolvos de marca reconocida en el mercado.

#### —Estudio de Costos

Se realizó un estudio de costos de producción de guardapolvos estableciéndose de esta manera el monto de pago a efectores por el valor de la mano de obra a cargo del MDS, de acuerdo a guardapolvo confeccionado y su correspondiente terminación (ojales, botones, planchado y empaque).

#### —Determinación de las Especificaciones

Con relación a este aspecto se siguieron las siguientes instancias:

—Definición de la curva de talles – Del 6 al 18.

—Desarrollo de la Moltería

De características parecidas a las de los guardapolvos existentes en el mercado, con fácil ensamble y rendimiento razonable de consumo de tejido en el corte.

—Especificaciones del tejido

Fueron establecidas las especificaciones de tipo físico, Resistencia a la tracción, Peso por metro, Hilo por centímetro utilizado, etc. y químico, Grado cromático, Composición, Estabilidad dimensional

### —Construcción de la Ficha Técnica de Producto

Se transcribe el resultado final de este proceso para esta etapa que consiste en la definición de la ficha técnica del guardapolvos escolar (Ver Fig. 1).

FICHA DE PRODUCTO <b>MOLDERIA INTI</b>						
EMPRESA:	MARCA:	MODELO:	ARTICULO:			
LINEA:		MOLDE: <b>GUARDAPOLVO ESCOLAR UNISEX</b>				
DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS: <b>DERECHO, LIBERAMENTE ENTALLADO, CUELLO Y SOLAPA A LA INGLESA TRES BOLSILLOS APLICADOS EN SU DELANTERA, MANGAS LARGAS CON PUÑOS Y MARTINGALA EN SU PARTE TRASERA.</b>						
DETALLES DE CONSTRUCCIÓN						
						MUESTRA DE TELA
TELA	ARTICULO	ANCHO	CONSUMO	PROVEEDOR		
TELA / COLOR	HILO		BOTONES			
	POLIESTER 120. FIBRA CORTADA		RESINA DE POLIESTER. 2 ABUJ.			
	(CONSUMO GUARDAPOLVO 200 NTS)		22 LINEAS - DIAMETRO 1.4 MM			
CURVA DE TALLES			28 LINEAS - DIAMETRO 1.8 MM			
T.4	T.6	T.8	T.10	T.12	T.14	T.16
X						
OBSERVACIONES: <b>LAS COSTURAS TENDRAN 3.5 PUNTADAS POR CENTIMETRO COMO MINIMO Y 3.7 PUNTADAS POR CENTIMETRO COMO MAXIMO.</b>						
* MARTINGALA ENTERA CON DOS (2) BOTONES ODSIADOS 28 LINEAS.						
* UN (1) SOLO BOTON EN PUÑOS 28 LINEAS.						
* FUSIELINA: SERA SOLTADA COMO ENTRETELA EN CUELLO Y SOLAPA.						

Figura 1 – Ficha de Producto Guardapolvo Modelo INTI

### —Sistema de Control de la Calidad de los Cortes

Definido que en primera instancia el insumo fueran los cortes de los guardapolvos, se especificaron los lineamientos del pliego de licitación. Allí se establecieron condiciones del tejido, del corte mismo y de los complementos que debe incluir cada caja de 50 unidades.

El control de la calidad de los cortes, realizado luego del muestreo en las instalaciones del depósito del Ministerio, ha implicado la apertura o despiece de las partes y su verificación visual comparativa con los moldes. Se efectúan ensayos sobre las muestras para determinar el cumplimiento de las especificaciones de la tela, y se constata la integridad del lote.

El objetivo de este control es, además de asegurar la calidad del guardapolvo, minimizar eventuales problemas por fallas del corte que pudiesen impactar en la eficiencia del taller de confección.

### —Sistema de Control de la Calidad de los Cortes

Definido que en primera instancia el insumo fueran los cortes de los guardapolvos, se especificaron los lineamientos del pliego de licitación. Allí se establecieron condiciones del tejido, del corte mismo y de los complementos que debe incluir cada caja de 50 unidades.

El control de la calidad de los cortes, realizado luego del muestreo en las instalaciones del depósito del Ministerio, ha implicado la apertura o despiece de las partes y su verificación visual comparativa con los moldes. Se efectúan ensayos sobre las muestras para determinar el cumplimiento de las especificaciones de la tela, y se constata la integridad del lote.

El objetivo de este control es, además de asegurar la calidad del guardapolvo, minimizar eventuales problemas por fallas del corte que pudiesen impactar en la eficiencia del taller de confección.

### —Informes de Evaluación Técnica

Los talleres son visitados por especialistas en confección de indumentaria para tejidos planos, quienes elaboran una ficha de evaluación para cada uno de los talleres visitados, de manera de decidir su participación en el proyecto

La evaluación contempla las dimensiones del establecimiento, los accesos al lugar y la infraestructura existente (máquinas, sanitarios, instalaciones eléctricas, etc.). Algunos talleres, previamente a su inserción en el sistema, cuentan con alguna maquinaria de uso familiar o industrial y con personal de cierta instrucción o experiencia en costura. Teniendo en cuenta estas evaluaciones se seleccionan los emprendimientos que tienen condiciones adecuadas para su incorporación. En algunos casos los responsables de los talleres que presentan falencias de infraestructura para su aprobación efectúan las inversiones sugeridas para luego ser nuevamente visitados por personal técnico del INTI y considerar su inclusión.

Según el informe técnico el MDS completa las dotaciones de maquinaria necesaria.

### —Plan de Capacitación

A partir de la selección de los talleres se instrumenta el plan de capacitación teniendo en cuenta las particularidades y principales necesidades de los emprendedores participantes.

El contenido del curso abarca tipos de máquinas y costuras, tipos de defectos, distribución de máquinas y conceptos básicos de higiene y seguridad. Asimismo, con la asistencia de una muestrista, se desarrollaba el ciclo de operaciones requerido.

### —Control de la Calidad

Uno de los aspectos principales sobre los cuales se apoya la eficacia del sistema es el diseño del control de calidad de guardapolvos, realizado en las instalaciones del INTI con la asistencia de efectores sociales pertenecientes al sistema. Para unificar el criterio de clasificado de la mercadería se utiliza la tabla de medidas y el muestrario de defectos de costura (Ver Fig. 2), ambas especificaciones empleadas también en capacitaciones.



Figura 2 - Muestrario de defectos en costuras.  
Ejemplo, en bolsillo de prenda.

El criterio utilizado para el muestreo es el de la norma IRAM 15. La cantidad aprobada es informada al taller correspondiente para la emisión de la factura y el envío posterior al Ministerio, junto con el informe de calidad del INTI que habilita el pago.

La premisa del control de calidad de la prenda es el aprendizaje de los talleres, por lo cual se cuenta con la asistencia técnica de especialistas para solucionar las causas de las fallas detectadas.

### Resultados

Desde el año 2004 hasta la actualidad se evaluaron cerca de 300 emprendimientos de Buenos Aires y Córdoba, lo que ha significado tener un mapa completo de los efectores sociales inscriptos en el régimen para confección de indumentaria. Aproximadamente unas 1.000 personas han participado en actividades de capacitación. Hay actualmente 59 talleres activos en el sistema de producción de guardapolvos, con aproximadamente 600 personas involucradas que han desarrollado habilidades de confección conforme a sistemas de producción industrial, promoviendo una transformación paulatina de microemprendimientos hacia cooperativas. Los guardapolvos entregados al MDS hasta el año 2006 han sido 193.800, todos ellos de similar calidad y características técnicas, mientras que la producción de los talleres en el mismo período asciende a cerca de 230.000 guardapolvos (ver Tabla I). La diferencia se deduce de 14.000 existentes en el proceso de terminación y revisado, lo cual hace un total de reproceso estimado en 24.000 guardapolvos, es decir cerca de 10,5 % del total. Se estima un porcentaje de desperdicio cercano al 2 %, con una 2da próxima al 3 %, valores competitivos con empresas industriales de indumentaria que cuenta con personal mucho más calificado y experimentado que el de la mayoría de los emprendimientos.

Tabla I. Distribución de cantidades producidas por los talleres

Taller	Volumen Producido (Guardapolvos)	%	% Acumulado
1	24591	10,7	10,7
2	22457	9,8	20,5
3	17148	7,5	27,9
4	13306	5,8	33,7
5	13151	5,7	39,4
6	10470	4,6	44,0
7	10136	4,4	48,4
8	10122	4,4	52,8
9	8060	3,5	56,3
10	7733	3,4	59,6
11	6829	3,0	62,6
12	6629	2,9	65,5
13	5687	2,5	68,0
14	4784	2,1	70,0
15-59	68884	30,0	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>229987</b>	<b>100</b>	

En la Tabla I se observa la distribución % de las cantidades producidas en los talleres pertenecientes al proyecto. De acuerdo al mismo, poco más del 50 % de la cantidad producida se concentra en 8 cooperativas, mientras que 14 de ellas comprenden al 70 %.

Estos guarismos señalan que se han formado tres tipos de emprendimientos: los que se constituyen como cooperativas por nuclear a más integrantes y producir en consecuencia mayores cantidades; los que van en camino a serlo pero pueden verse limitados por problemas de infraestructura o de desarrollo como equipo de trabajo; y los microemprendimientos familiares integrados entre una a tres personas. Cabría agregar una categoría más, comprendida entre un 10 y un 15 % de los talleres al momento actual, correspondiente a aquellos recientemente ingresados al proyecto que se encuentran en período de aprendizaje.

En la Tabla II figura la distribución geográfica de los talleres por partido, en donde se observa que la zona Oeste concentra cerca del 50 % de los emprendimientos. El resto se distribuye proporcionalmente, en cantidad de talleres y volumen producido, entre las zonas Sur, Norte y Ciudad de Buenos Aires.

Tabla II. Distribución geográfica de los talleres por partido

Partido	Talleres	Zona
Moreno	14	Oeste
La Matanza	13	
Gral. Rodríguez	1	
Hurlingham	1	
Merlo	1	
<b>Total Zona Oeste</b>	<b>30</b>	
Tigre	5	Norte
San Fernando	3	
San Martín	2	
Escobar	1	
<b>Total Zona Norte</b>	<b>11</b>	
Quilmas	4	Sur
Florencio Varela	3	
Avellaneda	2	
Esteban Echeverría	2	
<b>Total Zona Sur</b>	<b>11</b>	
Ciudad Bs. As.	7	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>59</b>	

Por último se incluye en la Tabla III las erogaciones realizadas por el MDS como consecuencia del pago a los efectores de la cantidad producida, donde se destacan tres períodos vinculados al precio vigente en cada uno de ellos, ya que sufrió dos modificaciones.

Tabla III. Importe abonado a los efectores sociales

Pago Efectores		Período 1 \$	Período 2 \$	Período 3 \$	TOTAL (\$)
Valor (\$)	Confección	3,00	4,08	4,61	
	Terminación	1,00	1,30	1,47	
Guardapolvos aprobados (valor aprox. en miles)		100	144	36	280
Importe facturado (\$ valor aprox. en miles)		400	775	219	1.394

Período 1 = Mayo 2005 a Abril 2006

Período 2 = Mayo 2006 a Febrero 2007

Período 3 = Marzo 2007 a Abril 2007 inclusive

### Conclusiones

Durante la vigencia de este proyecto iniciado en el año 2004 se ha promovido, mediante la difusión y capacitación de prácticas productivas industriales, que los talleres produzcan y reciban como consecuencia un ingreso a partir de productos de calidad evaluados por el INTI – Textiles.

La continuidad de la actividad durante tres años ha permitido el desarrollo de los participantes y mantener una evolución productiva de los talleres.

A partir de la experiencia desarrollada hasta el presente se destacan los siguientes aspectos:

—Considerando que el producto obtenido cubría las exigencias impuestas por el mercado, muchos talleres pudieron paulatinamente comenzar su vinculación con el sector industrial, dado que los efectores participantes desarrollaron habilidades de confección con criterios de producción industrial, y el mercado está ávido de talleres calificados.

—Se resolvieron dificultades y se introdujeron mejoras a partir de la acción conjunta y coordinada entre el INTI, el MDS y distintos talleres, como por ejemplo traslados de mercadería, problemas de calidad, etc. Asimismo fue promovida la asociatividad también desde la integración de talleres en cooperativas.

---

—Algunas provincias han armado estructuras sociales productivas basadas en este proyecto, razón por la cual puede considerarse que este sistema es capaz de ser replicado con éxito en distintas localidades del país.

—Uno de los principales desafíos para las próximas etapas del proyecto consiste en profundizar la transferencia de tecnología a través de la incorporación de otros productos, de incluir el proceso de corte de tela para algunos talleres y la integración de mayores conceptos de gestión industrial como por ejemplo la mejora de productividad y eficiencia.

—El MDS convirtió en oportunidad de desarrollo social sus necesidades de compra de productos mediante un programa de inclusión social a partir del fomento de la cultura productiva. Resolvió de esta manera un problema que es causa de recurrentes fracasos de microemprendimientos productivos en su etapa de desarrollo inicial, como lo es el acceso al mercado con un producto de calidad.

—El proyecto permitió, a partir del rol desempeñado por el INTI, la inmediata transferencia del conocimiento que el Instituto en forma permanente realiza a la industria a otra escala productiva, sumando la oportunidad de fomentar un espíritu asociativo entre los participantes. En el mismo sentido, a partir de los fluidos contactos que mantiene con el sector industrial en la medida que los talleres manifiestan su interés, se los vincula productivamente con ese sector.

## Referencias

- [1] Koontz H., Weihrich H., "Administración una perspectiva global", Méjico, Mc Graw Hill, 1996.
- [2] Fainstein H y otros, "Tecnologías de Gestión", Buenos Aires, ed. Aique, 2000.
- [3] Porter M., "Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", Méjico, ed CECSA 1998.
- [4] Hampton D., "Administración", ed. Mc Graw Hill 1993.
- [5] Lazzati S., "Management, funciones, estilos, y desarrollo", Ediciones Argentina, Macchi, 1993.
- [6] Mintzberg H., "El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos", Prentice Hall, Méjico 1997.
- [7] Wintemberg-Cox A., "Nuevo enfoque de la función producción", Barcelona ,Financial Times, 1994.
- [8] Dickerson K., "Textiles and Apparel in the global economy", NY , Prentice Hill, 1994.
- [9] Bayardo, R.; Lacarrieu, M., "Globalización e Identidad Cultural", Argentina, Ediciones Ciccus, 1998.
- [10] De la Garza, E., "Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el Siglo XXI", Buenos Aires, CLACSO, 1999.
- [11] Mouhoud, E., "Changement technique et división internationale du travail", París, ed. Económica, 1992.
- [12] Mytelka, L. "Local systems of innovation in a globalized world economy", BsAs, SECYT, 1999.
- [13] Observatorio Permanente de las PyMIs. "La Nueva Geografía Industrial Argentina", Unión Industrial, Buenos Aires, 2002.
- [14] Palominos, P. y Detrell, J. "Tendencias estructurales en la industria de la confección", Nro 365, Pag. 78/85, Barcelona, 1998.
- [15] Piore, M. y Sabel, C., "The second industrial divide", Basic Books, N.Y., 1984.

[16] Proyecto Cerpyme "Sector Confecciones" Buenos Aires, 2001

[17] Saba, A., " El modelo Italiano: La especialización flexible y los distritos industriales", ADESO, La Plata, Argentina, 2000.

[18] Ashoff, G. (1992), "La industria textil y de la confección: tendencias del comercio internacional, factores de competitividad y consecuencias para los países en desarrollo", Seminario de Capacitación, GTZ, Buenos Aires.

[19] Convegno Nazionale CGIL "Le are distrettuali e sistemiche in Italia", Vol. 1 ,Roma, 1998.

Para mayor información contactarse con:

Patricia Marino – [pmarino@inti.gov.ar](mailto:pmarino@inti.gov.ar)