

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MGM VISION
INTERNATIONAL S.A.S. PERÍODO 2018-2023:
HACIA LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD**



MIGUEL FRANCO SÁNCHEZ
CARLOS EFRÉN BALLESTEROS BASTIDAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
2019

Contenido

INTRODUCCIÓN	8
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	10
1.1. Problema de investigación.....	10
1.1.1 Antecedentes del tema y formulación del problema de investigación	10
1.1.2 Delimitación del problema y alcance del proyecto de investigación.....	13
1.1.3 Preguntas de la investigación	13
2. JUSTIFICACIÓN.....	14
3. OBJETIVOS.....	15
3.1. Objetivo general	15
3.2. Objetivos específicos	15
4. ESTADO DEL ARTE.....	16
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1. Marco teórico	20
4.1.1 Administración estratégica.....	20
4.2. Marco conceptual.....	26
5. METODOLOGÍA.....	32
5.1. Tipo de Investigación	32
5.2. Fuentes de Información	33
5.3. Marco lógico	33
5.4. Técnicas de Investigación	34
5.5 Operacionalizacion de Variables	34
6. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	35
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO	38
7.1. Macroambiente	38
7.2. Entorno Geofísico.....	40
7.3. Entorno Social	44
7.4. Entorno Económico	49
7.4.1 Participación del sector textil en el PIB industrial:	49
7.5. Entorno Tecnológico.....	58
7.6 Entorno Legal.....	68
7.7. Entorno ambiental	72
7.8. Análisis integrado del entorno	82
8. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	86
8.1. Caracterización del sector de las confecciones	86
8.2. Diamante competitivo.....	100
8.2.1 Estrategia, estructura y rivalidad.....	100
8.2.2 Factores de oferta	106
8.2.3 Condiciones de demanda	108
8.2.4 Industrias relacionadas y de apoyo	110

8.3. Cinco fuerzas de Porter	111
8.3.1 Rivalidad entre las empresas actuales	112
8.3.2 Poder de negociación de los compradores	112
8.3.3 Amenaza de productos o servicios sustitutivos.....	113
8.3.4 Poder de negociación de los proveedores	113
8.3.5 Amenaza de los nuevos competidores	113
9. BENCHMARKING.....	115
9.1. Presentación de las empresas	115
9.1.2 Supertex SA.	118
9.1.3 Colfactory SA.	127
9.1.4 Compañía Internacional de Costura SAS.....	129
9.2 Descripción de los factores claves de éxito.....	131
9.2.1 Precios competitivos en el concepto valor minuto.....	131
9.2.2 Infraestructura planta y equipos	132
9.2.3 Cumplimiento de estándares de calidad	132
9.2.4 Ubicación geográfica.....	132
9.2.5 Control eficiente de inventarios	133
9.2.6 Sistema de producción	133
9.2.7 Indicadores financieros.....	133
9.2.8 Servicio al cliente.....	133
9.2.9 Mano de obra calificada	133
9.2.10 Tecnología.....	134
9.2.11 Perfil Competitivo.....	134
9.2.12 Radares de Comparación	136
10. ANALISIS INTERNO.....	142
10.1. Diagnóstico del proceso administrativo	142
10.1.1 Planeación	142
10.1.2 Organización	143
10.1.3 Dirección.....	143
10.1.4 Control	144
10.2. Diagnóstico del proceso de producción	145
10.3. Diagnóstico del proceso de Gestión Humana.....	149
10.4. Gestión y Situación Comercial.....	150
10.4.1 Productos y servicios actuales.....	150
10.5. Gestión Económica y financiera	151
10.6 Análisis integrado de la situación interna.....	154
11. ANALÍISIS ESTRATÉGICO DOFA	156
11.1. Evaluación de Factores Externos EFE.....	156
11.2 Evaluación De factores internos EFI.....	158
11.3 Análisis DOFA.....	160
11.4. Matriz DOFA	161
12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	163
En este apartado y como parte del proceso de direccionamiento estratégico de MGM Vision International S.A.S. se desarrollan los elementos que constituyen el nuevo plan estratégico de la organización:	163

12.1 Misión actual de la organización	163
12.3 Objetivos	166
12.4 Principios y Valores	166
12.5 Formulación de estrategias	167
12.5.1 Estrategias ANSOFF (producto-mercado).....	167
12.6 Innovación y Nuevos Productos, Paquete completo, marca propia	168
12.5.2 Estrategias de portafolio (BCG).....	168
13. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO	171
14. CONCLUSIONES	189
15. RECOMENDACIONES	191
16. REFERENCIAS	192
17. ANEXOS	199

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales invenciones de sensores	64
Tabla 2. Principales invenciones de textiles electrónicos	66
Tabla 3. Valor USD FOB subfacturación del clúster año 2015- 2016.....	94
Tabla 4. Índice de complejidad (sofisticación) por sectores año 2014	103
Tabla 5. Comparativo grado de sofisticación por eslabones para la industria Textil y de Confecciones, 2014	104
Tabla 6. Exportaciones (USD millones) principales productos por clúster y tasa de crecimiento (%) 2016	105
Tabla 7. Exportaciones de Colombia y mercado mundial de productos de mayor sofisticación de la industria Textil y Confecciones, 2014	111
Tabla 8. Matriz de perfil competitivo	135
Tabla 9. Gestión económica y financiera.....	152
Tabla 10. Gestión de efectivo	153
Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factor Externo “EFE”	157
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos “EFI”	158

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Marco lógico	33
Cuadro 2. Operacionalización de variables.....	34
Cuadro 3. Entornos a analizar	40
Cuadro 4. Guía de Análisis del Macroambiente	43
Cuadro 5. Guía de análisis del macroambiente.....	48
Cuadro 6. Acciones y fuentes de financiación para fomentar la industria textil.....	53
Cuadro 7. Guía de análisis del macroambiente.....	58
Cuadro 8. Productos y servicios innovadores con textiles inteligentes.....	60
Cuadro 9. Guía de análisis del macroambiente.....	68
Cuadro 10. Tratados de libre comercio para la industria textil-confecciones.....	68
Cuadro 11. Guía de análisis del macroambiente.....	72
Cuadro 12. Procesos de pre-tratamiento en la industria textil	75
Cuadro 13. Análisis de equipos y nuevas tecnologías	77
Cuadro 14. Guía de análisis del macroambiente.....	81
Cuadro 15. Análisis integrado del entorno.....	82
Cuadro 15. Guía de análisis interno	145
Cuadro 16. Guía de análisis interno.....	149
Cuadro 17. Guía de análisis interno.....	150
Cuadro 18. Guía de análisis interno.....	151
Cuadro 19. Guía de análisis interno.....	153
Cuadro 20. Evaluación integrada de la situación interna-proceso administrativo	154
Cuadro 21. Evaluación integrada de la situación interna-Gestión de la Producción.	154
Cuadro 22. Evaluación integrada de la situación interna-Gestión Financiera	155
Cuadro 23. Evaluación integrada de la situación interna-Gestión de Mercadeo y Ventas	155

Cuadro 25. Cruces estratégicos.....	162
Cuadro 24. Matriz de segmentación	167
Cuadro 25. Estrategias ANSOFF (producto-mercado).....	168
Cuadro 26. Estrategias de portafolio (BCG).....	169
Cuadro 27. Análisis situación actual.....	172
Cuadro 28. Objetivos a corto plazo vs actividades	175
Cuadro 29 . Cronograma de actividades	176
Cuadro 30. Recursos para plan de acción	181
Cuadro 31. Seguimiento al Plan de Acción e Indicadores.....	187

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de empresas por Cluster 2016 – 2017*	41
Gráfico 2. Número de empresas nuevas registradas en la cámara de comercio de Cali según clúster 2017*	42
Gráfico 3. Número de empresas* nuevas en Colombia y principales departamentos (miles) enero-febrero (2018 Vs. 2017)	42
Gráfico 4. Comportamiento matrícula por nivel educativo 2006 – 2016 en Colombia	44
Gráfico 5. Evaluación de los alumnos en ciencias: Puntaje promedio en ciencias de PISA, 2015.....	44
Gráfico 6. Composición del gasto público total en educación expresado como porcentaje	45
Gráfico 7. Incidencia de la pobreza multidimensional por región	46
Gráfico 8. Tasa de crecimiento de la población mundial	46
Gráfico 9. Población mundial envejecida	47
Gráfico 10. Población mayor de 60 años a nivel mundial	47
Gráfico 11. Población mundial en edad de trabajar	48
Gráfico 12. Variación del PIB de los subsectores 2013-2016Pr.....	49
Gráfico 13. Variación (%) producción industrial Cali* enero-septiembre (2017 Vs 2016)	50
Gráfico 14. Tasa de desempleo (%) principales ciudades. Octubre-Diciembre (2001-2017).....	51
Gráfico 15. Tasa de inflación* meta y TIBR (%) diciembre 2014-diciembre 2017	51
Gráfico 16. Cotización del dólar, serie histórica 1950-2017	52
Gráfico 17. Tendencias tecnológicas según la actividad inventiva y de patentamiento	62
Gráfico 18. Dinámica tecnológica de las tendencias identificadas	63
Gráfico 19. Valor de mercado mundial de sistema moda (USD miles de millones)	86
Gráfico 20. Ventas (USD miles de millones) de las principales marcas de sistema moda* del mundo y tasa de crecimiento (%) 2015-2016.....	87
Gráfico 21. Valor de mercado de sistema moda* en Colombia (USD millones) 2012-2016	87
Gráfico 22. Tasas de crecimiento (%) exportaciones Sistema Moda según principales departamentos 2013 – 2017.....	88
Gráfico 23. Valor de mercado de sistema moda* en Colombia según categoría (USD millones) 2012-2021**	88
Gráfico 24. Valor (USD millones) de las principales marcas de sistema moda* en Colombia y tasa de crecimiento (%) 2015-2016	89
Gráfico 25. Valor de mercado de sistema moda* en Colombia según canal de distribución (USD millones) 2012-2016	89
Gráfico 26. Ventas totales (COP billones) de las empresas del clúster y tasa de crecimiento (%) 2012-2016	90
Gráfico 27. Ventas según segmento de negocio (COP billones) y participación (%) 2016.....	91

Gráfico 28. Exportaciones del clúster según segmento de negocio (USD millones) 2012/2016 y Ene-Jun 2017/2016	91
Gráfico 29. Ranking principales empresas del clúster según ventas 2012-2016	92
Gráfico 30. Valor de las exportaciones (USD millones) y tasa de crecimiento (%) de principales empresas exportadoras del clúster (%) 2015-2016	92
Gráfico 31. Participación (%) de los ocupados en las actividades de sistema moda en la industria manufacturera de Cali mar-may 2017.....	93
Gráfico 32. Número de Ferias Internacionales de Moda según temática 2016 – 2017.....	95
Gráfico 33. Número de Ferias Internacionales de Moda según región 2017	95
Gráfico 34. Valor del mercado Latinoamericano de vestuario y calzado (USD miles de millones) 2010 – 2020*	97
Gráfico 35. Principales países exportadores de productos de moda en Latinoamérica (USD miles de millones) y participación (%) 2016.....	98
Gráfico 36. Principales países importadores de productos de moda en Latinoamérica (USD miles de millones) y participación (%) 2016.....	99
Gráfico 37. Variación del PIB de los subsectores 2013-2016Pr	109
Gráfico 38. Exportaciones Valor FOB y Variación (%) Enero-Diciembre 2016/2015	110

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso estratégico	32
Figura 2. Impactos ambientales a lo largo del ciclo de vida de los productos del Sistema Moda	73
Figura 3. Proceso productivo textil.....	76
Figura 4. Cadena de valor industria textil.....	102
Figura 5. Grado de sofisticación por eslabones	104
Figura 6. Cinco fuerzas de Porter.....	111
Figura 7. Matriz de Perfil Competitivo, Valor y Valor Sopesado para MGM.....	136
Figura 8. Valor MGM.....	136
Figura 9. Matriz de Perfil Competitivo, Valor y Valor Sopesado para SUPERTEX SA	137
Figura 10. Valor Sopesado para SUPERTEX SA.....	138
Figura 11. Matriz de Perfil Competitivo, Valor y Valor Sopesado para Colfactory S.A.....	138
Figura 12. Valor Sopesado para Colfactory S.A.....	139
Figura 13. Matriz de Perfil Competitivo, Valor y Valor Sopesado para Compañía Internacional de costura	139
Figura 14. Valor Sopesado para Compañía Internacional de costura	140
Figura 15. Radar de Valor y Valor Sopesado Acumulado para las empresas analizadas	140
Figura 16. Radar de Valor y Valor Sopesado Acumulado para las empresas analizadas	141

INTRODUCCIÓN

El sector textil confección es un sector prioritario para Colombia dada su implicación en la dinámica económica productiva, para lo cual se ha definido desde las administraciones y los apoyos gremiales, que hoy cuentan con una excelente red de agencias establecidas como: Inexmoda, el Grupo Textil y Confección, la Asociación Nacional de Empresas de Colombia (ANDI), ProColombia, PTP, el Servicio Nacional de Capacitación (SENA), entre otros, trabajar por la consolidación del Sistema Moda colombiano como una industria de clase mundial. Dicha decisión se ve sustentada, por ejemplo, en el crecimiento en la década pasada de las ventas de prendas de vestir en un 9,9%, convirtiéndolo en el tercer mercado con mayor tasa de crecimiento para este sector (Euromonitor International, 2015).

La investigación desarrollada se enfoca en la empresa MGM VISION INTERNATIONAL S.A.S. que hace parte del sector textil confección. El presente trabajo contiene la formulación de un plan estratégico para la organización objeto del estudio que facilite su recuperación y posicionamiento en el mercado, a partir de la cual se generó un diagnóstico de la empresa, incluyendo análisis externo e interno, análisis del sector y benchmarking, posteriormente se elaboró el análisis DOFA para finalmente determinar el direccionamiento estratégico, las estrategias y el plan de acción en una de las áreas.

El trabajo fue realizado mediante una metodología descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo, recurriendo a revisión de literatura, observación directa y consulta a actores. Teniendo en cuenta el desarrollo teórico, práctico y metodológico, el documento se organizó de la siguiente manera:

El capítulo 1 corresponde a aspectos metodológicos donde se presenta la problemática que dio origen a la investigación y se sustenta la necesidad de generar un plan estratégico que contribuya en la competitividad y sostenibilidad de MGM Vision International S.A.S.

El Capítulo 2 permite presentar la justificación del trabajo a partir del aporte al sector productivo, en específico confecciones y textil, a la Universidad del Valle y a la academia en general.

Por otra parte, el Capítulo 3 contiene los objetivos del documento, tanto el general como específicos, es así que se plantea la solución a la problemática a partir de la delimitación del propósito principal del trabajo.

El Capítulo 4 - Marco Referencial permite abordar el marco teórico y conceptual de la investigación tomando en cuenta los principales aspectos de la planeación estratégica circunscrito al modelo base del estudio.

Capítulo 5 - Metodología se describe el tipo de estudio, métodos y técnicas para el desarrollo de la investigación en MGM Vision International S.A.S.

Los Capítulo 6 al 10 permiten determinar el estado actual de la organización en diferentes ámbitos, frente al entorno, al sector, compararse con otras empresas del sector para conocer su perfil, a nivel interno lo que permitió identificar sus fortalezas y debilidad. Lo anterior contribuyó en el contenido del Capítulo 11 Análisis estratégico DOFA donde se determinan las apuestas para la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Posteriormente, en el capítulo 12 se evidencia el direccionamiento estratégico de la empresa; luego, el capítulo 13 que comprende el plan de acción y mejoramiento para finalmente, en los capítulos 14 y 15 presentar conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Problema de investigación

1.1.1 Antecedentes del tema y formulación del problema de investigación

Históricamente la estructura del sistema productivo colombiano se ha destacado por ser intensiva en la elaboración de bienes primarios, dentro de este se encuentra el sector textil y de confecciones. La cadena textil-confección es diversa y heterogénea en cuanto a la multiplicidad de sus productos finales. Si bien su parte más característica es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar (lencería, cortinas, toallas, etc.), la industria textil abarca también la producción de fibras técnicas utilizadas por otras industrias, la agricultura y la construcción, en forma de productos tan diversos como cintas transportadoras, filtros, materiales de aislamiento y de techar, textiles para empaques, cuerdas, redes, fibras para revestimiento, alfombras, etc. (DNP, s.f., p. 211).

El sector cuenta con grandes empresas jalonadoras de diferentes recursos a nivel nacional e internacional (mano de obra, materias primas, infraestructura) por lo cual las dinámicas de su funcionamiento, inciden significativamente en la vida social y empresarial de los colombianos. Las empresas de este sector a nivel nacional cuentan con reconocimiento y buena reputación por la alta calidad y especial por el alto nivel de competencia del talento humano. Gracias a lo anterior, los productos manufacturados en Colombia han logrado participar activamente en el mercado mundial, conquistando nichos de mercado en regiones como Latinoamérica, América del norte, la Unión Europea, entre otros.

Según cifras de la Encuesta Mensual Manufacturera (MMM) elaborada por el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2017), las confecciones aportan en promedio el 6% del PIB en dicha área. De lo anterior, se deriva la generación de más de 600 mil empleos directos en el país, un aporte importante en términos de creación de empleos de calidad, y mejoras de la calidad de vida a partir de ingreso, considerando que según cifras del DANE el empleo informal en Colombia alcanza el 65% de participación.

El mercado interno ha sido el destino predominante de las confecciones colombianas, aun cuando desde mediados de los ochenta, con los programas de ensamble, empezó a crearse una conciencia exportadora en las empresas. Las exportaciones colombianas han estado eminentemente concentradas en dos países: Estados Unidos y Venezuela. Las exportaciones al mercado norteamericano están compuestas mayoritariamente por prendas ensambladas en Colombia, esto es, prendas ya cortadas y luego enviadas a Colombia para su costura y terminación, aun cuando a partir de 1988 la mayoría de las empresas ha incorporado el corte a petición de los mismos compradores (Flóres, 2015, p. 111).

El desarrollo y competitividad han permitido que Colombia maquile confecciones para famosas marcas como Victoria's Secret, Náutica, Adidas, Polo Ralph, Lauren, Timberland, Tomy Hilfiger, Pierre Cardin, JC Penney, Oxford Industries, entre otras, sin embargo, como lo menciona Alfonso Mendoza en su artículo sobre Stampex. “Pero indicadores más recientes muestran una pérdida de dinamismo del sector principalmente debido a la revaluación del peso y al incremento de los costos de mano de obra, lo cual ha causado que empresas tan emblemáticas como Seccol en Cali, Nicolle en Pereira, y otras de Antioquia cerraran sus operaciones de maquila” “Caso Stampex Colombia Mendoza Alfonso”.

El anterior contexto evidencia los principales factores que han afectado la sostenibilidad de las empresas de maquilas de confección en el Valle del Cauca, específicamente en la empresa MGM Visión Internacional S.A.S.

Para el caso de la empresa MGM Vision Internacional, la dinámica del mercado, las fluctuaciones en la tasa de cambio, pasó dejando grandes problemas económicos que han afectado su patrimonio y sostenibilidad. A esto se le suman problemas internos de dirección administrativa también afrontando un cambio generacional, por lo que hoy está en el momento más crítico desde sus inicios, y después de ser una de las empresas más grandes y exitosas en la región con más de 1.000 empleados directos, hoy cuenta con 320 empleados y afronta una difícil crisis económica.

Aprovechando las oportunidades que se presentaban en el mercado de Centroamérica y la difícil situación social y de seguridad que había en Colombia, en el año 1.999 la empresa decide crear una planta de producción de grandes proporciones en la República dominicana, trasladando hacia dicho país capital, recurso humano y maquinaria. Este proyecto fracasa y en el 2.005 se cierra, perdiendo toda la inversión.

Para el año 2.005, las directivas decidieron crear sus marcas propias para el mercado de exportación, haciendo una gran inversión económica, creando así las marcas BAMBOOCO y LOVE LOVE, luego de casi 8 años de intentar posicionar este proyecto, no funcionó y se declinó.

Después del 2.005 aparece China acaparando el mercado de la maquila a muy bajos precios y muchos de los clientes prefieren confeccionar en este país, adicionalmente entre el período 2.007-2014, el precio del dólar presenta una fuerte caída.

Con solo un cliente actual del mercado de exportación y dos de mercado nacional, la empresa opera actualmente, después de vivir un cambio generacional en su administración. Este cambio ha desencadenado dificultades en sus procesos de calidad que evidencian sus clientes y que puede afectar en su sostenibilidad empresarial, aspecto que impactaría en despidos masivos de personal como los que ha venido presentando la empresa.

Desencadenando dificultades en sus procesos ya que un solo cliente a nivel internacional es el que deja realmente la rentabilidad de la compañía, lo que es un riesgo no solo para crecer sino porque al ser el único y de llegarse a retirar o bajar su pedido de producción podría afectarse la empresa en su sostenibilidad empresarial, aspecto que impactaría en despidos masivos de personal como son los que ha venido presentando la empresa, también afecta para las condiciones de negociación dado que al negociar con el único cliente que realmente le permite ser rentable se crea una dependencia muy fuerte.

Los clientes a nivel nacional como STEGROUP SA no son la solución ya que el mercado local paga un valor minuto muy barato que no permite hoy sostener una empresa formal y que se comporta dentro de las leyes que rigen el derecho laboral y empresarial colombiano. Dado que la empresa dejó claudicar su plan estratégico que esta vencido al año 2016, que carece de reacción en el pensamiento y gerencia estratégica, en la actualidad su visión estratégica está desactualizada, no solamente se venció en 2016 sino que no corresponde con su realidad y el alcance de la organización.

MGM Visión Internacional es una empresa del sector a partir de la cual se elabora este trabajo que presenta la formulación estratégica de dicha organización con sede en el corregimiento de Palmaseca del municipio de Palmira.

1.1.2 Delimitación del problema y alcance del proyecto de investigación

La investigación se enfoca en la generación de un plan estratégico para MGM Vision International SAS a partir de una perspectiva analítica de las posibilidades para que la organización se recupere y retome su posicionamiento en el mercado, logrando ser competitiva y sostenible.

1.1.3 Preguntas de la investigación

¿Cuáles son los factores de cambio y las variables estratégicas que se deben considerar en la formulación del Plan Estratégico de la empresa MGM Visión Internacional SAS para el periodo 2018 – 2023 que la hagan más competitiva y sostenible?

2. JUSTIFICACIÓN

La realización de este proyecto de investigación se justifica desde dos perspectivas, práctica y académica. En referencia a la primera, tanto para MGM Vision International S.A.S. y el sector se brinda un marco de referencia para los empresarios actuales y potenciales de las maquilas de confecciones, que encontrarán en este las bases para lograr supervivencia, el crecimiento y los resultados en este sector de la manufactura, aportando de esta manera a la creación y formalización del empleo en la región.

El proceso investigativo fue un ejercicio donde la teoría se llevó a la práctica permitiendo tomar a la empresa MGM Visión International SAS como base de partida para disminuir las novedades que afectan su sostenibilidad y a su vez generar valor para así elevar su potencial técnico administrativo con el fin de generar competitividad y sostenibilidad para la empresa.

Desde el punto de vista académico, fue un proceso que contribuyó en el fortalecimiento de competencias de los autores, quienes a partir de la investigación evidencian de manera tangible la calidad de la formación recibida en la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Formular un plan estratégico para la empresa MGM Vision International SAS durante el periodo 2018-2023 que contribuya en su competitividad y sostenibilidad.

3.2. Objetivos específicos

- Determinar el análisis interno y del entorno sobre la situación actual de la empresa MGM Vision International SAS.
- Desarrollar un benchmarking para definir el perfil competitivo de la empresa.
- Elaborar el análisis DOFA que permita determinar estrategias orientadas al logro de competitividad y sostenibilidad de la organización.
- Proponer un plan de direccionamiento estratégico para la empresa MGM Vision International SAS durante el periodo 2018-2023 para su competitividad y sostenibilidad.
- Construir un plan de acción articulado a las estrategias definidas, de tal forma que permita la competitividad y sostenibilidad de la organización.

4. ESTADO DEL ARTE

Al realizar una revisión bibliográfica sobre investigaciones realizadas por otros autores respecto a temas como diagnóstico organizacional y planeación estratégica que son considerados los ejes centrales de investigación, se encuentra que los autores convergen en que las organizaciones estudiadas requieren de un direccionamiento estratégico adecuado.

Con el paso del tiempo, la planeación estratégica ha tomado fuerza como herramienta fundamental para el direccionamiento estratégico de las organizaciones. La implantación y evolución de los sistemas de información permite como apoyo, agilizar el proceso de toma de decisiones en la organización fortaleciendo cada vez más la estructura competitiva de la empresa.

En ese sentido, en términos generales los autores plantean una estructura similar dado que la hoja de ruta inicia con un diagnóstico, para luego identificar unos problemas y a partir de esos problemas formulan unas hipótesis con los cuales se plantean los lineamientos estratégicos. Después se plantea una metodología para llevar a cabo el plan estratégico y finalmente se emiten unas recomendaciones.

Medina (2016) realizó un análisis sobre el cambio de negocio en la estructura de negocio de confecciones, en el ámbito nacional, presentando una propuesta para la calificación y la aprobación de proveedores de servicio certificados para las grandes empresas de marca de ropa, entre ellos los dos tipos de proveedores más importantes; las maquilas y proveedores de paquete completo. Se definieron tres grandes aspectos: dirección estratégica, organización y proceso de formalización de la compañía. La investigación se hizo sobre un estudio de caso y como conclusión del estudio se definió que los proveedores de paquete completo serían los más adecuados para la necesidad, dado que cumplirían con la satisfacción de los clientes y que las empresas de maquila no cumplen con todos los requisitos, por último, el estudio concluye que el sistema de evaluación de proveedores propuesto se debe asumir como una inversión estratégica con el fin de garantizar el óptimo funcionamiento de la cadena de abastecimiento, hasta la entrega del producto final al cliente, cumpliendo todos los requerimientos.

Por su parte, Vargas (2016) desarrolla un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Confetex de Colombia S.A.S., dedicada a la confección de prendas de vestir para mujeres. Inicialmente se realiza un análisis de la situación actual y de la biósfera de marketing, que abarca variables macro ambientales, micro ambientales y de ambiente interno, identificando así las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la Empresa; adicionalmente, se realiza el análisis de la mezcla de marketing actual. Igualmente se desarrollan instrumentos para analizar la competencia, segmentar el mercado y conocer las necesidades y expectativas de los clientes frente al producto en estudio: blusas de la línea damas. Finalmente, plantea estrategias en cuanto a producto, precio, plaza y promoción, y se construye el Plan Estratégico de Marketing que involucra las acciones tácticas necesarias para llevar a cabo cada actividad; así mismo, se plantea el presupuesto, cronograma y métodos de control, herramientas que sirven como base para que la Empresa implemente correctamente este plan y compruebe su eficiencia. (p. 12)

Guzmán, Romero y Cuellar (2016) toman como objeto de investigación a la empresa Confecciones Starlight para la elaboración del proyecto, donde se realiza un estudio con el objetivo de diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico, a través del diagnóstico empresarial y realizando un análisis del entorno interno y externo que permita identificar aspectos como fortalezas y oportunidades y aspectos como debilidades y amenazas. Posteriormente se pretende evaluar el impacto de los factores que intervienen en el entorno empresarial y que influyen en el desempeño de las actividades de la empresa, de igual forma se realizará la declaración de la misión, visión y objetivos corporativos que orienten al crecimiento de la empresa, de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación se establecerá un manual de funciones y descripción de cargos para la correcta gestión del talento humano, finalmente se formularán estrategias, planes de acción e indicadores de gestión que permitan alcanzar los objetivos y metas trazadas por la empresa. (p. 11)

Palacios y Rojas (2016) desarrollaron un diagnóstico estratégico interno y externo de la situación actual de la empresa de dotaciones textiles Dotatex, que permitiera analizar su entorno. A partir de este análisis, se propuso un modelo de planeación estratégica óptimo para el mejoramiento de su competitividad en el sector al cual pertenece. Dotatex es una empresa que ofrece uniformes industriales con diseño y personalización de las prendas que se ajustan a las necesidades de las

empresas del sector industrial y que aportan valor al personal operativo de las empresas, enfocándose en brindar un acompañamiento en todo el proceso de la compra y el seguimiento postventa.

Ríos y Martínez (2015) presentan los impactos generados en el marco del acuerdo comercial entre Colombia y Estados Unidos en el sector textil y confección de la ciudad de Manizales, específicamente soportado en el análisis de la información y conclusiones del estudio de caso llevado a cabo en la empresa INDUDISE. El proyecto se asumió desde del campo cualitativo y cuantitativo, con un enfoque mixto, posibilitando comparar diferentes contextos (local, nacional e internacional), se adoptó un método inductivo-deductivo y se realizó una triangulación de herramientas para garantizar la fiabilidad y validez de la información recolectada que permitiera una perspectiva más amplia y profunda para una integración y discusión conjunta; de tal manera que se lograra una mayor comprensión del fenómeno de estudio. En este sentido, se encontró en el aprovechamiento del TLC y la explotación de las oportunidades y ventajas que tiene la empresa INDUDISE debe enfocarse en un mercado que sea a fin de las líneas de productos con las que cuenta actualmente y que si se enfocara o delimitara más sus acciones comerciales en el mercado de Estados Unidos, estas estrategias podrían generar mayores resultados con un canal de distribución detallado que permitan generar competitividad, máxime cuando se piensa en la articulación y estrategias a desarrollar en el mercado internacional.

Dueñas y Peñaloza (2013) realizan un análisis de la evolución de una empresa desde que se inicia hasta que logra exportar sus productos de manera constante, para el caso de las pymes del sector de la confección la investigación refiere que las empresas están integradas verticalmente desde la producción de la hilaza y las telas, hasta la confección, de tal manera que tiene capacidad de ofrecer precios competitivos, excelente calidad y cumplimiento en paquete completo. Adicionalmente, el estudio de estos autores sostiene que en cuanto al perfil del empresario PYME en el sector textil, confección, diseño y moda, se encuentra que tiene amplia experiencia empresarial, aunque no en el mismo negocio. Al final, este estudio propone como conclusión que se debe tener el propósito de diseñar políticas nacionales y estrategias de competitividad sostenible, teniendo en cuenta tanto los actores locales como los transnacionales.

En el marco del estudio de Castro, Castrillón, y Giraldo (2011) se establecen las prioridades y las decisiones estratégicas competitivas de las maquilas de confecciones y paquete completo. A través de una aproximación conceptual y la aplicación de un procedimiento de corte multi-criterio para definir un conjunto de prioridades competitivas para el sector de la confección orientadas al negocio de la maquila que atiende a las grandes marcas norteamericanas. También el estudio propone un indicador para medir el nivel de acercamiento de las empresas en estudio a las exigencias del mercado objetivo. La decisión estratégica para la manufactura se divide en dos grandes grupos, las estructurales, que se refieren al sistema de operaciones y cadena de abastecimiento y las infraestructurales que se orienta al sistema táctico y operativo que incluye sistemas para apoyar la capacidad estructural.

En el estudio, el factor de calidad es el más importante con una ligera ponderación por encima de los demás. De acuerdo a lo anterior las crecientes exigencias de competitividad del mercado contemporáneo imponen a las empresas plantear la búsqueda permanente de la excelencia operacional que mejore especialmente en sus procesos estructurales como tecnología de manufactura e instalaciones, sistemas de información y logística y en gestión de la cadena de abastecimiento. En los procesos infraestructurales debe hacer énfasis en diseño y calidad, sistemas de programación y control y en perfil de recurso humano.

Las investigaciones presentadas ofrecen un marco de los puntos centrales que desde la planeación estratégica se vienen trabajando en empresas del sector textil y de confecciones, en tal sentido factores como la calidad, competitividad y sostenibilidad son críticos para el futuro del negocio.

4. MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se presentan los elementos teóricos y conceptuales que orientan esta investigación. Inicia con una presentación de las bases teóricas referidas a planeación estratégica. Posteriormente aborda el marco conceptual y se presentan conceptos existentes sobre planeación estratégica.

4.1. Marco teórico

Las bases teóricas sobre las que reposa la presente investigación son principalmente de David (2003) y Betancourt (2013), retomando a otros autores como Aldana (2001), Sallenave (2004) y Briceño (2016) quienes ofrecen un panorama sobre planeación estratégica que resulta concreto y pertinente para el trabajo.

4.1.1 Administración estratégica

Aldana (2001) la conceptualización de planificación estratégica que se presenta considera a esta última como un proceso férreamente empeñado en mantener la libertad de acción de la institución para satisfacer su razón existencial y sus requerimientos orgánicos. Pero mantener libertad de acción en un mundo cambiante significa tener capacidad para anticipar, percibir el cambio y enfrentarlo constructivamente. Ahora bien, la satisfacción de la razón de ser o misión de una entidad, se justifica si ella responde efectivamente a las necesidades sociales reales de las comunidades que viven en transformación permanente.

Sallenave (2004) plantea que la estrategia empresarial se refiere a una empresa que reúne las siguientes características: es económica, esto es, busca la rentabilidad del patrimonio por medio de la producción de bienes y servicios con mira a obtener utilidades. Es competitiva, adicionalmente esta empresa es social, política y cultural. Estos adjetivos no son solo límites de la función económica de la empresa, sino que forman parte integral de su acción.

Briceño (2016) define la administración estratégica como el conjunto de procesos para elaborar, ejecutar, y evaluar y controlar la estrategia de una organización. La administración estratégica se basa en el diseño general de una organización a partir de objetivos, políticas y estrategias como

uno de los factores claves en el proceso de dicho tipo de administración. Este tipo de administración implica la planeación, esto es, la previsión: anticiparse a situaciones que pueden afectar, positiva o negativamente (p. 51).

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales (David, 2003).

El proceso de dirección estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo, la dirección estratégica no es una ciencia exacta que permita un enfoque preciso (David, 2003, p. 7).

Los diversos autores diseñan modelos de administración estratégica y hacen énfasis en la necesidad de lograr unas gestiones eficaces, refiriéndose a hacer las cosas bien y/o hacer el deber ser. Este interés amplio del alcance de la gestión: no excluye en manera alguna la eficiencia, variable que venía siendo primordial en un buen desempeño y que se concreta en indicadores de rendimiento y de aprovechamiento de los recursos. La eficacia y la efectividad, en cambio, se refieren a criterios que relacionan la utilización y el desarrollo de los recursos internos en correspondencia con las condiciones del medio ambiente y por supuesto van más allá del óptimo aprovechamiento de los recursos. Ackoff, uno de los autores que brindó aportes significativos a la conceptualización de Planeación estratégica, consideró que la *“Planeación es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo”* (Ackoff, 1970).

La gerencia estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas de la empresa, el establecimiento de misiones, fijación de objetivos y el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger, para la ejecución de estrategias es importante que la compañía establezca metas, políticas, motive a sus empleados, y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa (David, 2003).

Etapas de la dirección estratégica

De acuerdo a David (2003, pp. 5-6):

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación,

además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación (David, 2003).

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (David, 2003).

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad (David, 2003).

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos (David, 2003).

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias

están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen (David, 2003).

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica (David, 2003).

Drucker (1985) dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa:

...es decir, plantear la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio?” La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave (David, 2003).

El proceso de dirección estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo, la dirección estratégica no es una ciencia exacta que permita un enfoque preciso (David, 2003).

Con base en experiencias, juicios y sentimientos del pasado, la mayoría de las personas reconoce que la intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es útil en particular para tomar decisiones en situaciones de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos; es útil también cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas posibles (David, 2003).

Según David (2003) aunque algunas empresas de hoy día sobreviven y prosperan porque poseen genios intuitivos que las dirigen, muchas no son tan afortunadas. La mayor parte de las empresas se benefician con la dirección estratégica, la cual se basa en la integración de la intuición y el análisis en la toma de decisiones. En la toma de decisiones no se trata de elegir entre un abordaje intuitivo y uno analítico, sino que los gerentes de todos los niveles de una empresa aplican su intuición y juicio en los análisis de dirección estratégica. El pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan entre sí.

La forma de pensar: “ya tomé mi decisión, no me molesten con los hechos”, no es dirección por medio de la intuición, sino dirección por medio de la ignorancia.⁵ Drucker dice: “creo en la intuición sólo si se disciplina. Los que realizan un diagnóstico, pero no lo verifican con hechos son los que en la práctica médica matan a las personas y en la dirección quiebran a las empresas” (David, 2003).

En cierto sentido, el proceso de dirección estratégica intenta duplicar, integrar y complementar con el análisis lo que existe en la mente de una persona intuitiva y brillante que conoce la empresa.

4.2. Marco conceptual

Estrategas

Los estrategas son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders*, comenta: “Todos los estrategas tienen que ser directores generales en aprendizaje, pues estamos en un periodo de cambio constante. Si nuestros líderes no son reconocidos como modelos capaces de adaptarse con facilidad durante este periodo, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque finalmente el liderazgo consiste en ser un modelo a seguir”. En 2001 y 2002, muchos directores generales fueron despedidos, incluidos Jacques Nasser de Ford Motor Company, Peter Bonfield de British Telecom, Lars Ramqvist de Ericsson, James Goodwin de UAL y Shailesh Mehta de Providian.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos.

Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).

Los estrategas difieren tanto como las empresas, y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Algunos estrategas no tomarán en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y a largo plazos y estilo de dirección (David, 2003).

Algunos estrategas están de acuerdo con Ralph Nader, quien afirma que las empresas tienen tremendas obligaciones sociales. Otros apoyan a Milton Friedman, un economista, quien declara que las empresas no tienen ninguna obligación de hacer nada más por la sociedad que lo requerido legalmente. La mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la principal responsabilidad social de cualquier empresa debe ser obtener utilidades suficientes para cubrir los costos futuros, porque si esto no se logra, ninguna otra responsabilidad social se puede cumplir. Los estrategas deberían examinar los problemas sociales en términos de los costos y los beneficios potenciales para la empresa; considerando, además, abordar los problemas sociales que beneficien más a la empresa (David, 2003).

Declaraciones de la visión y la misión

En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración; por ejemplo, la declaración de la visión de Stokes Eye Clinic, ubicada en Florence, Carolina del Sur, es “Nuestra visión es cuidar su visión”. La visión del Institute of Management Accountants es: “liderazgo mundial en educación, certificación y práctica de la contabilidad administrativa y la dirección financiera”.

Las declaraciones de la misión son: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del

mercado”. Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro (David, 2003).

Oportunidades y amenazas externas

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas e industrias enfrentan la amenaza externa real de las ventas en línea que captan una participación en el mercado cada vez mayor en su industria. Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda (David, 2003).

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina vigilancia del entorno o análisis industrial (David, 2003).

El cabildeo es una actividad que algunas empresas utilizan para influir en las oportunidades y amenazas externas (David, 2003).

Fortalezas y debilidades internas

David (2003) plantea que las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento; por ejemplo, una fortaleza podría consistir en la posesión de recursos naturales o de una reputación histórica en la calidad. Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa; por ejemplo, la rotación frecuente del inventario no sería una fortaleza para una empresa que no intenta quedarse sin inventario (David, 2003).

Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes (David, 2003).

Objetivos a largo plazo

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división (David, 2003).

Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas (David, 2003).

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa (David, 2003).

Objetivos anuales

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios; deben establecerse en los niveles de dirección, de división y funcionales de las grandes empresas, y deben ser propuestos de acuerdo con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y

desarrollo y sistemas de información de la gerencia (SIG). Cualquier empresa requiere una serie de objetivos anuales para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos (David, 2003).

Políticas

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes (David, 2003).

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de cómputo. Las políticas se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos operativos específicos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa (David, 2003).

5. METODOLOGÍA

El estudio se realiza bajo el modelo presentado Betancourt (2013), donde se describen los diferentes componentes del proceso: la historia y caracterización de la empresa, análisis externo, análisis interno, análisis DOFA, el direccionamiento estratégico, la formulación de la estrategia y diseño del plan de acción que son:

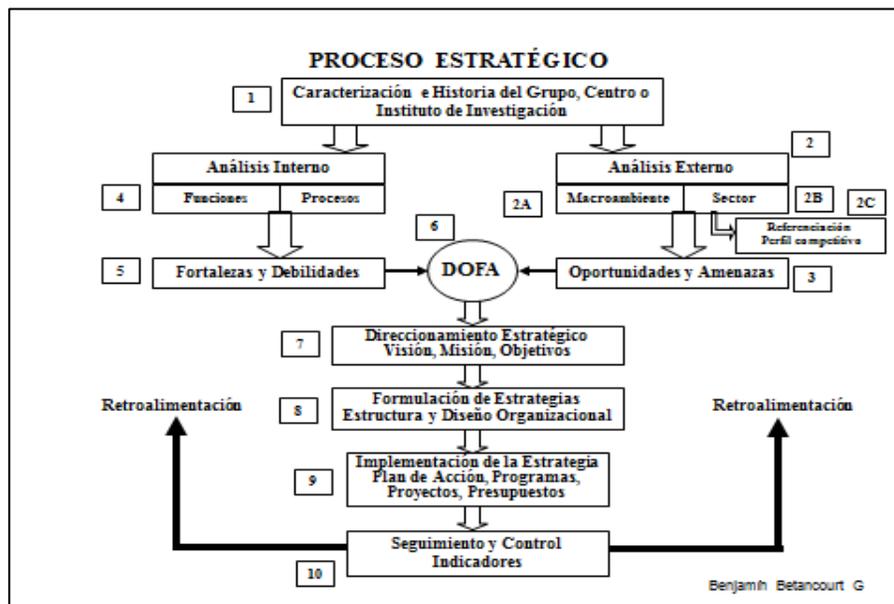


Figura 1. Proceso estratégico
Fuente: Betancourt, 2013

5.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo es una investigación descriptiva de acuerdo con Sampieri (2014), “busca especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, esto que conlleve a generar estrategias que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa MGM Vision International SAS.

5.2. Fuentes de Información

Fuentes Primarias:

Como fuentes de información primaria se recogieron datos de la empresa, e información relacionada con personal de la empresa como, accionistas, gerentes, jefes y personal de la empresa en general. Consultas con empresarios del sector.

Fuentes Secundarias:

Se revisaron libros, artículos con relación al objeto de investigación, datos del DANE, de la Cámara Colombia de la Confección y afines.

5.3. Marco lógico

Cuadro 1. Marco lógico

Objetivo	Actividades	Indicadores	Supuestos
Determinar el análisis interno y del entorno sobre la situación actual de la empresa MGM Vision International SAS.	Diagnóstico interno y externo de la organización	Identificación de factores internos y externos de la organización	Falta de tiempo para realización del trabajo Dificultad para acceder a la información interna de la empresa
Desarrollar un benchmarking para definir el perfil competitivo de la empresa.	Comparar a la organización con otras del mismo sector	Comparativo de la empresa con otras organizaciones del sector	Falta de tiempo para realización del trabajo Dificultad para acceder a la información interna de la empresa Dificultad para acceder a información de las otras empresas
Elaborar el análisis DOFA que permita determinar estrategias orientadas al logro de competitividad y sostenibilidad de la organización.	Priorizar variables del análisis externo y análisis interno	Variables resultantes de la priorización/VARIABLES totales	Falta de tiempo para realización del trabajo Dificultad para acceder a la información interna de la empresa Dificultad para acceder a información de las otras empresas
Proponer un plan de direccionamiento estratégico para la empresa MGM Vision International SAS durante el periodo 2018-2023 para su competitividad y sostenibilidad.	Elaborar estrategias	Número de estrategias propuestas/Número de estrategias posibles	Falta de tiempo para realización del trabajo
Construir un plan de acción articulado a las estrategias definidas, de tal forma que permita la competitividad y sostenibilidad de la organización.	Elaborar plan de acción	Acciones planeadas en un área/Acciones posibles para todas las áreas de la organización	Falta de tiempo para realización del trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.4. Técnicas de Investigación

Observación

Se aplicó la técnica de observación al flujo de proceso del área de corte con el objetivo de reconocer las actividades principales del proceso, considerando un flujo preestablecido de este proceso.

Consulta a actores

Se realizaron consultas a la parte directiva y jefes de la cadena de valor, para lo cual se realiza un cuestionario no estructurado buscando comprender las estrategias concebidas para lograr la sostenibilidad de la empresa.

5.5 Operacionalización de Variables

Cuadro 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Indicador	Dimensión	Ítems
Planeación estratégica	Herramienta fundamental para llevar a cabo el direccionamiento estratégico a través del análisis del entorno y formulación de estrategias, para lograr los objetivos de la compañía.	Objetivos alcanzados/Objetivos propuestos	Misión, Vision, Objetivos Corporativos.	¿Cuál es el riesgo de no aplicar planeación estratégica en la empresa?
Entorno Interno	Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, que se clasifican como debilidades o fortalezas.	Indicadores de producción, de eficiencia y Financieros.	Aspecto tecnológico, Aspecto Financiero, Aspecto humano	¿Cuál es la tendencia de la rentabilidad de la empresa? ¿Han realizado renovación o innovación tecnológica? ¿El personal contratado cumple con el perfil adecuado?
Entorno Externo	Consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control, se les clasifica como oportunidades o amenazas.	Crecimiento de la empresa/crecimiento del mercado de maquilas	Estructura y dinámica productiva	¿Ha crecido o de crecido la empresa los últimos años?
		% Nivel de rotación de personal	Mercado Laboral	¿Cuáles son los motivos de rotación del personal?
		% Variación de la TRM en los últimos años.	Mercado Cambiario	¿Qué implicaciones tiene la tasa cambiaria en la parte financiera de la empresa?
Eficiencia Productiva	La capacidad para lograr una meta con el menor recurso y en el menor tiempo posible.	Tiempo producido/tiempo disponible	% Cumplimiento de las plantas de corte y confección.	¿Qué implicaciones no cumplir con los tiempos de producción y de entrega?

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

MGM Vision International es una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir. La organización se encuentra ubicada en el KM 1.2 vía aeropuerto Palmaseca, Palmira, Valle del Cauca. En el año 1982, la señora Mary Betancourt incursionó en la industria de la confección con las líneas de sudaderas y delantales para oficios varios, en los talleres de Flexipunto ubicada en la Cra. 5ª. Calle 56 de la ciudad de Cali. La producción se incrementó de una forma acelerada a tal punto que dicho taller no fue suficiente para dar cumplimiento a los pedidos de los clientes.

Por esta razón, se tomó la decisión de montar una planta de producción, siendo el lugar más adecuado para el manejo de las exportaciones, la Zona Franca Palmaseca.

Se iniciaron operaciones el 15 de agosto de 1983, bajo el nombre de la Empresa INDUCOL LTDA. (Industrias Colombianas Ltda.), gerenciada por la Sra. Mary Betancourt, con 90 máquinas, 150 operarias en las secciones de preparación, insumos, confección y empaque.

En un periodo de tres años, la empresa abrió cuatro plantas más para suplir las necesidades generadas por el alto crecimiento en el número de clientes, entre los más representativos, se contaba con los siguientes:

SRAIBER – Vestidos de Baño, CARTER – Ropa para bebé, PIERRE CARDIN – Sudaderas, LONDON FOG – Abrigos, A y H – Vestidos de Baño, TAIL – Ropa Deportiva para Golf, PATAGONIA – Ropa Deportiva, INTERNATIONAL WOMAN – Uniformes para Oficina, FANTASY – Ropa para Golf, DOG HEAD – Sudaderas y Camibusos.

MGM fue reconocida en la industria de la confección como uno de los mayores exportadores de maquila de marcas americanas, en alto nivel.

En el año 1999 y como estrategia para bajar los costos por el alquiler de las bodegas en la Zona Franca y buscando tener plantas de producción propias, se adquirió un terreno en el mismo sector a un kilómetro de las instalaciones de la Zona Franca, en el que se construyeron cinco plantas para producción, oficinas, consultorio médico, caldera para plancha, comedor, zona de cargue y descargue de mercancía, dotados de plantas eléctricas para suplir los cortes de energía que se presentan en el sector.

Se atendieron nuevos clientes, tales como: RAFAELA – Faldas y pantalones para mujer, WISMAN – Disfraces, BLAWER – Uniformes para vigilantes, VINEYARD – Faldas y pantalones, COSTUME GALLERY – Disfraces.

Desde 1999 se empiezan negociaciones para abrir una planta en centro américa que se ve cristalizado en el año 2002 y como respuesta a los graves problemas de inseguridad en nuestro país, se decidió realizar el montaje de una planta en Centroamérica, exactamente en Santo Domingo – República Dominicana.

Para el año 2005 esta planta cierra sus operaciones, debido a las dificultades con el manejo del recurso humano y los cumplimientos con los clientes. Con este cierre se dio un duro golpe a las finanzas de la compañía donde se pierde una suma considerable de dinero en la inversión de este proyecto, dejando dificultades con el endeudamiento.

Es en el mismo 2005 que la empresa decide crear sus marcas propias para el mercado de exportación, haciendo una gran inversión económica, creando así las marcas BAMBOOCO y LOVE LOVE, luego de casi 8 años de intentar posicionar este proyecto, no funcionó y declinó.

Después del 2005 aparece China acaparando el mercado de la maquila a muy bajos precios y muchos de los clientes que estaban dando trabajo a la empresa se van a confeccionar allá. De las dificultades más grandes que ha sufrido la empresa fue que desde el 2007 hasta el 2014 el precio del dólar tiene una fuerte caída que afecta de manera negativa los ingresos de la empresa.

En el 2016 empieza a darse un cambio generacional con inversionistas extranjeros que intentan con una inyección económica y aprovechando la devaluación del peso darle vuelta a las dificultades económicas por las que atraviesa la empresa.

Con solo un cliente actual del mercado (A Y H) de exportación y dos de mercado nacional, la empresa opera actualmente, habiendo hecho un cambio generacional en la administración.

La empresa MGM Visión International SAS no ha renovado su plan estratégico y por esta razón el proceso de direccionamiento estratégico esta descontextualizado, una evidencia de lo anterior son la visión y misión actual de la compañía.

Visión

En el año 2016 llegar a ser líder mundial en la manufactura de confección convirtiéndonos en el principal aliado estratégico de nuestros clientes, la mejor alternativa de trabajo para nuestros empleados y polo de desarrollo para las comunidades circunvecinas y para nuestra región.

Misión

Proveer la más alta calidad de confección en forma competitiva y a tiempo, ofreciendo las mejores alternativas de servicio y asesoría para el desarrollo de las necesidades específicas de cada cliente.

Aunque su misión está clara y es objetiva con su realidad actual, su visión está desactualizada.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

7.1. Macroambiente

El desarrollo y competitividad ha permitido que Colombia maquile confecciones para famosas marcas como Victoria's Secret, Náutica, Adidas, Polo Ralph, Lauren, Timberland, Tomy Hilfiger, Pierre Cardín, JC Penney, Oxford Industries, entre otras, sin embargo, como lo menciona Alfonso Mendoza en su artículo sobre Stampex. “Pero indicadores más recientes muestran una pérdida de dinamismo del sector principalmente debido a la revaluación del peso y al incremento de los costos de mano de obra, lo cual ha causado que empresas tan emblemáticas como Seccol en Cali, Nicolle en Pereira, y otras de Antioquia cerrarán sus operaciones de maquila” “Caso Stampex Colombia Mendoza Alfonso”.

Para la empresa MGM Vision Internacional, la dinámica del mercado, las fluctuaciones en la tasa de cambio, pasó dejando grandes problemas económicos que han afectado su Patrimonio y sostenibilidad. A esto se le suman problemas internos de dirección administrativa también afrontando un cambio generacional, por lo que hoy está en el momento más crítico desde sus inicios, y después de ser una de las empresas más grandes y exitosas en la región con más de 1000 empleados directos, hoy cuenta con 320 empleados y afronta una difícil crisis económica.

Aprovechando las oportunidades que se presentaban en el mercado de Centroamérica y la difícil situación social y de seguridad que había en Colombia, la Empresa en el año 1999 decide crear una planta de producción de grandes proporciones en la Republica dominicana, trasladando hacia dicho país capital, recurso humano y maquinaria. Este proyecto fracasa y en el 2005 se cierra perdiendo toda la inversión.

Para el año 2005 la Empresa decidió crear sus marcas propias para el mercado de exportación, haciendo una gran inversión económica, creando así las marcas BAMBOOCO y LOVE LOVE, luego de casi 8 años de intentar posicionar este proyecto, no funciono y se declinó. Después del 2005 aparece China acaparando el mercado de la maquila a muy bajos precios y muchos de los

clientes se van a confeccionar allá además de que desde el 2007 hasta el 2014, el precio del dólar tiene una fuerte caída.

Con solo un cliente actual del mercado de exportación y dos de mercado nacional, la empresa opera actualmente, habiendo hecho un cambio generacional en la administración.

Desencadenando dificultades en sus procesos ya que un solo cliente a nivel internacional es el que deja realmente la rentabilidad de la compañía lo que es un riesgo no solo para crecer sino porque al ser el único y de llegarse a retirar o bajar su pedido de producción podría afectarse la empresa en su sostenibilidad empresarial, aspecto que impactaría en despidos masivos de personal como son los que ha venido presentando la empresa, también afecta para las condiciones de negociación ya que al negociar con el único cliente que realmente le permite ser rentable se crea una dependencia muy fuerte. Los clientes a nivel nacional como STEGROUP SA no son la solución ya que el mercado local paga un valor minuto muy barato que no permite hoy sostener una empresa formal y que se comporta dentro de las leyes que rigen el derecho laboral y empresarial colombiano.

Dado que la empresa dejó claudicar su plan estratégico que está vencido al año 2016, que carece de reacción en el pensamiento y gerencia estratégica, en la actualidad su mega o visión estratégica no solo está vencida, sino que no corresponde con sus realidades y sus alcances en los que debería moverse.

De acuerdo con la cadena de valor de la compañía, el área con más dificultades en el momento es el área de Corte, que a pesar de que ha tenido un levantamiento de procesos, hoy no tienen en el personal la memoria de esa realidad, ya que el personal que conocía todo el proceso se fue por las dificultades económicas. La rotación de personal se ha generado tanto en corte como en confección, lo que ha conducido a una serie de dificultades para los clientes.

El análisis del entorno es una herramienta gerencial muy importante, porque permite realizar un análisis, en este caso de la empresa MGM Vision International SAS y su contexto de relación con el exterior, identificando así las oportunidades y amenazas en el entorno, para contar con información que permita tomar decisiones que agreguen valor a la compañía y que le permitan en el tiempo mantenerse como una empresa competitiva.

De acuerdo con la opinión de expertos de la empresa MGM Vision International SAS., los factores externos que influyen y/o determinan el comportamiento de la organización se describen a continuación:

Cuadro 3. Entornos a analizar

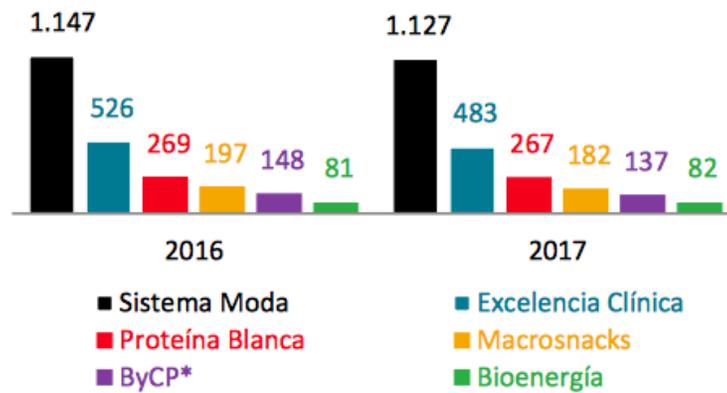
Entorno Geofísico	Entorno Social	Entorno Económico	Entorno tecnológico	Entorno legal	Entorno ambiental
*Número de empresas textiles en la región.	*Nivel educativo *Cambio demográfico *Productividad	*Participación del sector textil en el PIB industrial *Pobreza: Poder adquisitivo *Cambio del precio del dólar *Inflación *Fuentes de financiación *Arancel Mixto	*Tendencias tecnológicas en el sector textil	*Tratados de libre comercio que impacten en el sector textil *La ley de zona franca. *La ley de procesamiento parcial.	*Gestión ambiental del sector *Consumo de energía y agua *Contaminación del aire

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.2. Entorno Geofísico

El clúster de Sistema Moda, consolidado en 2016, está conformado por las empresas de las industrias de textiles y confecciones, calzado, cuero y marroquinería, joyería y accesorios. Esta iniciativa fue impulsada por empresas que participan en los diferentes segmentos de negocio de esta industria: producción de textiles, prendas de vestir, calzado y joyería, insumos, maquinaria y equipo, servicios de apoyo, diseño de modas, y los distintos canales de distribución de estos productos (CCC, 2017).

En la agrupación empresarial del Sistema Moda se han identificado 1.147 empresas en el Valle del Cauca para el año 2016, las cuales registraron ventas por \$3,4 billones en 2015 y un crecimiento de 20% frente a 2014. Del total de empresas, 687 pertenecen al segmento de negocio textil/confección, 225 en calzado, 35 en complementos y 203 que se sitúan en la industria auxiliar. Sin embargo, 50 empresas concentraron el 62% de las ventas del cluster en 2015 (CCC, 2017).



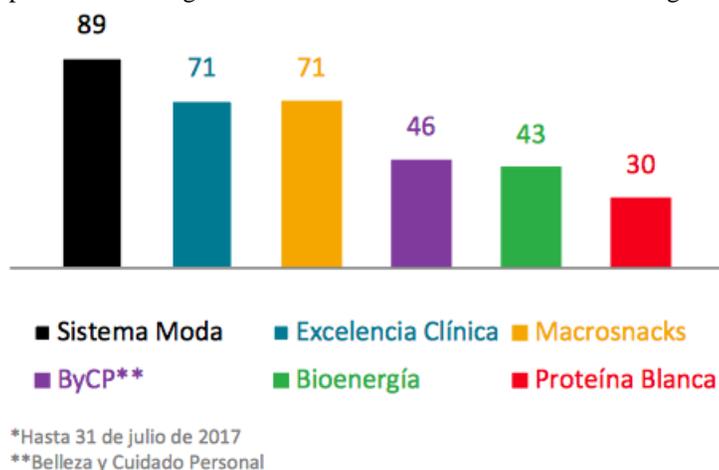
*Datos a mayo de 2017
 **Belleza y Cuidado Personal

Gráfico 1. Número de empresas por Cluster 2016 – 2017*
 Fuente: CCC, informe #93, 2017

Según los registros de las cámaras de comercio del Valle y del Cauca, en 2017 el tejido empresarial de los 6 clusters estaba conformado por 2.278, 90 empresas menos que en 2016 y en particular 20 empresas menos en el clúster del sistema de la moda.

De estas 2.278 empresas de los clúster, la Cámara de Comercio de Cali registró 350 empresas nuevas relacionadas en lo corrido del 2017, 7,0% más que en 2016. Del clúster sistema de la moda se registraron 89 empresas nuevas.

Gráfico 2. Número de empresas nuevas registradas en la cámara de comercio de Cali según clúster 2017*



Fuente: CCC, informe #93, 2017

De acuerdo a la herramienta de búsqueda empresite 2018, se calculan 96 empresas pertenecientes a la industria textil en la ciudad de Palmira y 125 en Yumbo.

Colombia

El número de empresas (personas naturales y sociedades) creadas en Colombia durante enero-febrero de 2018 ascendió a 64.285, registrando un crecimiento de 6,5% frente al mismo periodo de 2017. En el Valle del Cauca se registraron 5.646 empresas nuevas en enero-febrero de 2018, 2,7% más que en igual periodo de 2017.



Gráfico 3. Número de empresas* nuevas en Colombia y principales departamentos (miles) enero-febrero (2018 Vs. 2017)

Fuente: CCC, informe #10, 2018

El anterior contexto incide en aspectos como ñas dificultades para conseguir empleo a los trabajadores rurales, que convierten a MGM en la mejor opción de empleo.

La creación de talleres nuevos de confección en municipios aledaños como Cerrito y Yumbo le generan dificultades para conseguir mano de obra a MGM.

De acuerdo a la realidad actual, desde el ámbito geofísico la compañía MGM se beneficia por la disminución de los costos en transporte al tener la fábrica en una zona cerca del aeropuerto.

Además, la cercanía de la empresa MGM con la zona franca genera beneficios de transporte y facilidad para el trabajo de procesamiento parcial, por el cual puede sacar el producto temporalmente y ayudarse con fábricas alternas.

Cuadro 4. Guía de Análisis del Macroambiente
 Empresa/ organización: MGM
 Entorno: Geofísico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Ventaja comparativa de la ubicación de la empresa al estar al frente del aeropuerto.	O				X
El transporte aéreo y terrestre para llegar a la empresa es muy amplio contando con varias alternativas.	A/O		X		
Las dificultades para conseguir empleo a los trabajadores rurales, convierte a MGM en la mejor opción de empleo.	O				X
La creación de talleres nuevos de confección en municipios aledaños como Cerrito y Yumbo le generan dificultades para conseguir mano de obra a MGM.	A/O	X			
La cercanía con la zona franca de palmaseca le genera facilidades para aprovechar este espacio.	O				X
Se generan costos de transporte para traer personal calificado al no encontrar todo el personal necesario en las zonas aledañas.	A		X		

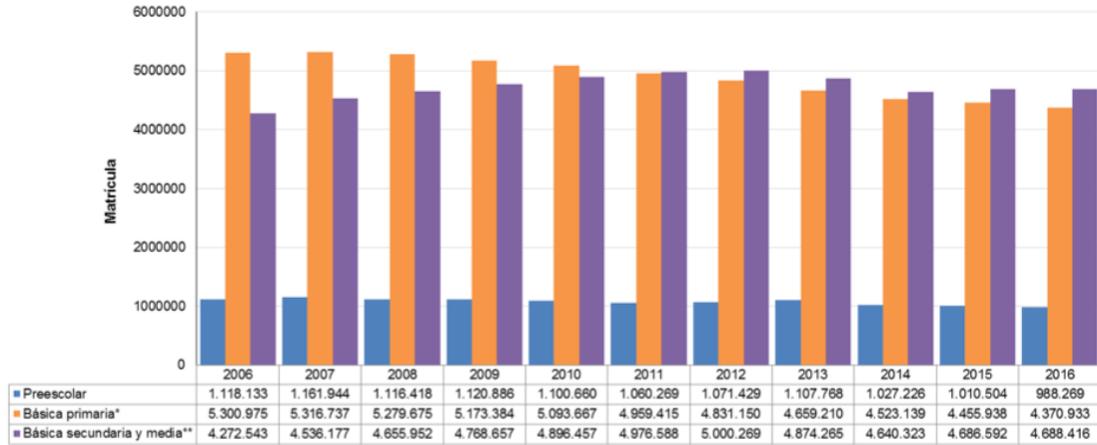
Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.3. Entorno Social

Comportamiento matrícula por nivel educativo 2006 – 2016 en Colombia

Las matrículas en nivel preescolar y básica primaria han disminuido desde el año de referencia (2006). Por el contrario, las matrículas en el nivel básico secundario y media han aumentado.

Gráfico 4. Comportamiento matrícula por nivel educativo 2006 – 2016 en Colombia



*Incluye educación tradicional + Aceleración del aprendizaje + C1 + C2 (CLE) + otros modelos

**Incluye educación tradicional + C3 + C4 + C5 + C6 (CLE) + otros modelos

Nota: La Educación Básica comprende un año de preescolar (transición), primaria (1° a 5°) y secundaria (6° a 9°). La Educación Media está conformada por los grados décimo y once.

Fuente: DANE, 2017

Gran parte de los estudiantes no adquiere habilidades y competencias básicas

El nivel educativo en Colombia ha mejorado en años recientes debido a diversas políticas, sin embargo, el estudiante promedio en Colombia aún tiene un puntaje PISA mucho más bajo que el promedio de la OCDE y la UE, lo que contribuye a la baja productividad.

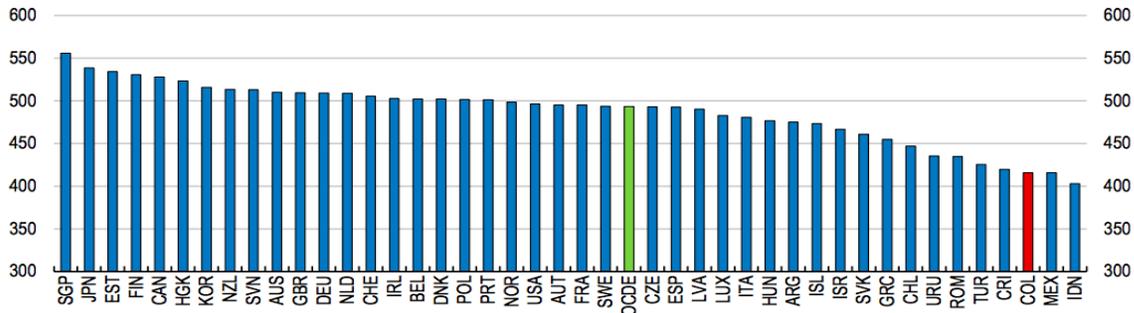
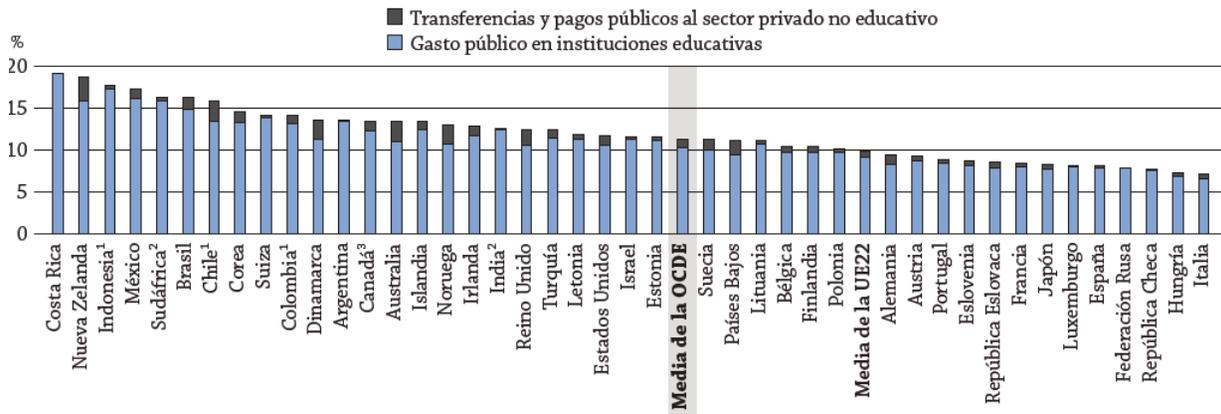


Gráfico 5. Evaluación de los alumnos en ciencias: Puntaje promedio en ciencias de PISA, 2015

Fuente: OCDE, 2017

Nivel general de recursos públicos invertidos en educación (2017)

En 2014 en la OCDE, el porcentaje de gasto público total en educación de primaria a terciaria representó una media del 11,3 % del gasto público en todos los servicios; en los países de la OCDE y asociados, osciló desde menos del 8 % en Federación Rusa, Hungría, Italia y República Checa hasta un mínimo del 16 % en Brasil, Costa Rica, Indonesia, México, Nueva Zelanda y Sudáfrica



1. Año de referencia 2015.

2. Año de referencia 2013.

3. Incluye la educación preprimaria.

Los países están clasificados en orden descendente del gasto público total en educación de primaria a terciaria expresado como porcentaje del gasto público total.

Gráfico 6. Composición del gasto público total en educación expresado como porcentaje del gasto público total (2014)
Fuente: OECD, 2017

En la mayoría de los países, y de media en los que componen la OCDE, en torno a un tercio del gasto público total en educación de primaria a terciaria se dedicó a la educación primaria. Esto se explica fundamentalmente por las tasas de matriculación casi universales en este nivel (véase Indicador C1) y por la estructura demográfica de la población.

El gasto público total que se dedicó a la educación secundaria representó un 4,6 % del gasto público total, dividido a partes iguales entre la educación secundaria inferior y la superior.

De media en los países de la OCDE, un 28 % del gasto público total en educación se destinó a la educación terciaria.

Los porcentajes por país oscilaron entre cerca del 20 % o menos en Indonesia, Israel, Portugal y Sudáfrica y más del 35 % en Austria, Noruega y Turquía

Pobreza: En los últimos siete años, ha disminuido la incidencia de la pobreza multidimensional en Colombia. Según el DANE, 2017, la pobreza multidimensional se refiere a un método directo que evalúa los resultados de satisfacción (o no privación) que tiene un individuo respecto a ciertas características que se consideran vitales como salud, educación, empleo, entre otras.

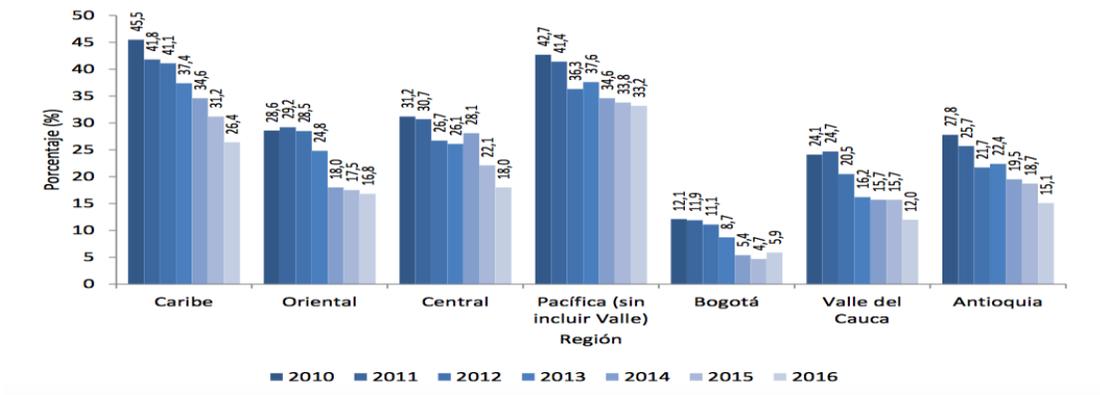


Gráfico 7. Incidencia de la pobreza multidimensional por región
Fuente: DANE-Boletín técnico. 2017

Tasa de crecimiento de la población mundial

La tasa de crecimiento de la población mundial ha seguido una tendencia a la baja y, en los países desarrollados, se tornará negativa hacia 2030.

La tasa de crecimiento de la misma —que bajó al 1,2% anual en el período 2000–05, y hacia 2045–50, según las previsiones, caerá otro 0,38% anual.

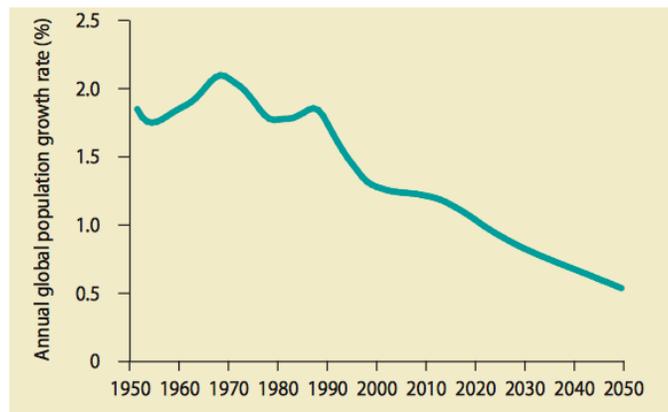


Gráfico 8. Tasa de crecimiento de la población mundial
Fuente: Banco mundial, 2016

La parte de la población mundial envejecida está aumentando, mientras que la parte de niñez está cayendo.

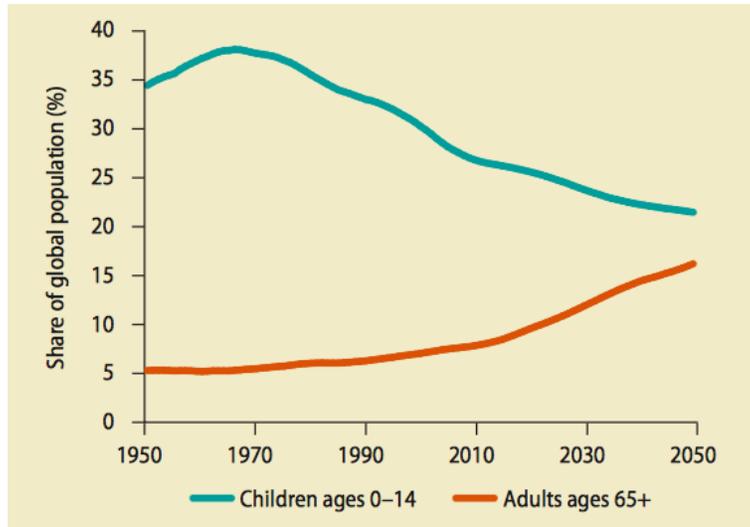


Gráfico 9. Población mundial envejecida
Fuente: Banco mundial, 2016

La quinta parte de la población mundial tendrá más de 60 años en el año 2050.



Gráfico 10. Población mayor de 60 años a nivel mundial
Fuente: CAC, 2018, con base en datos de Naciones Unidas

Se estima que la proporción de la población mundial en edad de trabajar alcanzó su punto máximo en 2012. Con una población cada vez más envejecida, se esperan problemas en la productividad puesto que cada vez habrá menos personas en edad productiva en el trabajo.

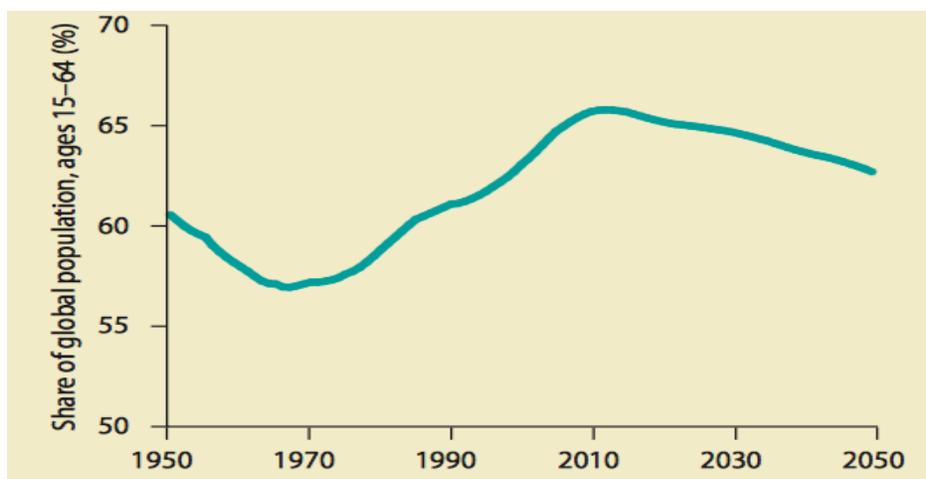


Gráfico 11. Población mundial en edad de trabajar
Fuente: Banco mundial, 2016

Las dificultades de las personas de los pueblos y corregimientos aledaños para conseguir trabajo hacen que MGM se convierta en la mejor opción para un empleo formal. Al MGM no contar con la cantidad suficiente de personal para responder a los pedidos de los clientes debe subcontratar algunos procesos, aumentando los costos.

Cuadro 5. Guía de análisis del macroambiente
Empresa/organización: MGM
Entorno: social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El nivel de desempleo a nivel rural es muy alto y permite que la empresa una muy buena opción de emplearse.	A	X			
La mano de obra no es calificada y se debe invertir en la formación de personal nuevo.	A	X			
El nivel de productividad del personal en general es elevado y esto permite cumplir con tiempos internacionales.	A	X			
Las nuevas generaciones de personas no les gusta este negocio y prefieren trabajar en otros tipos de empleos alternativos.	A	X			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.4. Entorno Económico

7.4.1 Participación del sector textil en el PIB industrial:

La industria textil es uno de los sectores más destacables de la economía colombiana, debido a que representa aproximadamente el 24% del empleo en el país. CCB, 2018.

En el año 2016, la industria manufacturera tuvo un crecimiento del 3,0%, jalonado por el incremento de fabricación de productos de la refinación del petróleo en 23,2%, elaboración de bebidas en 8,4%; y fabricación de productos de molinería en 4,8%. Por su parte el sector textil-confecciones tuvo una participación del **8,8% en el PIB de la industria manufacturera** y 0,8% del PIB nacional.

La actividad de preparación e hilaturas y tejeduría de productos textiles y fabricación de tejidos y prendas de vestir presentaron una variación negativa del 2,5% y 3,9% respectivamente. Por el contrario, la actividad de fabricación de otros productos textiles evidenció un aumento del 1,1%. (Supersociedades, 2017).

Una de las fortalezas más destacada de esta industria es la generación de empleo. Entre enero y julio de 2016, representó el 27% de empleados en la industria manufacturera de la región. (CCC, 2017)

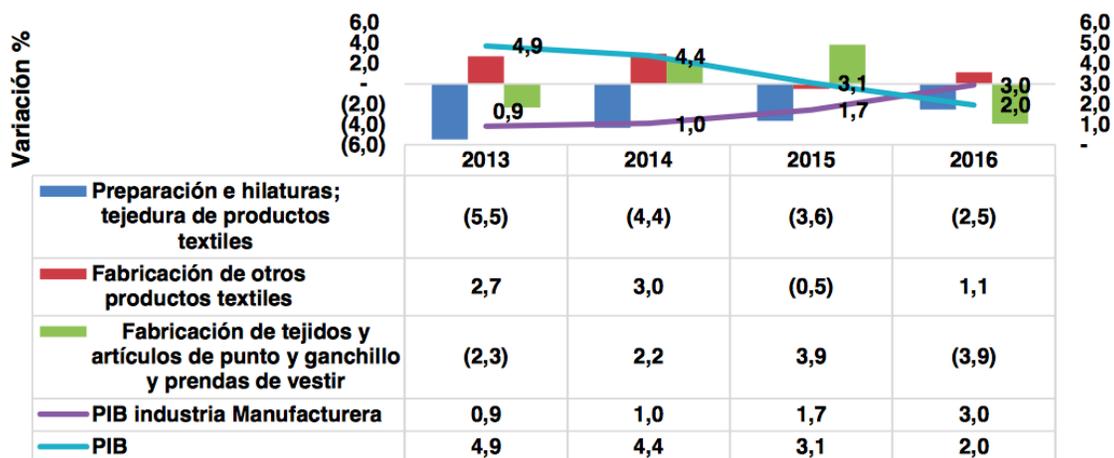


Gráfico 12. Variación del PIB de los subsectores 2013-2016Pr
Fuente: Supersociedades, 2017

En el año 2017, el sector de las confecciones presentó una disminución del 7,6%. El comportamiento negativo de la industria textil (confecciones de prendas de vestir) en el país se explica por una reducción de la producción, como es el caso de Fabricato que en el tercer trimestre del año 2017 anunció el cierre temporal de la planta debido a la crisis del sector textil y el empresario Arturo Calle dejó de contratar personal para turnos de fin de semana.

El DANE explicó que la caída en las confecciones es la consecuencia de las menores ventas asociadas a la competencia de productos de Asia y el aumento en el precio de las materias primas (Revista Dinero, 2018).

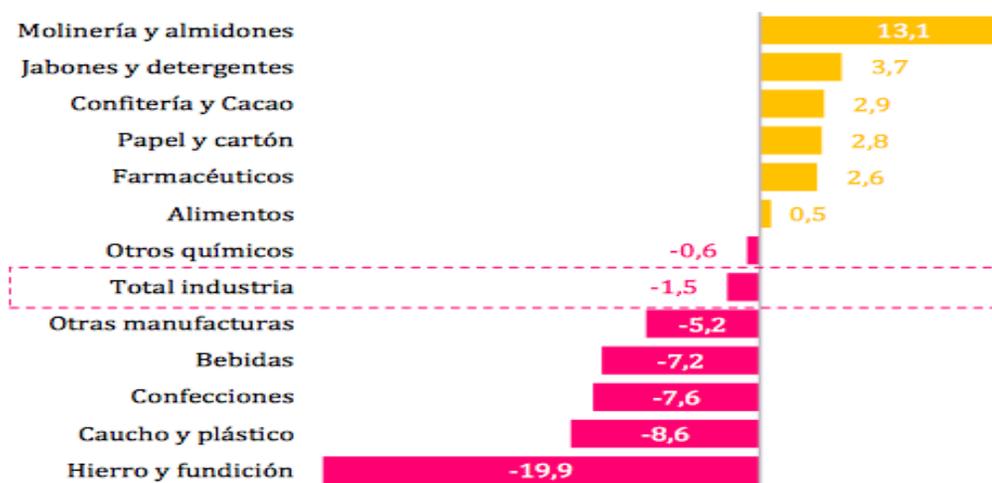


Gráfico 13. Variación (%) producción industrial Cali* enero-septiembre (2017 Vs 2016)

Fuente: CCC, Informe #97. 2018

Nota: Cali*: Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira

Desempleo en Colombia

La tasa de desempleo en Cali aumentó 1,1 pps durante el trimestre octubre-diciembre de 2017 frente al mismo periodo del año anterior, comportamiento similar al presentado por las principales ciudades del país, excepto Bucaramanga (-0,2 pps).

El aumento para las demás ciudades en referencia fue de: Medellín (+0,5 pps), Barranquilla (+0,2 pps) y Bogotá (+0,7 pps).

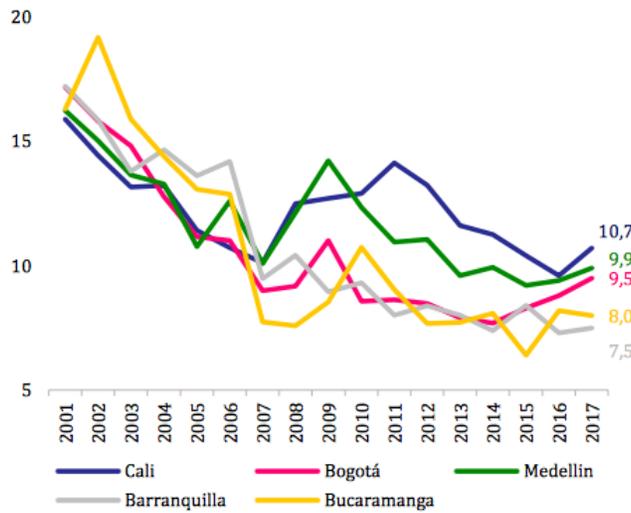


Gráfico 14. Tasa de desempleo (%) principales ciudades. Octubre-Diciembre (2001-2017)
Fuente: CCC, informe·97, 2018

Inflación en Colombia

Cali reportó en 2017 un aumento generalizado de sus precios de 4,3% anual frente a 2016, registro superior al nacional (4,1%). Cabe señalar que, el incremento anual de precios tanto en Cali como en Colombia estuvo por encima del rango meta establecido por el Banco de la República.

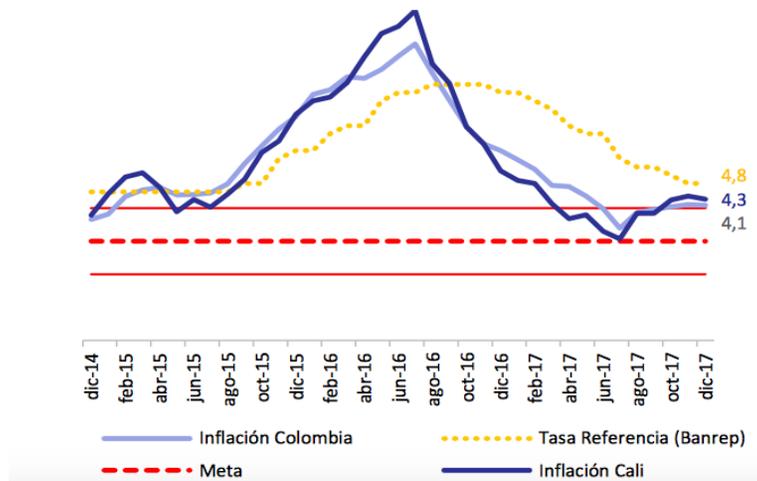


Gráfico 15. Tasa de inflación* meta y TIBR (%) diciembre 2014-diciembre 2017
Fuente: CCC, informe·97, 2018

Comportamiento del dólar

Existen tres razones por las cuales el dólar sube, la primera de ellas es que el banco central de Estados Unidos anuncie que aumentará la tasa de interés. Ello genera una disminución de dólares en el mercado en el resto del mundo, porque atrae a los inversionistas. “Si hay mucho dólar, el precio cae, pero si van a subir la tasa, la oferta disminuye en Colombia y entonces el precio de la divisa se sube”.

El segundo factor que genera la subida de la moneda estadounidense es la caída de los precios del petróleo. El crudo es el principal producto de exportación de Colombia, con el precio del barril más bajo, la economía local se resiente en forma considerable.

Una tercera razón es la situación de la zona euro. “Las economías funcionan en forma de ciclos: auge y desaceleración. La debilidad de Europa y los conflictos por temas de deuda en algunos países de ese continente generan que el euro se debilite, y cuando eso pasa, se fortalece el dólar. (El Tiempo, 2016).

Desde el año 2012 se ve un aumento constante de la divisa, con una pequeña disminución en el 2017.

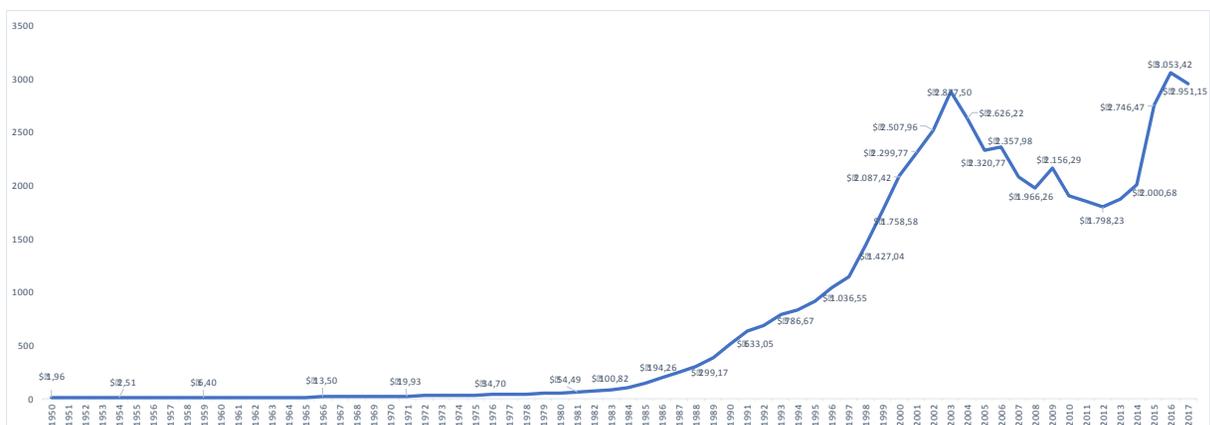


Gráfico 16. Cotización del dólar, serie histórica 1950-2017

Fuente: Banco de la República, 2018

Fuentes de financiación:

Por su parte, el Gobierno Nacional muestra interés en fomentar la competitividad de la industria textil colombiana, mediante 10 acciones que lidera el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a saber:

Cuadro 6. Acciones y fuentes de financiación para fomentar la industria textil

Acciones y fuentes de financiación para fomentar la industria textil	Descripción
1. Diversificación y valor agregado a través de la Política de Desarrollo Productivo	Se viene trabajando para que los textileros y confeccionistas diversifiquen y den valor agregado a sus productos por medio de programas, ayuda y acompañamiento para mejorar sus procesos, además de ganar competitividad en precio y calidad. El Programa de Transformación Productiva tiene previstas inversiones por \$331,4 millones para el mejoramiento productivo del sector.
2. Apoyo efectivo a innovadores y emprendedores	A través de iNNpulsa se adelantan diversos programas para desarrollar la innovación y el emprendimiento del sector textil y de confecciones, los cuales han beneficiado la productividad de las empresas, franquicias nacionales con proyección internacional, encadenamientos productivos, aplicación de nuevas tecnologías para problemas específicos y desarrollo de opciones novedosas. INNpulsa tiene previstas inversiones por \$1.500 millones en convocatorias para alistamiento internacional, mejoramiento de productividad e innovación y emprendimiento. La ejecución de estos recursos depende de la respuesta a las convocatorias.
3. Financiamiento presente y futuro a través de Bancóldex	Tiene 45 líneas de crédito y mantiene abiertas diferentes alternativas de financiación y créditos a través de intermediarios financieros, como cooperativas, bancos, cajas de compensación o fondos de empleados. Desde agosto de 2010 a mayo 31 de 2017 Bancoldex ha desembolsado créditos por valor de \$917.114 millones al sector textil a través de 63.423 operaciones, beneficiando a más de 59.309 empresas.
4. Promoción del mercado interno a través de compra colombiano	La meta de Compre colombiano para 2017 era realizar 6 encuentros empresariales con micro y pequeñas empresas para realizar contactos con grandes empresas. De estos 6 encuentros, cuatro incluían el sistema moda, en las ciudades de Bogotá, Ibagué, Cúcuta y Pereira. Estos eventos se realizan con el fin de comercializar productos como ropa para hombre, mujer y niño, ropa deportiva y de dotación, confección en cuero, calzado, lencería para el hogar, suministros y materia prima. Desde 2011 hasta el 2016 se cerraron negocios por 12.011'083.668.
5. Formalización para juego limpio y cancha equilibrada	El Ministerio puso en marcha una estrategia que busca incentivar la formalización empresarial, con la cual se espera lograr una cancha de juego limpio para los empresarios y generar un mayor desarrollo y más empleo de calidad. Incluye capacitación y acompañamiento y la campaña 'A lo Bien'; la facilidad para hacer negocios, la reglamentación y políticas públicas, el fomento al emprendimiento, el fortalecimiento de herramientas de apoyo, las brigadas por la formalización y la lucha contra el contrabando. En total se destinarán \$2.208 millones para fortalecer la productividad a través de la formalización de las unidades de textiles. Se realiza en Alianza con Inexmoda.

Acciones y fuentes de financiación para fomentar la industria textil	Descripción
6.Sin tregua contra el contrabando	En esa lucha contra el contrabando, en los dos años de entrada en vigencia de la Ley anti contrabando, más de \$125.000 millones se han aprehendido en materiales textiles, lo cual se convierte en un valioso esfuerzo del Estado en la lucha frente al contrabando de las mercancías más sensibles que deterioran la economía del país. Al 18 de junio de 2017, se habían realizado 4.927 aprehensiones de productos del sector textil por valor de \$32.748 millones como resultado de las Brigadas por la Legalidad.
7. Aranceles contra precios ostensiblemente bajos	La importación de confecciones a precios ostensiblemente bajos prácticamente se eliminó gracias a las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional en noviembre de 2016, que garantizan una cancha de juego justa y equilibrada para la industria nacional y el cumplimiento de las directrices de la Organización Mundial de Comercio, OMC. Mientras que en el 2012 las importaciones de confecciones a precios ostensiblemente bajos representaban el 7,7% del total de ese tipo de productos, las hechas entre noviembre y abril de 2017, representaron 0,1%. Adicionalmente, la Dian investiga las importaciones que se hagan de confecciones por precios ligeramente por encima del arancel para verificar que no sean una manera de evadir los controles aduaneros
8. Promoción de comercio exterior	Para aumentar las exportaciones de confecciones se trabaja con las 22 empresas más destacadas del sector y se está acompañando a otras para que den valor agregado y exporten. Con respecto a la productividad, las empresas más exportadoras se han enfocado en tener tiempos eficientes en producción y sin sobrecostos, personal calificado, entregas a tiempo, servicio al cliente, calidad y eficiencia en el consumo de energía, que en su conjunto son factores que determinan la productividad de una compañía. Al evaluar los productos de las empresas TOP se ve que Colombia tiene una ventaja en cuanto a confección de jeans, ropa interior y vestidos de baño.
9.Acciones para atraer compradores internacionales	Con miras al mercado internacional se sigue participando en ferias internacionales, entre estas las de Estados Unidos, México, Francia y Guatemala. Procolombia también trae misiones de compradores a las principales ferias desarrolladas en Colombia, entre ellas Colombiatex y Colombiamoda; al tiempo que adelanta ruedas de negocio, misiones de vendedores y Showrooms en mercados considerados como estratégicos.
10. Alianza del Pacífico	Actualmente el comercio de Colombia con los países de la Alianza se encuentra desgravado 100% en las posiciones arancelarias relacionadas con confecciones. Además, la Alianza (México, Perú, Chile y Colombia) permite la incorporación de bienes intermedios e insumos de cualquier país del grupo en el bien final para exportar a los países miembros. Esto quiere decir que, al momento de confeccionar una prenda de vestir, el empresario puede usar materias primas de Chile y México, para exportar el bien final a Perú, gozando de la preferencia arancelaria.

Fuente: MinComercio, industria y turismo, 2017

Iniciativas:

La Iniciativa Clúster Prendas de Vestir que lidera la Cámara de Comercio de Bogotá, invita a empresarios, academia, entidades de apoyo y demás actores a participar en consejo ampliado, máximo órgano de institucionalidad, donde se convoca a todos los actores de esta industria de la capital para conocer los principales logros de este sector (CCB, 2017).

Arancel Mixto:

De acuerdo a Caracol (2017) y Portafolio (2017) con el ánimo de enfrentar el comercio ilícito y proteger a la industria textil y confecciones de comercio ilegal, el Ministerio de Comercio en enero del 2013 expidió el Decreto 74, mediante el cual se hizo un ajuste parcial del Arancel de Aduanas con las mercancías que entraban de Panamá. La norma estableció un arancel Ad Valorem del 10% y uno específico de US\$ 5 por kilo, para algunas confecciones y tipos de calzado, principalmente.

En el año 2014, el Gobierno expidió el Decreto 456 del 28 de febrero, mediante el cual estableció un umbral de USD10 por kilo para la importación de textiles y confecciones, así como un umbral de USD7 para la importación de calzado.

Ambos decretos, tanto el 74 como el 456, fueron cuestionados por Panamá, y decidió continuar el proceso de consultas que había iniciado ante la Organización Mundial del Comercio (OMC) en junio de 2013.

En junio de 2016, la OMC falló a favor de Panamá y argumentó que los aranceles aplicados por Colombia eran más altos de los permitidos en las normas de ese organismo.

En su decisión, la OMC consideró que si bien el arancel mixto era incompatible con los compromisos en el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), también tenía un objetivo claro de luchar contra el comercio ilícito y lavado de activos por medio del mecanismo de importación con precios excesivamente bajos.

Ante el fallo de la OMC, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo argumentó que el arancel mixto se estableció para prevenir la subfacturación de importaciones y así desincentivar operaciones de comercio ilícito, para proteger el comercio legal. El arancel consolidado de Colombia en la OMC para confecciones es del 40% y para calzado el 35%.

El Gobierno de Colombia suspendió en noviembre del 2016 el arancel mixto, ante la decisión de la OMC, pero aprobó dos decretos que endurecen los controles aduaneros y que dificultan de igual manera las importaciones de calzados y textiles procedentes de la ZLC.

Por su parte, mediante el Decreto de Gabinete No. 28 del 2 de agosto de 2016, Panamá estableció un alza en los aranceles de importación de ciertos productos, lo cual afectaría las exportaciones de origen colombiano. Para el caso de las prendas de vestir, la tarifa arancelaria fue modificada, pasando de entre 10% y 15% al 30%, estableciendo adicionalmente una tarifa del 7% por concepto de Impuesto de Transferencia de Bienes, Muebles y Servicios (ITBMS). Otros rubros que se vieron afectados son las flores, carbón mineral, cemento sin pulverizar o "clinker".

El Gobierno de Panamá anunció el 7 de febrero de 2017 que extendió hasta el 31 de diciembre de 2017 la medida de aumento de los aranceles que afecta a las importaciones colombianas. Luego de conocerse el fallo de la OMC en junio del año 2016, los Gobiernos de Colombia y Panamá iniciaron conversaciones y el 2 de noviembre de 2017, pero Colombia firma el decreto 1789 donde prorroga por dos años más las medidas adoptadas en noviembre de 2016 para regular la importación de confecciones y calzado. La norma establece un arancel de 40% a las importaciones de prendas de vestir cuando el precio declarado sea inferior o igual a 10 dólares por kilo, y de 35% para calzados con precios que oscilen entre 6 y 10 dólares por par. El Gobierno panameño reaccionó ante este decreto e incrementó los aranceles para 31 productos importados desde el país, productos como las rosas, claveles, crisantemos, astromelias y gladiolos, confites, caramelos, gomas azucaradas y bombones, cemento, blanqueadores de ropa y demás productos para el lavado, toallas para cocina, papel higiénico, entre otros.

El panorama expuesto en los párrafos anteriores tiene diversas implicaciones, por un lado, para las empresas maquiladoras al disminuir el arancel mixto que beneficia la importación de ropa, disminuye la oferta de las empresas nacionales para estos servicios. El arancel mixto fomenta que sea más costoso importar la prenda confeccionada y se prefiera fabricar en el país, generando la oferta de trabajo para las empresas maquiladoras en general.

Adicionalmente, para organizaciones como MGM que maquilan se disminuye la posibilidad de servicios a nivel nacional, donde empresas importantes no necesitan servicios por la disminución en sus ventas.

Se reduce la confianza para invertir de las empresas maquiladoras en especial en la posibilidad de otras alternativas del negocio como la marca propia.

También, se genera un efecto domino al subir impuestos, suben los precios de los artículos y baja la capacidad adquisitiva del consumidor, donde este prefiere comprar productos de la canasta familiar y en el caso textil prefieren las ofertas de contrabando o prendas importadas por su valor económico. De esta forma las empresas de marca de ropa propia en el país producen menos y por ende hay menos posibilidades de oferta de trabajo para empresas maquiladoras como MGM.

El incremento del dólar representa mayores ingresos para el sector Textil de exportación, ya que el precio de las exportaciones mejora, por otra parte, es negativo para el sector cuando realiza importaciones de materias primas o tecnología ya que su valor también se incrementa, hoy MGM se beneficia porque su principal fuente de ingresos es de su cliente en el exterior.

La empresa puede negociar sus deudas para refinanciar buscan tener más liquidez.

Las grandes empresas que dan trabajo a MGM han disminuido su necesidad y otras ya no envían trabajo.

Cuadro 7. Guía de análisis del macroambiente
 Empresa/organización: MGM
 Entorno económico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
La caída del sector industrial y su participación en el PIB como fuente y generador de ingresos	A		X		
La disminución del poder adquisitivo no incentiva el comercio que por el contrario se reciente y afecta a las empresas de maquila.	A		X		
La subida de los precios por la subida de impuestos del dólar genera una disminución importante en las ventas del sector.	A	X			
La devaluación ha generado una mejoría notable en los ingresos de MGM porque su principal cliente es de Estados Unidos.	O				X
La política monetaria con tendencia a la baja de interés beneficia a la empresa para acceder a nuevos créditos.	O			X	
Arancel mixto	A		X		
Importaciones de prendas	A		X		
Contrabando de prendas de vestir	A		X		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.5. Entorno Tecnológico

Para el 2018, las tendencias parecen ir dirigidas hacia un público más consciente y que busca una mayor cohesión en la industria textil, es decir, que no esperan solo recibir prendas que los hagan lucir bien, sino que trascienden este concepto a uno de mayor funcionalidad, ofreciendo así nuevos desafíos tecnológicos, pero abriendo también las oportunidades hacia escenarios más incluyentes de consumidores con responsabilidad social y ambiental (CCB, 2018).

Las telas inteligentes son una de las tendencias más prometedoras para el 2018, es decir, textiles con filtro UV, antibacteriales, biodegradables, repelentes, con adaptaciones especiales a las condiciones y cambios medio ambientales. Esta clase de telas se podrán apreciar en todo tipo de estilos, ya sean casuales, formales, deportivos o incluso para las prendas de control (CCB, 2018).

Textiles inteligentes, se definen como los textiles que pueden detectar y reaccionar a condiciones medioambientales o a estímulos mecánicos, térmicos, químicos, eléctricos o magnéticos mediante la incorporación de dispositivos electrónicos en los tejidos o de otros materiales integrados en las fibras como polímeros conductores, nano materiales o materiales con memoria de forma. (RutaN, Medellín, 2015).

Las siguientes tendencias han jugado un rol muy importante en la transformación de los textiles (RutaN, Medellín, 2015):

Nanotecnología: El uso de nanotecnología en textiles ha tenido un fuerte impacto en el mercado en los últimos años, debido a que es utilizada para brindar funcionalidad a los textiles técnicos.

Biotecnología: Empleo de agentes biológicos para generar efectos anti microbiales, desintoxicantes y auto limpiantes en los textiles. También juega un rol vital en la producción de fibras naturales.

Integración electrónica: Integración de las funciones de sensado, actuado, almacenamiento, suministro de energía, procesamiento de datos y telecomunicación en los textiles.

Tecnología en el deporte: Uso creciente de tecnologías de monitoreo fisiológico y supervisión de movimiento para que los atletas y sus entrenadores evalúen los programas de entrenamiento, monitoreen la actividad física y optimicen el rendimiento.

Demografía, salud y bienestar: El envejecimiento de la población y la necesidad de reducir costos en el sistema de salud constituyen dos tendencias globales que favorecen la tele-salud y el tele-monitoreo.

Financiación pública del I+D: La Unión Europea, la ESA y la NASA han venido financiando programas de I+D en las áreas de mayor crecimiento de los textiles inteligentes. Esto para incrementar la competitividad del sector vía innovación con alta tecnología. Algunos productos y servicios innovadores usando textiles inteligentes son:

Cuadro 8. Productos y servicios innovadores con textiles inteligentes

Productos innovadores que usan textiles inteligentes	Descripción
miCoach sports BRA	Sostén sin costuras con monitoreo de ritmo cardíaco.
Monitores de ritmo cardíaco	Conjunto de banda + transmisor para medir el ritmo cardíaco.
miCoach training shirt	Camiseta con sensores de ritmo cardíaco integrados al textil.
Textro-interconnects	Bandas textiles elásticas planas que transmiten corriente eléctrica.
Textro-sensors	Sensores textiles para el monitoreo de la frecuencia cardíaca y la respiración.
Cables textiles	Cintas tejidas que contienen una serie de conductores eléctricos.
Elásticos conductores	Cintas elásticas conductivas. Son suaves y se estiran hasta un 30% de su longitud original
Conectores textiles	Conectores eléctricos estándar encapsulados, integrados a textil y resistentes al agua.
Sensores textiles	Galgas de deformación textiles y electrodos secos con superficies de hilo recubiertas con plata.
Consultoría en I+D:	Consultoría en el desarrollo de nuevos productos que aplican textiles inteligentes.
Bandas para medir frecuencia cardíaca	Bandas textiles para sensar la frecuencia cardíaca y que se emplean en ropa interior.
Sensores de aceleración y GPS	Sensores textiles que miden la aceleración y posición del atleta.
Sensor de actividad muscular	Sensores que le permiten al atleta determinar el esfuerzo y la actividad muscular.
Brazaletes y bandas sensoras para el pecho	Sensores textiles en brazaletes y bandas para sensar la frecuencia cardíaca.
Guantes (TouchMan)	Guantes conductivos hechos con fibra de acero inoxidable y material elástico que brindan mayor confort y rendimiento.
Iluminación (NeonMan)	Textil inteligente lavable con iluminación y botones LED alimentados por una batería removible y recargable.
Calefacción (ThermoMan)	Prendas livianas, suaves y lavables con sistema de calefacción integrado en el textil.
Monitoreo de señales (BioMan)	Electrodos y sensores textiles que permiten monitorear diferentes señales biométricas.
Anti-radiación (ShieldMan)	Prendas a partir de textiles inteligentes anti radiación electromagnética, compuestos por una fina malla metálica.
3XDRY	Textil que combina propiedades absorbentes y repelentes de agua.
Nanosphere	Textil auto-limpiante, repelente de agua y aceite, resistente a la abrasión.
C_Change	Membrana que reacciona ante los cambios climáticos o la actividad física, modificando la transpirabilidad del textil.
Pyroshell	Textiles ligeros, resistentes a la abrasión y de alta resistencia al calor y a las llamas.
Energear	Textil que refleja los rayos infrarrojos producidos por el cuerpo humano, mejora el balance energético y el bienestar.

Fuente: Ruta N. Medellín, 2015

ISPO TEXTRENDS 2018, propone 3 mega tendencias que no son específicas de un área en particular, sino que influirán en toda la cadena textil hasta el consumidor. (Messe Munchen. 2018)

Nuevos horizontes: El estado de ánimo cambia a medida que se comienza a compartir y a generar nuevas ideas e ideologías. La tecnología transforma el sector, permitiéndole un pensamiento avanzado a las ventas a través de una novedad.

Con esto en mente, es importante mirar lo que existe y volver a dirigir el atractivo de un producto, mejorando la apariencia final a través del contenido, acabado y acceso a la aplicación final. Tomar lo familiar y crear lo desconocido, sin descuidar los aspectos tradicionales, pero sin evitar los desarrollos de nueva generación. Es hora de jugar, mezclar y combinar y crear aspectos únicos de primera que impulsen las ventas.

Animado: Una fuerza de bienestar y positividad surge como una necesidad de cambiar la oscuridad y el mundo caótico de la actualidad. Los consumidores buscan un valor agregado combinado con la necesidad de disfrutar la vida.

El bienestar y la nutrición impulsan el aspecto de desgaste de la salud, no solo a través de productos funcionales, sino también a través de las actividades que realizará el consumidor final. Esto va a ser evidente en los productos que vienen a través de telas multifuncionales, colores alegres, hasta impresiones y superficies suntuosas al tacto. El consumidor busca una sensación de libertad.

De buena fe: La verdad, la transparencia y el honor son las características de esta tendencia. Dirigida hacia una sociedad más sostenible. Se busca transmitir un mundo más limpio, más verde y más justo, a través de los ingredientes de los productos.

Se esperan nuevos procesos sostenibles a través del agua y la energía que reduzcan los procesos dentro de la cadena textil tradicional. Esta mega tendencia combinado con el alto rendimiento, es lo que el consumidor espera.

La naturaleza juega un papel clave, con empresas naturales y nanotecnología que garantizan una oferta auténtica. Las empresas deben actualizar sus procesos y entregar una solución sostenible más sólida.

Tendencias tecnológicas según la actividad inventiva y de patentamiento

Las principales tendencias tecnológicas en torno a textiles inteligentes se definieron teniendo en cuenta las condiciones actuales en I+D+i que presenta el sector a nivel mundial y local. A partir de este parámetro se identificaron las siguientes tendencias: sensores, con 69 invenciones en 206 solicitudes de patente; textiles electrónicos, con 44 invenciones en 226 solicitudes; microencapsulación, con 43 invenciones en 188 solicitudes; y propiedades de los tejidos, con 36 invenciones en 54 solicitudes de patente (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016).

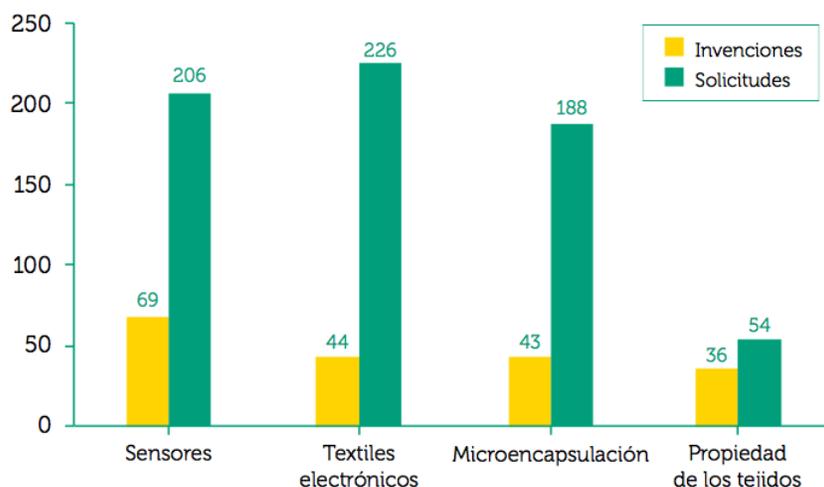
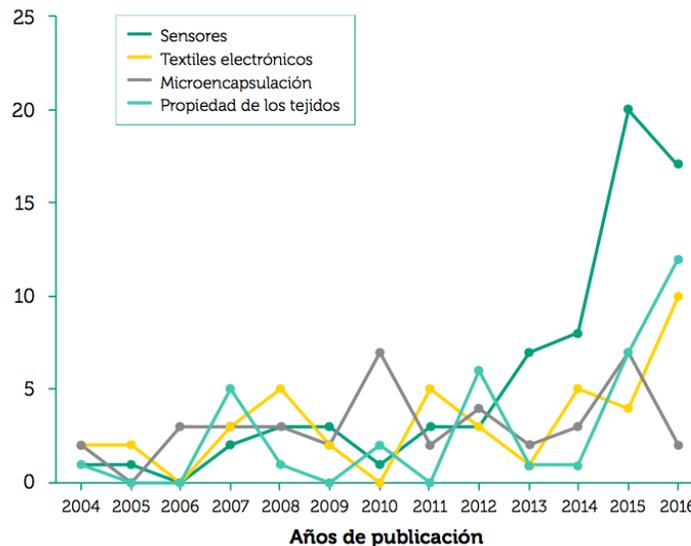


Gráfico 17. Tendencias tecnológicas según la actividad inventiva y de patentamiento
Fuente: Superintendencia industria y comercio, 2016

La evolución cronológica de las tendencias tecnológicas identificadas (para este análisis se tomó el rango de tiempo comprendido entre los años 2000 al 2016) evidencia la primacía de los sensores como tendencia tecnológica. Desde el año 2004 el número de invenciones relacionadas con sensores viene evidenciando un patrón constante de crecimiento (conviene señalar que del año 2012 a 2015 el número aumentó de 3 a 20).

Gráfico 18. Dinámica tecnológica de las tendencias identificadas



Fuente: Superintendencia industria y comercio, 2016

A continuación se describen las principales características y patentes destacadas de los sensores y textiles electrónicos como las dos principales tendencias tecnológicas de textiles inteligentes:

Sensores

Este grupo comprende todas aquellas invenciones relacionadas con dispositivos electrónicos cuyas señales captan distintos estímulos que conllevan una reacción inteligente en el material textil. Los adelantos de la nanotecnología han llegado incluso a permitir la combinación de nanotubos de carbono con tejidos modificados a través de procedimientos ingenieriles; el material resultante tiene la cualidad de ser conductor (y por consiguiente la prenda puede llegar a ser desde semiconductor hasta superconductor).

Aunque ninguna de las organizaciones solicitantes en materia de sensores se destaca considerablemente entre las demás, hay dos que merecen mayor reconocimiento que las otras: la empresa Healthwatch Ltd. (Estados Unidos) y la institución educativa Taianjin Politechnic University (China) por sus 5 y 4 invenciones respectivamente. Lo realmente significativo de los solicitantes agrupados en esta tendencia es que los diez más importantes son universidades. El año en el cual hubo mayor actividad inventiva fue el 2015, con 20 invenciones. (Superintendencia industria y comercio, 2016).

Tabla 1. Principales invenciones de sensores

Tendencia [n.º de invenciones]	Principales solicitantes [n.º de invenciones]	Años con mayor actividad inventiva [n.º de invenciones]
Sensores [69]	Healthwatch Ltd. (Estados Unidos) [5] Tianjin Polytechnic University (China) [4] C. M. Yang (Taiwán) [3] Huazhong University of Science & Technology (China) [3] National University of Ireland (Irlanda) [2]	2015 [20] 2016 [17] 2014 [8] 2013 [7] 2012 [3]

Fuente: Superintendencia industria y comercio, 2016

Las invenciones de la tendencia para las cuales se ha buscado mayor protección tienen que ver con:

- Textiles cuyos tejidos tienen electrodos que permiten enviar información fisiológica del usuario en tiempo real.
- Prendas con sensores de señal en sus tejidos, los cuales aumentan la conectividad entre los usuarios, así como entre estos y su entorno.
- Tejidos con hilos conductivos dispuestos para conectarse a dispositivos electrónicos que sirven para recargar la energía de los sensores incorporados dentro del material textil.
- Artículos de vestir que, en tiempo real, determinan la temperatura corporal del usuario, su ritmo cardiaco, la intensidad de sus movimientos, o las condiciones del medio ambiente (como la humedad).

Algunas patentes destacadas: (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016):

Prenda de monitoreo fisiológico: Prenda con bus de datos que incluye múltiples conductores eléctricos, los cuales conectan hasta 32 sensores. También incluye una fuente de alimentación energética. El sistema permite monitorear distintas señales fisiológicas gracias a ciertas sondas que se entretrejen con las fibras del tejido convencional.

Sistema para la prevención y tratamiento de insuficiencias venosas crónicas: Este sistema permite monitorear datos de postura por medio de un sensor integrado en el textil. El sensor capta una señal de postura que se correlaciona con la presión sanguínea y la insuficiencia venosa crónica, de modo que el sistema genera el impulso necesario para variar la presión sanguínea en las venas en tiempo real.

Dispositivo para monitorear y corregir la postura: Sistema que permite monitorear la posición del cuerpo a través de sensores. Los datos se envían al procesador remoto que, a su vez, informa al usuario sobre la posición correcta.

Prendas de vestir inteligentes que permiten monitorear los parámetros fisiológicos humanos en tiempo real: Prendas de vestir que monitorean parámetros fisiológicos en tiempo real por medio de sensores de temperatura, ritmo cardíaco y respiración, entre otros. Estos sensores son electrodos conectados al procesador central, que transmite el mensaje a una pantalla LCD para visualizar y registrar los parámetros.

Sistema de monitoreo independiente que permite la interacción con dispositivos médicos externos: Prenda compuesta por distintos sensores interconectados que permiten tomar datos cardíacos (como electrocardiogramas). Puede conectarse a equipos médicos externos o personales.

Prendas inteligentes, hechas con nanofibras que perciben variaciones emocionales: Esta prenda inteligente tiene un monitor hecho de sensores nanotecnológicos que se comunican por bluetooth. La prenda debe estar ceñida al cuerpo para que la medición de señales fisiológicas y variaciones emocionales sea efectiva.

Textiles electrónicos

Como tales designamos a todos los tejidos en cuya composición se encuentran dispositivos electrónicos y aquellos que, por estar fabricados con nanofibras conductoras o nanotubos de carbono, pueden llamarse “interactivos”.

Aquí priman las empresas (sobre todo la alemana Infineon Technologies con tres invenciones) en lugar de las universidades (aunque la más destacada de estas, la belga Universitet Gent, también acumula tres invenciones). El año en el cual se observa mayor actividad inventiva ha sido el 2016, con 10 invenciones. (Superintendencia industria y comercio, 2016)

Tabla 2. Principales invenciones de textiles electrónicos

Tendencia [n.º de invenciones]	Principales solicitantes [n.º de invenciones]	Años con mayor actividad inventiva [n.º de invenciones]
Textiles electrónicos [44]	Universiteit Gent (Bélgica) [3] In neon Technologies A. G. (Alemania) [3] Imec Vzw (Bélgica) [2] Zhongte Yinjiameng Technology Co. Ltd. (China) [2] Langxi Feima Ind. Textiles Co. Ltd. (China) [2]	2016 [10] 2014 [5] 2011 [5] 2008 [5] 2015 [4]

Fuente: Superintendencia industria y comercio, 2016

En términos generales, lo más destacado de esta segunda tendencia es:

- Tejidos con nanofibras de cobre o plata, metales que por ser conductores eléctricos permiten que la prenda transporte luz, sonido o señales dentro de un circuito.
 - Materiales textiles que recargan sus dispositivos electrónicos incorporados mediante energía solar.
 - Prendas dotadas de circuitos eléctricos, chips o sensores que posibilitan, por ejemplo, que las zapatillas se ajusten solas, las chaquetas se cierren automáticamente al ponérselas o los bolsillos de seguridad se activen de manera programada.

Patentes destacadas: (Superintendencia industria y comercio, 2016)

Método y artículo para fabricar un textil electrónico recubierto con tejido plural: La urdimbre del material presentado aquí tiene la particularidad de entretejer hilos conductores con hilos no conductores. Además, en cavidades dispuestas especialmente para tal fin se sitúan circuitos electrónicos interconectados. Sirve para fabricar prendas de control térmico o señalización.

Tela calefactora y método para fabricarla: Textil calefactor integrado por capas poliméricas cuyo tejido de unos 20mm de espesor cuenta con eficientes propiedades conductoras, gracias a la incorporación de metales como plata, oro, cobre, paladio o platino, entre otros. La invención, además, presenta cómo deben urdirse los tejidos conductores junto a otros que carecen de dicha propiedad eléctrica. Las prendas fabricadas con este textil, además de ser flexibles y durables, generan calor a partir de la resistencia que aportan los metales, junto al control de la intensidad y el voltaje.

Método para conectar eléctricamente hilos conductivos integrados en tejidos: Método para interconectar apropiadamente dispositivos electrónicos usando hilos conductores. Incluye cómo deben disponerse estratégicamente las almohadillas conductoras que funcionan como interruptores del circuito eléctrico.

Textiles interactivos: Los hilos conductores que componen este textil interconectan sensores táctiles. Además, cuenta con un microprocesador que se encarga de captar las señales y emitir una frecuencia inalámbrica cuya información permite controlar los dispositivos electrónicos que se encuentren en el entorno.

Método para estampar sistemas electrónicos en sustratos textiles: Técnica de estampación textil o serigrafía con tintas que tienen materiales dieléctricos, partículas conductoras de electricidad y macropartículas magnéticas o electroluminiscentes.

Textil inteligente y método para fabricarlo: Método para fabricar textiles inteligentes cuyo entramado está integrado por hilos conductores y no conductores. La composición debe incluir al menos un dispositivo electrónico óptico, fijo y rígido que se debe ubicar en un lugar determinado dentro del material. Además, el circuito electrónico integrado debe estar recubierto por una capa de elastómero que lo proteja de las torceduras y lavados que sufren las prendas.

A pesar de las novedades y posibilidad que ofrece la tecnología, MGM no ha realizado la suficiente renovación tecnológica que le permita ser más eficiente en sus operaciones debido a poca capacidad económica y falta de visión del negocio. Otro elemento que incide en la estructura financiera de la compañía es que MGM debe importar buena parte de los repuestos que necesita para el mantenimiento de las máquinas.

Cuadro 9. Guía de análisis del macroambiente
 Empresa/organización: MGM
 Entorno: Tecnológico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Atraso en nivel tecnológico que no permite estar a nivel de otras empresas en velocidad y calidad.	A		X		
Dificultad de acceder a nuevas tecnologías y repuestos que están en el mercado internacional y que su importación es costosa.	A		X		
Buena cobertura de la información a través de los sistemas de información en especial de la web.	O				X
Buen nivel de producción en el sistema de corte con la adquisición de la máquina cortadora automática.	O				X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.6. Entorno Legal

Tratados de libre comercio

Tratado de libre comercio con Mercosur de 0% de aranceles en importaciones. CCB, 2018.

Cuadro 10. Tratados de libre comercio para la industria textil-confecciones

Tratados de Libre Comercio	Descripción
México	En el marco del Tratado de Libre Comercio del G2, vigente entre Colombia y México desde el año 1995, existe una regla de origen para textiles y confecciones que establece el beneficio arancelario del 0% únicamente cuando las prendas confeccionadas en Colombia utilicen telas e insumos fabricados en Colombia o en México, en caso contrario la prenda no obtendrá arancel 0 y pagará el arancel general del 20%. (PROEXPORT, 2012).
Canadá	Entró en vigencia el 15 de agosto del año 2011, donde los productos de la cadena textil-confecciones como prendas de vestir y para el hogar gozan de 0 arancel. Para el sector textil-confección se identifican oportunidades en hilados (entorchado) y fibras sintéticas, así como en trajes para hombre, ropa interior, vestidos de punto, vestidos de baño, y artículos de cuero. (PROCOLOMBIA, 2011)
Estados Unidos	Vigente con Estados Unidos desde el 15 de mayo de 2012. Casi mil productos, que no estaban incluidos en las preferencias cobijadas por el Atpdea (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas), como las confecciones para el hogar, los lácteos, los textiles y el azúcar ingresan sin arancel a un mercado. (PROCOLOMBIA, 2013) Con cuatro años de vigencia, resaltan productos como fajas, jeans, ropa de hogar y vestidos de baño que presentaron las mayores ventas, crecieron cuatro veces entre 2012 y 2015.
	Entró en vigencia de 1 de agosto del año 2013. Las ventajas para la industria textil, confección, diseño y moda son

Tratados de Libre Comercio	Descripción
Unión Europea	amplias si se tiene en cuenta que Colombia es reconocida internacionalmente por la calidad de su materia prima, mano de obra calificada, diseño e innovación. En este sentido, Proexport ha identificado productos como ropa de control, vestidos de baño, ropa interior, jeans, calcetería, uniformes, manufacturas de cuero, calzado, joyería y bisutería, tienen un importante potencial en el mercado europeo. Algunos productos que han tenido buen rendimiento como los vestidos de baño y ropa deportiva. (PROCOLOMBIA. S.f.)
Costa Rica	Bisutería, joyería, textiles y confecciones, brasieres y ropa de control (fajas) son algunos productos de esta industria que se benefician con el acuerdo de libre comercio entre Colombia y Costa Rica. Con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio desde el 1 de agosto de 2016, las empresas nacionales dejarán de pagar aranceles que oscilaban entre 6% y el 15% para exportar bienes que tendrán desgravación inmediata. En Costa Rica el 75% del comercio de ropa interior se dirige al segmento femenino y es uno nicho que, junto al de las pantimedias, crece rápidamente. En esta categoría, los sostenes tendrán desgravaciones de manera inmediata. (PROCOLOMBIA. S.f.)
MERCOSUR	Este acuerdo es realizado con Gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República del Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, Estados partes del Mercosur, y el Gobierno de la República de Colombia. El 20 de diciembre de 2017 entró en vigencia el acuerdo con Argentina y Brasil y está pendiente la fecha de vigencia con Paraguay y Uruguay. Este Acuerdo tiene como objetivo, la conformación de un área de libre comercio de bienes, tanto agrícolas como industriales, donde se incluyen los productos textiles y de confecciones, la cual se establece a través de un Programa de Liberación Comercial aplicable a los productos originarios de los territorios de las Partes Signatarias. Consiste en desgravaciones progresivas y automáticas, aplicables sobre los aranceles vigentes para la importación de terceros países en cada parte signataria. (MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2018)

Fuente: PROCOLOMBIA, MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO y PROEXPORT

Normatividad para las zonas francas de Colombia

A partir de la creación del Decreto 2685 de 1999, el Gobierno ha venido elaborando nuevas normativas aplicables al Régimen de las Zonas Francas.

Con la Ley 1004 del 2005 se cambió el objeto de creación y funcionamiento de las Zonas Francas (ZF). La Ley buscó enmarcar las ZF dentro de los convenios internacionales que Colombia había suscrito, particularmente con la Organización Mundial del Comercio (OMC). El Régimen de ZF se creó como incentivo para las exportaciones sin pagar renta sobre las ventas al mercado externo. Con esta Ley, el objeto de las ZF cambió, dejaron de ser un instrumento para incentivar las exportaciones y pasaron a ser un mecanismo para generar empleo, atraer Inversión

Extranjera Directa (IED), retener inversión nacional, generar centros de desarrollo, mejorar los procesos y dar transferencia tecnológica.

La Ley 1004, estableció la tarifa de renta en un 15% sin importar hacia donde se vendan los bienes y servicios elaborados en una ZF. Adicionalmente, si el Usuario Industrial de Bienes (UIB) compra materia prima en Colombia destinadas a un proceso industrial que responda al objeto social de la empresa, estará excluido del impuesto sobre las ventas (IVA). Desde el punto de vista Aduanero la Ley no generó ningún cambio, las ZF continuaron como áreas geográficas diferentes del Territorio Aduanero Nacional (TAN), donde pueden ingresar mercancías de cualquier parte del mundo para ser transformadas, almacenadas o distribuidas hacia Colombia o el Exterior sin cancelar arancel. Cuando estas salen hacia Colombia cancelan arancel e IVA de acuerdo al contenido extranjero que tengan. (Legiscomex. 2013).

El 23 de diciembre de 2016, el Gobierno Nacional expidió el nuevo régimen de zonas francas por medio del **decreto 2147** con el que espera simplificar la normativa sobre la materia, agilizar los procedimientos, facilitar el acceso al régimen y delimitar las entidades intervinientes en el proceso de declaratoria de existencia de las zonas francas. (Analdex. 2016).

Algunos de los cambios más importantes son:

Principio de exclusividad: La anterior regulación señalaba que los usuarios debían desarrollar sus actividades de maneras exclusivas en una o varias zonas francas. Se prohibía que se desarrollaran actividades por fuera del área declarada como zona franca.

El nuevo decreto permite a los usuarios industriales contar con oficinas administrativas o de las entidades del gobierno por fuera de la zona franca. No obstante, los empleos generados por estas oficinas no suman para el cumplimiento de compromisos. (Analdex. 2016).

Ley de procesamiento parcial: De acuerdo con la norma, la operación no podrá ser superior al 40% del costo de la producción total de los bienes o servicios en el año fiscal.

Los usuarios autorizados o calificados antes de la entrada en vigencia del presente decreto podrán realizar procesamiento parcial por fuera de la zona franca un porcentaje mayor al indicado en el inciso anterior. Sin embargo, para preservar el margen será obligación del usuario operador presentar ante la DIAN un informe semestral con los usuarios que realicen el procesamiento parcial por encima del nuevo límite. Además, la autoridad aduanera podrá autorizar temporalmente por casos de fuerza mayor y/o caso fortuito superar el tope del 40% del procesamiento parcial aun cuando la norma haya entrado en vigencia. (Anallex. 2016)

Plan Vallejo:

El Sistema Especial de Importación–Exportación, conocido como Plan Vallejo, cuenta con más de 57 años de existencia, y su marco jurídico y operativo actual es aplicado desde el año 1967, buscando ser uno de los instrumentos claves de promoción de las exportaciones colombianas; este sistema constituye un régimen de comercio exterior por medio del cual los empresarios pueden importar libre de gravámenes a la importación e IVA, total o parcialmente, las materias primas e insumos, bienes de capital, repuestos y partes que participan en la producción de bienes destinados a los mercados externos, utilizando la modalidad aduanera de importación temporal para perfeccionamiento activo.

Para el año 2016 las principales importaciones por Plan Vallejo correspondieron a Aceites ligeros, gasóleos y demás productos derivados del petróleo. Por otra parte, las principales importaciones no minero energéticas consistieron en insumos para la industria química y textil al igual que partes para el ensamblaje de vehículos de transporte (ANALDEX, 2016).

La planta de confección MGM está fuera de la zona franca lo que le permite en esta opción acceder a ahorros importantes por reducción de impuestos. El uso de la ley de zona franca a MGM le da la posibilidad de ahorros significativos que le permiten estabilidad económica.

MGM tiene clientes nacionales que le dan trabajo durante las temporadas más bajas del cliente internacional y se ve afectada cuando estos no tienen esta oferta.

Cuadro 11. Guía de análisis del macroambiente
 Empresas/organización: MGM
 Entorno: Legal-normativo

Variable	A/O	AM	am	om	OM
El plan vallejo es una alternativa para adelantar la compra de bienes de capital, como las máquinas cortadoras automáticas.	O				X
La ley de procesamiento parcial permite a que la empresa confeccione dentro del territorio nacional sin pagar el impuesto de nacionalización.	O				X
La ley y zona franca le permite a la empresa bajar costos en impuestos y otros gastos con los productos de exportación.	O				X
La vigencia del decreto 515 del 30 de marzo de 2016 ha generado más importaciones de ropa de confección y afecta la producción nacional.	A	X			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.7. Entorno ambiental

La industria textil presenta uno de los patrones de producción más preocupantes en cuanto al impacto ambiental, los principales problemas medioambientales de la industria textil están relacionados directamente con el vertido de aguas residuales con una alta carga contaminante. También son importantes los consumos energéticos, las emisiones a la atmósfera, los residuos sólidos y los olores en determinados procesos.

Las emisiones atmosféricas se han venido tratando a nivel mundial, pero no ocurre lo mismo en el caso de las aguas residuales. Los vertidos procedentes de los diferentes procesos productivos se mezclan para ser tratados conjuntamente, dando lugar a una compleja combinación, como resultado del acabado de todo tipo de fibras, diferentes técnicas de proceso y todo tipo de productos químicos y auxiliares. (Life-Resitex 2007)



Figura 2. Impactos ambientales a lo largo del ciclo de vida de los productos del Sistema Moda
Fuente: PTP, 2012

De particular interés son los procesos de pretratamiento - limpieza, descruce, etc.- blanqueo, teñido y acabado en los cuales se utilizan una gran variedad de soluciones y colorantes potencialmente peligrosos.

En las etapas de fabricación de hilos y de confección, la mayor parte de los residuos no son peligrosos y resultan relativamente fáciles de reutilizar o reciclar.

En general, la industria textil genera una gama relativamente estrecha de residuos peligrosos, la mayoría de los cuales son resultado de unos cuantos procesos.

Se establece una clasificación del nivel de peligro de los residuos textiles: (Life-Resitex 2007, basado en la Clasificación según el código Europeo de Residuos (LER)

1.- Residuos NO peligrosos de envase y embalaje: este tipo de residuos se corresponden principalmente con los productos resultantes del envase y embalaje de las materias primas textiles de diferente naturaleza, (fibras, hilos, tejidos, piezas...).

2.- Residuos peligrosos de envase y embalaje: este tipo de residuos se generan cuando los contenedores, incluyendo el envase y embalaje exterior, de los productos químicos auxiliares, colorantes, pastas de estampación y todo tipo de productos peligrosos se utilizan y consecuentemente se vacían.

3.- Residuos NO peligrosos:

- Residuos textiles (retenidos en filtros de equipos, materias primas y fibras, hilo, tejido, tejidos de punto, fibras sueltas, cortados y cables, etc...).
- Lodos de depuradora textil
- Toners de impresión

4.- Residuos peligrosos:

- Grasas y trapos impregnados de aceite.
- Aceites usados.
- Tubos fluorescentes.
- Fugas accidentales sobre substratos de sepiolita.
- Trapos textiles contaminados con químicos.
- Residuos de disolventes.
- Residuos de equipos eléctricos y electrónicos. (Con metales).
- Baterías. (Vehículos de transporte y equipos).
- Residuos químicos, colorantes, pastas de estampación.

Lavado y otras operaciones de limpieza (Pre-tratamiento) (FUNDES)

Los procesos de pre-tratamiento son empleados para preparar el material textil para subsecuentes procesos tales como: blanqueo, teñido y estampado.

Los procesos de limpieza, extracción y blanqueo remueven materiales desconocidos de las fibras y así ser mejorado para el siguiente proceso.

Para un tejido crudo fabricado de fibras naturales tales como el algodón, lino, lana y seda, el proceso de pre-tratamiento es más complicado, que para aquellos tejidos hechos de fibras sintéticas. Por ejemplo, los tejidos de algodón pueden contener más de un 20% de materiales que pueden interferir con los siguientes procesos.

Mientras que los textiles crudos de poliéster contienen solamente partículas sólidas, (sintéticos pequeños solubles en agua), los cuales pueden ser removidos por un simple proceso de lavado.

Cuadro 12. Procesos de pre-tratamiento en la industria textil

SUSTRATO	PROCESOS
Algodón, lino	Quemado
Poliéster- algodón	Desapresto enzimático Desapresto oxidativo Desmineralización Extracción alcalina Blanqueo con peróxido de hidrógeno Blanqueo con hipoclorito de sodio Blanqueo con clorito de sodio Blanqueo con agentes reductores Tratamiento con soda cáustica Mercerización
Lana, seda	Desgomado lavado carbonización Blanqueo con peróxido de hidrógeno Banqueo con agentes reductores
Fibras sintéticas	Desapresto (aprestos soluble en agua) Lavado Blanqueo con clorito de sodio

Fuente: FUNDES, S.f.

El impacto ambiental debido a la fabricación de textiles, se puede resumir en: (FUNDES)

a) Generación de residuos sólidos en las siguientes secciones:

- Hilandería: borras, polvo, cintas e hilo.
- Preparación: hilos, engomados, polvillo, motas tejeduría: Hilos y polvillo.
- Tintorería: Telas

b) Generación de residuos líquidos con cargas orgánicas manifestadas en DBO y tonos contaminantes que provienen de las secciones de tintorería, estampado, acabados y planta de agua. Los procesos que aportan carga contaminante son:

- Descrudes, con vertimientos de detergentes, emulsionantes, secuestrantes, antiespumantes, solventes, suavizantes y productos engomantes.
- Teñidos, con vertimientos de colorantes, igualadores, dispersantes, antiespumantes, estabilizadores de pH, secuestrante de dureza.
- Blanqueo, con vertimientos de soda, solventes, blanqueadores ópticos, emulsionantes, peróxidos y ácidos.
- Lavados, con vertimientos de detergentes y de colorantes hidrolizados.
- Estampados, con vertimiento de colorantes y pigmentos remanentes y productos auxiliares como ácidos, estabilizadores, álcalis, humectantes, resinas y ligantes.
- Acabados, con aporte de suavizantes, resinas, catalizadores, impermeabilizantes, humectantes, antideslizantes.

c) Generación de emisiones atmosféricas:

- Los gases producidos en la engomadora, chamuscadora, vaporizador, termofijadora, secadora, forradora, estampadora.

- Emisión de partículas a la atmósfera.

d) Producción de fibras textiles con sustancias peligrosas.

e) Generación de ruido en las plantas de tejeduría.

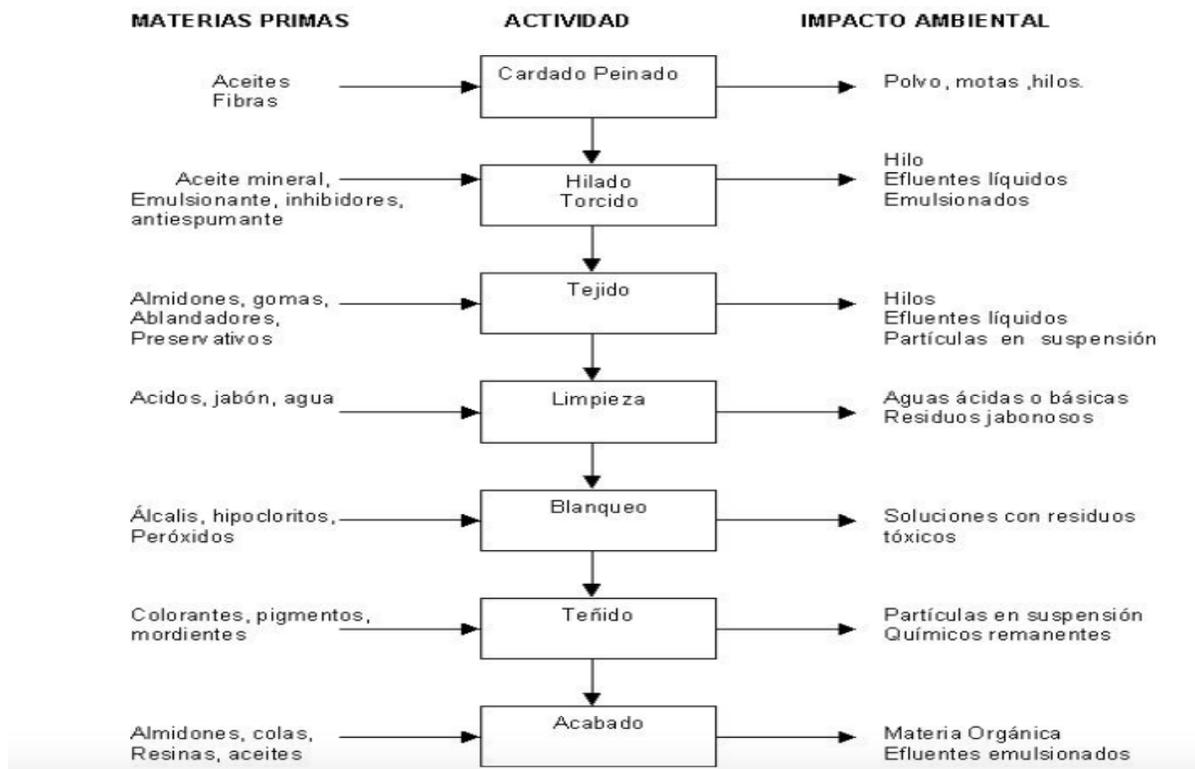


Figura 3. Proceso productivo textil
Fuente: FUNDES, S.f.

Un ejemplo del consumo de agua para producir una prenda: para obtener 1 kilo de tela de algodón, se requieren 10,800 litros de agua. De esa cantidad, 45% representa el agua para riego consumida por la planta de algodón; 41% es agua de lluvia que se evapora del campo de cultivo durante el periodo de crecimiento; y 14% es el agua necesaria para diluir el agua residual que resulta del uso de fertilizantes en el campo y de sustancias químicas en la industria textil: para el blanqueamiento de la tela se requieren aproximadamente 30 mil litros de agua por tonelada de

algodón y para el teñido de la tela 140 mil litros por tonelada. Así, una playera de algodón, con un peso aproximado de 250 gramos tiene una huella hídrica¹ de 2 700 litros. (Conagua)

Prácticas de Buena gestión medioambiental

Los procesos de la industria textil se pueden agrupar en cuatro subsectores; Hilatura, Tejeduría, Confección y Acabados, cubriendo el ciclo de producción desde las materias primas, pasando por los productos semielaborados o semiprocesados, hasta el producto final que aparece en el mercado a disposición del consumidor.

Equipos y nuevas tecnologías en beneficio del medio ambiente

Estos equipos y tecnologías que se han desarrollado ofrecen la posibilidad, en la mayoría de los casos, de sustituir los procesos convencionales en beneficio del medio ambiente. La implantación de este tipo de tecnologías también supone importantes inversiones y desembolsos iniciales para las empresas.

Cuadro 13. Análisis de equipos y nuevas tecnologías

EQUIPOS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS		H	T/C	A
1	Instalación de sistemas dispensadores y dosificadores automatizados para medir la cantidad exacta de productos químicos y auxiliares.		X	X
2	Implantación del descolado, descrudado y blanqueo en un único paso. (Flash Steam). La realización de estos procesos en un solo paso supone un importante ahorro en energía, agua y reactivos, así como un importante aumento de la productividad. El proceso se realiza con un descolado, un descrudado alcalino (cracking) y un blanqueo con peróxido de hidrógeno.		X	X
3	Introducción de procesos enzimáticos catalizadores. Las pectinasas han mostrado una promesa en sustituir el tradicional tratamiento de descrudado alcalino. Las enzimas hacen el sustrato más hidrofílico pudiendo definir un mejor blanqueo. Amilasas y amiglucosilasas tratamientos de descrudado.			X
4	Utilizando tratamientos “easy care”, libres de formaldehído (< 0,1% formaldehído contenido en la formulación).			X
5	Sustitución de un método de súper anegación en favor de un drenaje suficiente.		X	X
6	Impresión con técnicas digitales. En la impresión digital los colorantes escogidos son dosificados a pedido, basados en demandas computarizadas. Esto elimina los residuos de pastas de estampación.		X	X
7	Uso de liposomas como auxiliares en la tintura de lana con colorantes ácidos. Permite buenos baños de tintura por agotamiento a 80o C y 40 minutos. Ventajas: menos daño superficial de la fibra de lana, ahorro de energía, ausencia de electrolito y menor DQO en el agua residual.			X
8	Procesos de tintura usando equipos adaptados con controladores automáticos de dosificación de volumen, temperatura y otros parámetros del ciclo de tintura, sistemas indirectos de calor y de enfriamiento, tapas y puertas para disminuir las pérdidas de calor.			X

¹ La huella hídrica (HH) es un indicador de toda el agua que se utiliza en la vida diaria; para producir la comida, en procesos industriales y generación de energía, así como la que se ensucia y se contamina a través de esos mismos procesos. Este indicador permite conocer la cantidad de agua que aprovecha una persona, un grupo consumidores, una región, país o toda la humanidad (Hoekstra y Chapagain, 2007).

EQUIPOS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS		H	T/C	A
9	Introducir tratamientos de aguas residuales para disminuir la carga contaminante, utilizando principalmente tratamientos biológicos.		X	X
10	Simultánea formación de cuerda y doblado. Equipo específico para la producción de cuerda que permite dos operaciones al mismo tiempo utilizando un regulador de tensión. Menos operaciones necesarias para obtener la cuerda, reduciendo residuos textiles de los procesos intermedios. Reducción de residuo en la producción, energía, consumo y tiempo. Normalmente usado para textiles técnicos.	X		
11	Reducción del uso de piedras para el lavado de artículos denim, mediante el uso de enzimas para producir efectos y acabados especiales. Las enzimas deshacen el enlace entre fibras y colorante y permite que se vea el color blanco de la fibra confirmando numerosos efectos especiales.			X
12	Utilización de sistemas CAD/CAM, permitiendo optimización en el diseño de corte. Reducción de residuos textiles y tiempo de producción.		X	
13	Utilización de sistemas de ozono para eliminar el color de las aguas residuales en lugar de coagulación y floculación. Reduce la cantidad de lodo. Incremento de oxígeno, consumo y energía. Restricción: algunos colorantes son resistentes al ozono.			X
14	Tecnología de plasma: cambio de la humectabilidad de la fibra (hidrofílica, hidrofóbica, aumentando propiedades de afinidad hacia el colorante) anticaida del pelo de la lana.			X

Fuente: Life-Resitex 2007

Gestión del agua en la industria textil (INTI, Unión Europea, 2015)

Reducción interna de emisiones

Con el objetivo de llevar a cabo una gestión sostenible del agua en la industria textil el primer aspecto que debe tenerse en cuenta es la reducción interna de emisiones tanto por lo que se refiere al volumen consumido como a su carga contaminante. Esta reducción interna se basa por un lado en la prevención de la contaminación, y por otro, en la optimización de los procesos productivos.

Prevención: Para prevenir la contaminación de los efluentes es importante tener información química de los productos utilizados en el proceso productivo. Así se pueden hacer cambios de productos menos tóxicos, más biodegradables o que supongan una menor carga contaminante en el efluente final.

Optimización de procesos:

- Algunas mejoras tecnológicas y sustituciones de productos que permiten optimizar el proceso productivo desde un punto de vista ambiental son las siguientes:
- Reducción de la relación de baño.

- Reducción de productos auxiliares ej. retardadores, carriers.
- Eliminación de productos organo halogenados.
- Utilización de colorantes de elevado agotamiento.
- Blanqueo con peróxidos en lugar de derivados del cloro.
- Neutralización con CO₂ en procesos a la continua.
- Sustitución del ácido acético por ácido fórmico.
- Sustitución de la urea en la estampación con col. Reactivos.
- Menor número de lavados, fórmulas de lavado, eliminación de lavados por rebose.
- Reciclado de baños de tintura.
- Reciclado de baños poco contaminados (aguas de aclarado).
- Reutilización de materias primas (productos de encolado, colorante índigo, recuperación de NaOH en el mercerizado, recuperación de pastas de estampación).

Medidas de control del agua

Algunas medidas de control del agua que se pueden implantar son las siguientes:

- Mantener limpias las áreas de producción para evitar lavados innecesarios.
- Minimizar las fugas y los derrames.
- Utilizar válvulas de cierre automático en las líneas de agua.
- Instalación de medidores de caudal, general y por sección.
- Utilización de medidores de nivel de líquidos.
- Utilización correcta del agua de refrigeración y calefacción.
- Utilización de equipos de lavado a contracorriente.
- Instalación de reductores de flujo.
- Instalación de controles en línea: pH, conductividad, Temperatura, TOC, etc.
- Programas de formación e incentivos a los empleados.
- Cambios en el proceso productivo y maquinaria.
- Sustitución y/o reducción de productos químicos.
- Utilización de sistemas expertos.
- Dosificación informatizada de colorantes y productos auxiliares.

La tendencia en el sector ha sido disminuir el uso de materia prima nociva para la salud y el medio ambiente y usar más materiales ecológicos, reciclados, naturales y degradables: (PTP, 2012)

Colombia cuenta con una gran biodiversidad que puede aprovechar para fabricar tintas, fibras naturales y cuero vegetal:

Especies naturales con potencial para la industria:

Tintes: achiote, añil, jagua, dividivi

Fibras: bambú, que, algas nativas, coco y arroz

Es destacable la iniciativa de Ecohilandes y de algunos diseñadores independientes que trabajan con artesanos. Ellos innovan con la mezcla de algodón reciclado y PET, aprovechando los recursos textiles artesanales de las comunidades.

Disminución de la huella hídrica en los procesos de tintorería: (PTP, 2012)

Emplear métodos innovadores de reutilización y reciclaje de los retales de materia prima reducen los residuos, disminuye la utilización de recursos y genera ahorro económico. En la manufactura de calzado quedan retales de cuero que no siempre son aprovechados. Lo mismo sucede con los retales de las telas, hilados y fibras en el sector de Textiles y Confecciones.

El reto es promover la separación y disposición final adecuada de estos residuos, puesto que muchas empresas aún los disponen con residuos ordinarios.

En ciertos eslabones de la cadena de producción (curtiembres y limpieza, descruce, teñido, blanqueo, lavados, estampados y acabados en la producción de textiles) hay riesgos significativos de contaminación del agua si los vertimientos con componentes contaminantes no se tratan adecuadamente.

Las empresas del sector en general no incluyen de manera directa la gestión de gases efecto invernadero en su gestión ambiental. Esto se debe al alto costo de los estudios y mediciones, especialmente para las empresas pequeñas. El reto es dar a conocer las principales fuentes de generación de estos gases en las actividades industriales y promover en el sector mecanismos de medición, reducción y compensación que estén al alcance de todas las empresas.

El costo de la energía eléctrica para las empresas del sector hace que la reducción de su consumo sea un factor que afecta directamente su competitividad. La energía es necesaria principalmente para el funcionamiento de la maquinaria y la iluminación de las instalaciones. Las principales fuentes de consumo de energía son la eléctrica, combustibles derivados del petróleo y gas natural (principalmente en el sector de Textiles y Confecciones). No es común encontrar que las empresas del Sistema Moda del país usen fuentes de energía renovable.

Mejorar el sistema de gestión de la energía, capacitar al personal para minimizar las pérdidas y lograr eficiencia energética son algunas medidas que se están adelantando para ahorrar este recurso.

En el sector de Textiles y Confecciones se emiten partículas contaminantes debido al uso de engomadoras, chamuscadoras, vaporizadores, termo jadoras, secadoras, estampadoras, entre otras. La empresa genera efectos negativos en el recurso hídrico, por tal motivo debe reducir las emisiones, previniendo la contaminación, y por otro, optimizando los procesos productivos.

El consumo de energía en la organización es alto, factor que incide directamente en la eficiencia del proceso productivo.

Cuadro 14. Guía de análisis del macroambiente
Empresas/organización: MGM
Entorno: Ambiental

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Vertido de aguas residuales con una alta carga contaminante.	A		X		
Los consumos energéticos, las emisiones a la atmósfera, los residuos sólidos y los olores son importantes en determinados procesos.	O		X		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.8. Análisis integrado del entorno

En el siguiente cuadro se presenta la matriz integrada del entorno en la que se describen brevemente las variables clave, es decir las tendencias y sucesos geofísicos, socioculturales, jurídicos, tecnológicos y económicos y demás, con sus respectivos elementos, los cuales pudieran beneficiar o perjudicar en forma significativa su relación con el sector desde su posición competitiva presente o futura.

También, se presenta la justificación y tendencia en la que concisamente se describe la forma en que la variable afecta a la empresa MGM Vision International SAS más el impacto que genera su comportamiento y sobre aquellas entidades que de una u otra forma tienen relación con este sector, explicando, de acuerdo con su comportamiento histórico y presente, la tendencia que puede llegar a ser de crecimiento, mantenerse igual, o en el peor de los casos decrecer, para orientar las acciones estratégicas adecuadas a seguir.

Cuadro 15. Análisis integrado del entorno

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización.
La caída del sector industrial y su participación en el PIB como fuente y generador de ingresos. ENTORNO ECONOMICO	El sector textil se ha visto afectado por la recesión económica ya que internamente las personas gastan menos dinero en compras relacionadas con el sector.	El sector textil y en especial las grandes marcas generan la oferta de servicios de confección y en general mueven buena parte de toda la cadena de del sector de manufactura en Colombia.	Para las empresas maquiladoras como MGM Se disminuye la posibilidad de servicios a nivel nacional, donde empresas importantes no necesitan servicios por la disminución en sus ventas.
La disminución del poder adquisitivo no incentiva el comercio que por el contrario se reciente y afecta a las empresas de maquila. ENTORNO ECONOMICO	El PIB per cápita baja y la confianza también disminuye, además las personas invierten en bienes básicos de la canasta familiar.	Al comprar menos ropa, hilos o insumos para la confección el sector textil disminuye su oferta y decrece.	Disminuye la confianza para invertir de las empresas maquiladoras en especial en la posibilidad de otras alternativas del negocio como la marca propia.
La subida de los precios por el incremento de impuestos, genera una disminución importante en las ventas del sector. ENTORNO ECONOMICO	El incremento del IVA del 16% al 19% genero una disminución en las ventas del sector.	El sector textil es muy vulnerable a la subida de los precios y en especial las importaciones chinas y el contrabando, porque estas prendas llegan a menor precio.	Se genera un efecto domino al subir impuestos, suben los precios de los artículos y baja la capacidad adquisitiva del consumidor, donde este prefiere comprar productos de la canasta familiar y en el caso textil prefieren las ofertas de contrabando o prendas importadas por su valor

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización.
			económico. De esta forma las empresas de marca de ropa propia en el país producen menos y por ende hay menos posibilidades de oferta de trabajo para empresas maquiladoras como MGM.
La devaluación ha generado una mejoría notable en los ingresos e MGM porque su principal cliente es de estados unidos. ENTORNO ECONOMICO	El sector textil exportador de servicio tiene una relación directa con el incremento del dólar.	El sector textil al exportar servicios de confección se ve beneficiado con el incremento del precio del dólar, a medida que el dólar está más alto son más los ingresos por los servicios prestados.	El incremento del dólar representa mayores ingresos para el sector Textil de exportación, ya que el precio de las exportaciones mejora, por otra parte es negativo para el sector cuando realiza importaciones de materias primas o tecnología ya que su valor también se incrementa, hoy MGM se beneficia porque su principal fuente de ingresos es de su cliente en el exterior.
La política monetaria con tendencia a la baja de interés beneficia la empresa para acceder a nuevos créditos. ENTORNO ECONOMICO	El sector textil puede acceder a créditos blandos para financiar sus proyectos.	Con la tendencia del banco de la republica a bajar las tasas de interés se puede llegar a negociar créditos con la banca comercial.	La empresa puede negociar sus deudas para refinanciar buscando tener más liquidez.
Arancel Mixto ENTORNO ECONOMICO	El sector textil colombiano se beneficiaría si hay un incremento en los aranceles para las importaciones de ropa y una baja en los impuestos para la importación de materias primas e insumos.	La tendencia actual es que el arancel es muy bajo y las grandes marcas y grandes superficies prefieren importar ropa hecha en el Asia.	Para las empresas maquiladoras al disminuir el arancel mixto que beneficia la importación de ropa disminuye la oferta de las empresas nacionales para estos servicios. El arancel mixto fomenta que sea más costoso importar la prenda confeccionada y se prefiera fabricar en el país, generando la oferta de trabajo para las empresas maquiladoras en general.
Importaciones de prendas de Contrabando. ENTORNO ECONOMICO	El sector textil se ve muy afectado por el ingreso de prendas traídas desde Asia que llegan a precios muy por debajo de lo que se producen en el país.	Los precios bajos de las importaciones de prenda ha llevado a varias empresas a disminuir sus producción, ventas y a otras a cerrar.	Las grandes empresas que dan trabajo a MGM han disminuido su necesidad y otras ya no envían trabajo.
Ventaja comparativa de la ubicación de la empresa al estar al frente del aeropuerto. ENTORNO GEOFISICO	El sector textil exporta buena parte de sus prendas de servicio o propias por vía aérea.	La necesidad de enviar las prendas exportadas por avión, para cumplir con los tiempos de la moda.	La compañía MGM se beneficia por la disminución de los costos en transporte al tener la fábrica en una zona cerca del aeropuerto.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización.
La cercanía con la zona franca de Palmaseca le genera facilidades para aprovechar este espacio. ENTORNO GEOFISICO	El sector textil se beneficia económicamente de las zonas francas para las exportaciones.	Las leyes de zona franca benefician al sector textil exportador con beneficios como el procesamiento parcial.	La cercanía de la empresa MGM con la zona franca genera beneficios de transporte y facilidad para el trabajo de procesamiento parcial, por el cual puede sacar el producto temporalmente y ayudarse con fábricas alternas.
El nivel de desempleo a nivel rural es muy alto y permite que la empresa una muy buena opción de emplearse. ENTORNO SOCIAL	El sector textil genera gran cantidad de empleos formales en las zonas rurales	La necesidad de conseguir operarios de confección hace que la parte rural sea una buena opción para las empresas para encontrar y formar personal operativo.	Las dificultades de las personas de los pueblos y corregimientos aledaños para conseguir trabajo hacen que MGM se convierta en la mejor opción para un empleo formal.
Las nuevas generaciones de personas no les gusta este negocio y prefieren trabajar en otros tipos de empleos alternativos. ENTORNO SOCIAL	El sector de las confecciones requiere alta necesidad de mano de obra al ser una operación muy manual.	Para poder responder a las necesidades y crecimientos en el mercado las empresas de confección necesitan conseguir mano de obra calificada a nivel operativo.	Al MGM no contar con la cantidad suficiente de personal para responder a los pedidos de los clientes debe subcontratar algunos procesos lo cual aumenta los costos.
La ley de procesamiento parcial permite que la empresa confeccione dentro del territorio nacional sin pagar el impuesto de nacionalización. ENTORNO LEGAL-NORMATIVO	Las empresas de maquila de exportación utilizan esta ley para subcontratar con otras empresas de confección durante un tiempo para aumentar su producción.	Esta ley da la posibilidad de ahorrar en impuestos.	La planta de confección MGM está fuera de la zona franca lo que le permite en esta opción acceder a ahorros importantes por reducción de impuestos.
La ley de zona franca le permite a la empresa bajar costos en impuestos y otros gastos con los productos de exportación. ENTORNO LEGAL-NORMATIVO	Las empresas textiles de exportación que se encuentran en las zonas francas pueden ahorrarse costos en impuestos como el impuesto de renta.	Los ahorros en impuestos en general le dan a las empresas mejores márgenes de utilidad.	El uso de la ley de zona franca a MGM le da la posibilidad de ahorros significativos que le permiten estabilidad económica.
La vigencia del decreto 515 del 30 de marzo de 2016 ha generado más importaciones de ropa confeccionada y afecta la producción nacional. ENTORNO LEGAL-NORMATIVO	El ingreso de productos de ropa al país con menor precio afecta las ventas a las empresas productoras del país.	Las empresas productoras de prendas de vestir nacionales dan trabajo a las empresas maquiladores en Colombia.	MGM tiene clientes nacionales que le dan trabajo durante las temporadas más bajas del cliente internacional y se ve afectada cuando estos no tienen esta oferta.
Atraso en nivel tecnológico que no permite estar a nivel de otras empresas en velocidad y calidad. ENTORNO TECNOLOGICO	Para lograr una mejor competitividad las empresas de confección invierten en la renovación de equipos que les ayudan en su eficiencia operativa.	Los avances a nivel tecnológico de los equipos de confección hacen que sea más rápido la confección de una prenda, genera ahorros en tiempo y dinero y ayuda a acortar los ciclos de entrega de los	MGM no ha realizado la suficiente renovación tecnológica que le permita ser más eficiente en sus operaciones.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la Organización.
		pedidos.	
Dificultad de acceder a nuevas tecnologías y a repuestos que están en el mercado internacional y que su importación es costosa. ENTORNO TECNOLÓGICO	Para las empresas de confección La devaluación del peso genera que los repuestos y equipos que deba importar sean más costosos.	La mayoría de los equipos de corte y confección se fabrica en el exterior, la consecución de esta maquinaria y sus repuestos deben ser importada.	MGM debe importar buena parte de los repuestos que necesita para el mantenimiento de las maquinas.
Vertido de aguas residuales con una alta carga contaminante. ENTORNO AMBIENTAL	En el sector textil se desarrollan procesos de pretratamiento - limpieza, descruce, etc.- blanqueo, teñido y acabado en los cuales se utilizan una gran variedad de soluciones y colorantes potencialmente peligrosos.	La tendencia en el sector ha sido disminuir el uso de materia prima nociva para la salud y el medio ambiente y usar más materiales ecológicos, reciclados, naturales y degradables: (PTP, 2012)	La empresa genera efectos negativos en el recurso hídrico, por tal motivo debe reducir las emisiones, previniendo la contaminación, y por otro, optimizando los procesos productivos.
Los consumos energéticos, las emisiones a la atmósfera, los residuos sólidos y los olores son importantes en determinados procesos. ENTORNO AMBIENTAL	El costo de la energía eléctrica para las empresas del sector hace que la reducción de su consumo sea un factor que afecta directamente su competitividad.	La energía es necesaria principalmente para el funcionamiento de la maquinaria y la iluminación de las instalaciones. Las principales fuentes de consumo de energía son la eléctrica, combustibles derivados del petróleo y gas natural (principalmente en el sector de Textiles y Confecciones). No es común encontrar que las empresas del Sistema Moda del país usen fuentes de energía renovable.	El consumo de energía en la organización es alto, factor que incide directamente en la eficiencia del proceso productivo.

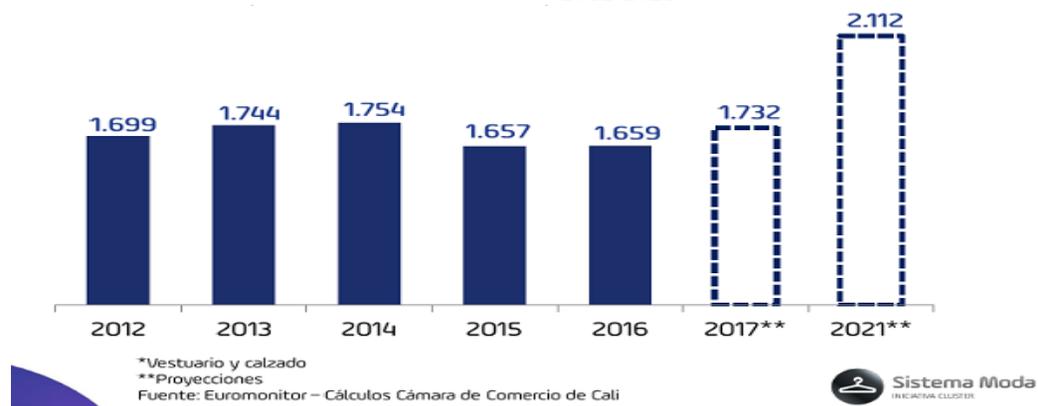
Fuente: Elaboración propia, 2018.

8. ANÁLISIS DEL SECTOR

8.1. Caracterización del sector de las confecciones

La dinámica del sistema moda a nivel mundial presentó un decrecimiento del -0.6% entre el año 2012 y el año 2016 debido a la concentración de los mercados en economías emergentes, sin embargo, se prevé una sensible recuperación no solo para el año 2017 sino un crecimiento importante proyectado para el año 2021 (CCC, 2016).

Gráfico 19. Valor de mercado mundial de sistema moda (USD miles de millones)
2012-2021**

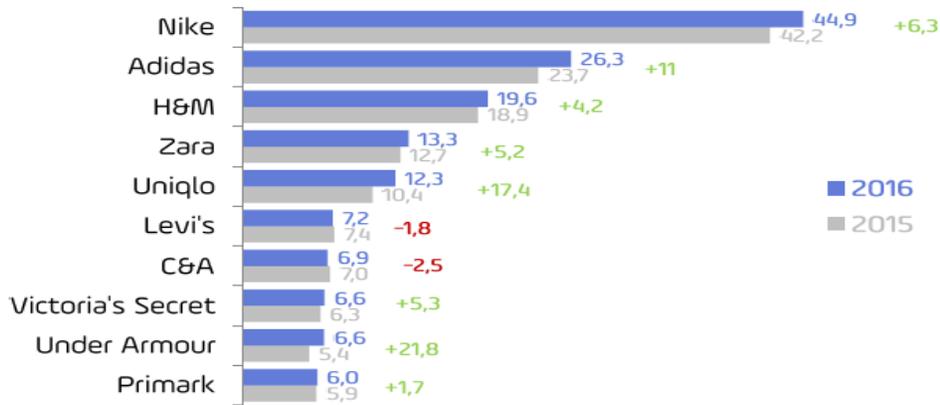


Fuente: CCC, 2017

Estados Unidos fue el principal mercado del sistema moda con una participación del 21.3% en el año 2016, a su vez Colombia representó el 0.4% del mercado mundial en el mismo año.

Las dos principales marcas del sistema moda del mundo fueron Nike y Adidas, marcas con mayor participación, que registraron un crecimiento del 603% y el 11% en el 2016 respectivamente.

Gráfico 20. Ventas (USD miles de millones) de las principales marcas de sistema moda* del mundo y tasa de crecimiento (%) 2015-2016



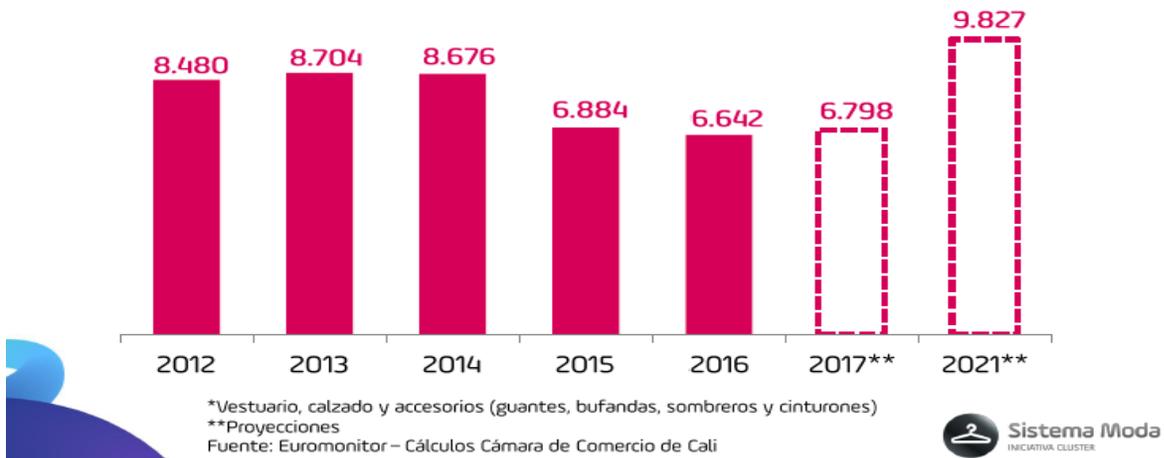
*Vestuario y calzado
Fuente: Euromonitor – Cálculos Cámara de Comercio de Cali



Fuente: CCC, 2017

El valor del sistema moda en Colombia registró una tasa de crecimiento anual del -0.5% entre 2012 y 2016, sin embargo, se estima un crecimiento importante entre los años 2017 al 2021.

Gráfico 21. Valor de mercado de sistema moda* en Colombia (USD millones) 2012-2016



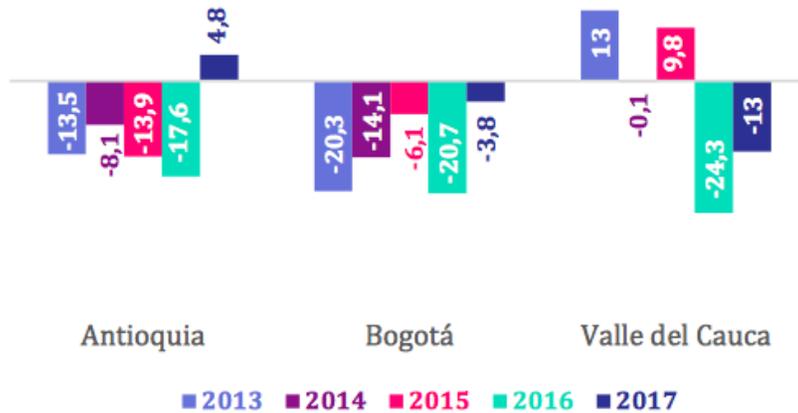
*Vestuario, calzado y accesorios (guantes, bufandas, sombreros y cinturones)
**Proyecciones
Fuente: Euromonitor – Cálculos Cámara de Comercio de Cali



Fuente: CCC, 2017

Las exportaciones nacionales de productos de Sistema Moda registraron una disminución de 1,5% en 2017 frente a 2016. Por su parte, el Valle del Cauca registró una disminución de 13% en este tipo de productos, sin embargo, se mantuvo como 3° departamento exportador de Sistema Moda en 2017.

Gráfico 22. Tasas de crecimiento (%) exportaciones Sistema Moda según principales departamentos 2013 – 2017

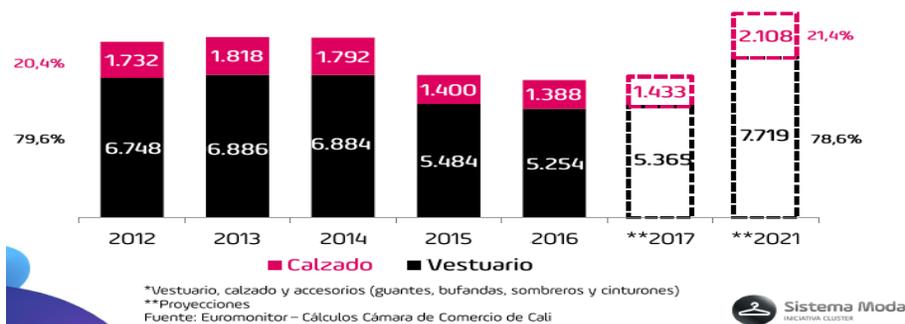


Fuente: CCC. Informe#15, 2018

Nota: Tomado de DANE, elaboración Cámara de Comercio de Cali.

Estas proyecciones tanto a nivel nacional como a nivel mundial son datos importantes para los cálculos de crecimiento de la empresa MGM Vision international SAS en los próximos años, en especial porque vende sus servicios de maquila, de corte y confección principalmente a los Estados Unidos y una pequeña parte en Colombia. En el año 2016, la categoría vestuario representó el 78.9% del mercado nacional del sistema moda.

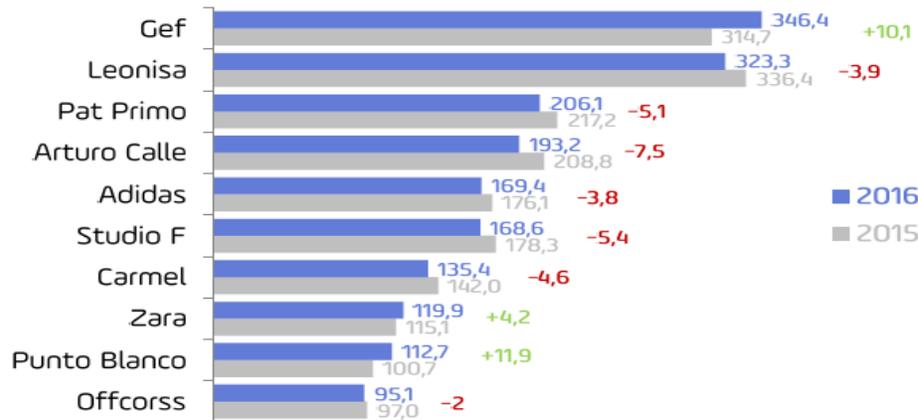
Gráfico 23. Valor de mercado de sistema moda* en Colombia según categoría (USD millones) 2012-2021**



Fuente: CCC, 2017

Las dos principales marcas del sistema moda del país (Gef y Leonisa) registraron variaciones de crecimiento del 10.1% y del -3.9% respectivamente.

Gráfico 24. Valor (USD millones) de las principales marcas de sistema moda* en Colombia y tasa de crecimiento (%) 2015-2016



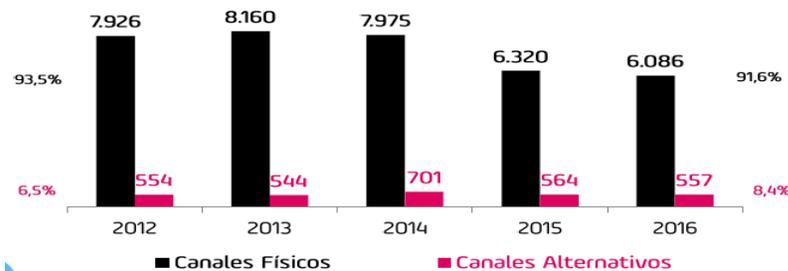
*Vestuario, calzado y accesorios (guantes, bufandas, sombreros y cinturones)
Fuente: Euromonitor – Cálculos Cámara de Comercio de Cali



Fuente: CCC, 2017

Los canales de distribución físicos han disminuido su participación en los últimos años. En el año 2016 representaron 91.6% del mercado nacional, por su parte los canales de distribución alternativos registraron una tasa promedio de crecimiento del 1.5%. Es importante tener en cuenta el crecimiento que ha tenido el comercio por internet, ya que impulsa al empresario a invertir más en la logística para este tipo de canal y menos en tiendas de venta física.

Gráfico 25. Valor de mercado de sistema moda* en Colombia según canal de distribución (USD millones) 2012-2016



*incluye: internet, ventas por catálogo y televentas
Fuente: Euromonitor – Cálculos Cámara de Comercio de Cali

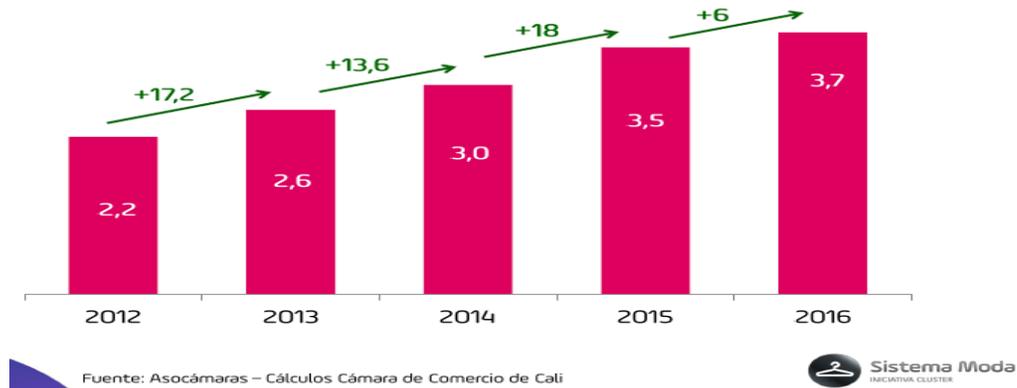


Fuente: CCC, 2017

Aunque el valor de las exportaciones del sistema moda colombiano registro una disminución del 17.8% en el año 2016 y entre 2012 y 2016 presentó una variación promedio de -11%, en el Valle del Cauca, en el año 2016 las empresas del clúster del sistema moda registraron ventas por 3.7 billones y un crecimiento del 6% frente al año 2015. Entre 2012 y 2016 registraron un crecimiento anual del 13.7%.

Las ventas externas a los 10 principales destinos de exportación del sistema moda de Colombia en el año 2016 representaron el 80% del valor total exportado de este tipo de productos, siendo Estados Unidos, México, Ecuador, Perú y Chile sus principales mercados.

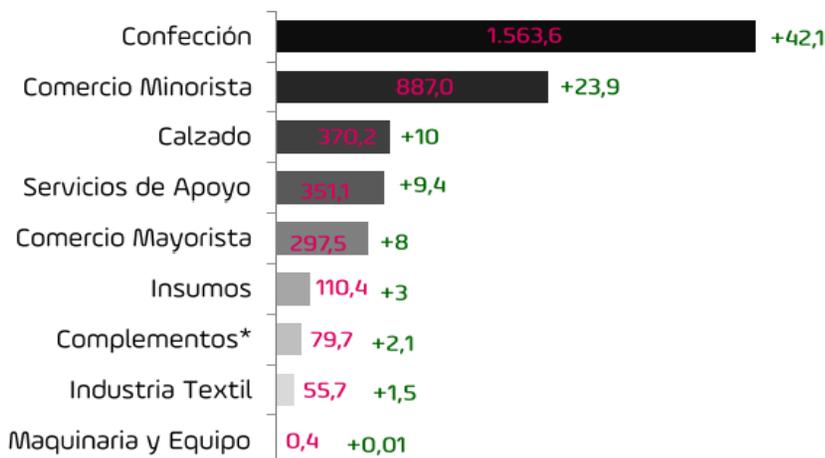
Gráfico 26. Ventas totales (COP billones) de las empresas del clúster y tasa de crecimiento (%) 2012-2016



Fuente: CCC, 2017

Confección fue el segmento de negocio con mayor participación (42.1%) en las ventas del clúster en el año 2016.

Gráfico 27. Ventas según segmento de negocio (COP billones) y participación (%) 2016



*Joyería y complementos
Fuente: Asocámaras – Cálculos Cámara de Comercio de Cali



Fuente: CCC, 2017

Las exportaciones del clúster han disminuido notablemente, especialmente en el segmento de calzado, pasando de 19,5 millones de USD en el año 2012 a 7 millones de USD en el año 2016.

Por su parte el segmento de confecciones, que presenta mayor participación en las exportaciones del clúster, disminuyó frente al año 2015, pasando de 98,3 a 85,4 millones de USD.

Gráfico 28. Exportaciones del clúster según segmento de negocio (USD millones) 2012/2016 y Ene-Jun 2017/2016



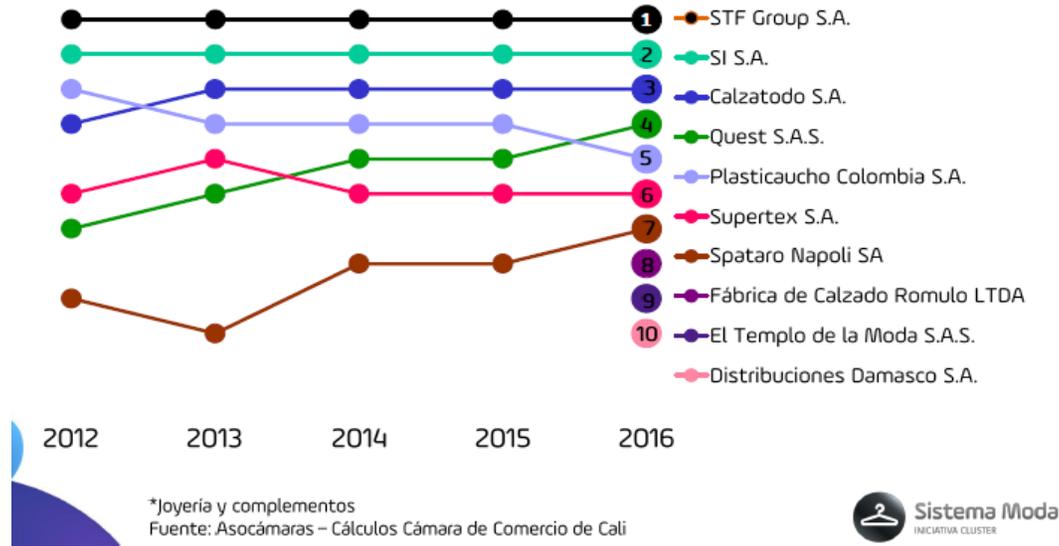
Fuente: DANE- Cálculos Cámara de Comercio de Cali



Fuente: CCC, 2017

Entre las empresas de confección, calzado y complementos del Valle del Cauca STGROUP y el SI S.A han ocupado los primeros lugares en el ranking de ventas en los últimos 5 años.

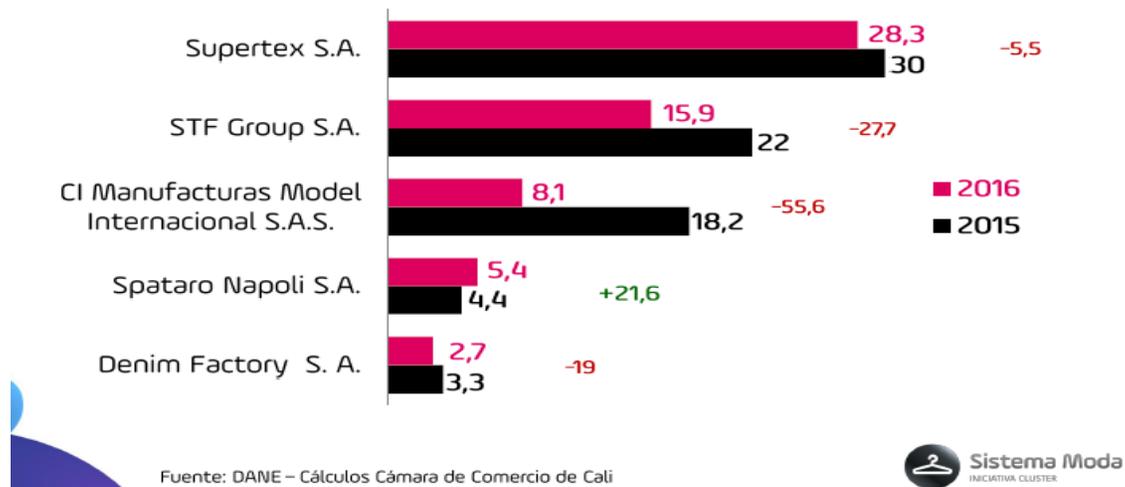
Gráfico 29. Ranking principales empresas del clúster según ventas 2012-2016



Fuente: CCC, 2017

Las empresas muestran en el año 2016 una disminución en las ventas como lo muestra el siguiente gráfico. Cabe resaltar que Supertex que es una empresa de maquila en la versión de paquete completo, es la empresa que más exporta por encima de STF Group, que es la principal empresa de moda en ropa de mujer en Colombia.

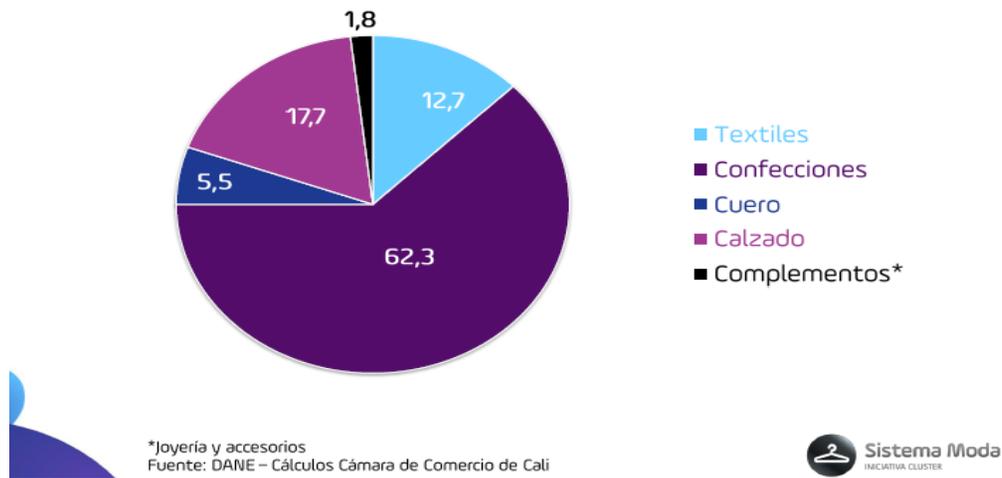
Gráfico 30. Valor de las exportaciones (USD millones) y tasa de crecimiento (%) de principales empresas exportadoras del clúster (%) 2015-2016



Fuente: CCC, 2017

El número total de ocupados de la industria de la moda en Cali fue de 76.070 personas en marzo-mayo del año 2017, 34.8% superior frente a igual periodo en el año 2016. De igual manera, confecciones fue el subsector con mayor número de ocupados en la industria de la moda en Cali en el mismo periodo con 62.3%.

Gráfico 31. Participación (%) de los ocupados en las actividades de sistema moda en la industria manufacturera de Cali mar-may 2017



Fuente: CCC, 2017

Cali fue la ciudad que más subió en número de empleos en el subsector de las confecciones, un incremento por encima de 19.000 puestos de trabajo en el período de marzo a mayo de 2017, comparado con el mismo periodo del año 2016, este fue el registro más alto entre las 7 principales ciudades del país.

De otra parte, las cifras del contrabando en el país, aunque han bajado siguen golpeando muy fuerte al sector especialmente al de la confección.

Según cifras de la ANDI del 2015-2016 este ha sido un flagelo que se ha incrementado especialmente en los textiles (compra de telas e insumos).

Tabla 3. Valor USD FOB subfacturación del clúster año 2015- 2016

Eslabón	% Estimado subfacturación 2015	% Estimado subfacturación 2016	Variación	Valor USD FOB Subfacturación 2016	Cantidad
Fibras	11.52%	19.36%	81%	16.392.267	18 millones de Kg
Hilados	1.20%	1.30%	12%	1.715.756	37 millones de Kg
Textiles	7.40%	18.14%	126%	141.521.719	388 millones de M2
Confecciones	4.7%	4.6%	-18%	25,961,535	18 millones de Kg

Fuente: CCC, 2017.

Las ferias internacionales constituyen una oportunidad para las compañías de la industria de moda para presentar su portafolio de productos, abrirse camino en nuevos mercados y explorar nuevas líneas de negocio. De acuerdo con la 5ta edición de la Guía de Ferias y Pasarelas de Moda 2017 de la Revista Moda.es, líder en información de la industria de la moda, en 2017 se realizaron 82 Ferias Internacionales de moda de gran formato en el mundo, 3 más frente al año 2016.

Estas ferias corresponden a diferentes segmentos de negocio en la industria: Tejidos e hilaturas (18) Aproveccionamiento (15), Moda (17), Calzado y Accesorios (10), Pasarelas (8), Infantil (7), Nupcial (4) e Íntimo y baño (3)

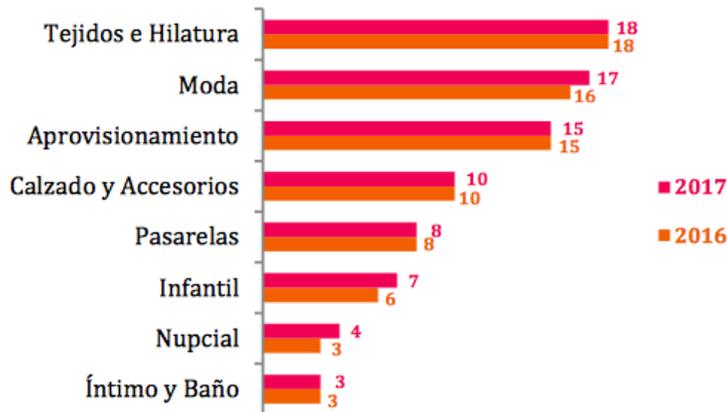


Gráfico 32. Número de Ferias Internacionales de Moda según temática 2016 – 2017

Fuente: CCC. Informe#10, 2017

Nota: Tomado de Guía Ferias y Pasarelas de Moda 2016 – 2017 Revista Moda.es – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Europa es la principal región donde se realizan las Ferias Internacionales de Moda (70,7%), seguido por Asia (10,9%), EE.UU. (8,5%), Latinoamérica (6,0%), Oriente Medio (2,4%) y África (1,2%)



Gráfico 33. Número de Ferias Internacionales de Moda según región 2017

Fuente: CCC. Informe#10, 2017

Nota: Tomado de Guía Ferias y Pasarelas de Moda 2016 – 2017 Revista Moda.es – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Las 5 principales Ferias Internacionales de Moda de la región son (CCC. Informe#10, 2017)

IM Intermoda en México, con más de 40 años de trayectoria, tiene como escenario Guadalajara (Jalisco), y se realizan dos ediciones al año, generalmente en enero y julio.

SAPICA, El salón de la piel y el calzado, en México, organizado por la Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato.

Couromoda, que es la Feria Internacional de Calzado Brasileiro, a diferencia de otras ferias recibe únicamente expositores nacionales, provenientes de 13 estados los cuales representan 90% de la producción nacional.

Colombiatex de las Américas, Con 28 años de trayectoria, Colombiatex de las Américas se ha posicionado como una de las ferias de aprovisionamiento textil más importantes de Latinoamérica. El evento se realiza una vez al año a finales de enero, y en él se dan cita empresas de fibras textiles, telas, hilazas, hilos e hilaturas, insumos para la industria de la confección, insumos para la industria textil, maquinaria y equipos, gestores de la producción y proveedores de servicios especializados, entre otros.

Colombia Moda es la vitrina de la moda colombiana al mundo. Se viene realizando desde 1990 y ha contado con la participación de reconocidos diseñadores internacionales. Se realiza anualmente en el mes de julio durante 3 días y ofrece a sus asistentes pasarelas, muestra comercial, agenda académica, foro de tendencias, rueda de negocios y zonas de experiencia.

Cifras Latinoamérica

El valor de mercado de la industria de vestuario y calzado en Latinoamérica en 2016 fue USD 110 mil miles de millones, y se proyecta una tasa de crecimiento promedio anual de 3,5% entre 2017 y 2021.

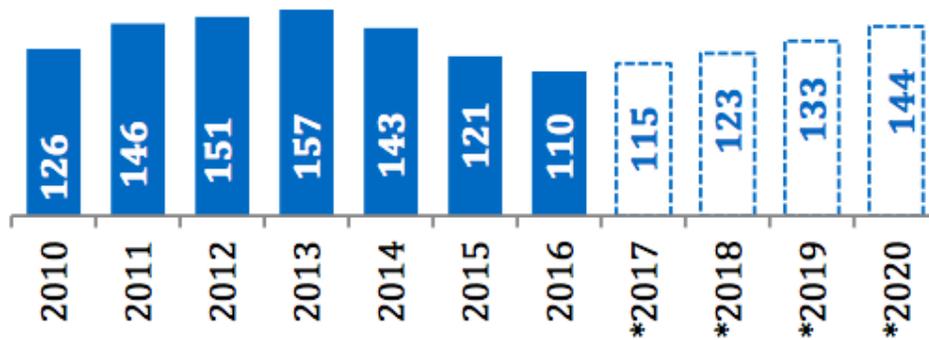


Gráfico 34. Valor del mercado Latinoamericano de vestuario y calzado (USD miles de millones) 2010 – 2020*

Fuente: CCC. Informe#10, 2017

Nota: Tomado de Guía Ferias y Pasarelas de Moda 2016 – 2017 Revista Moda.es – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

En 2016, la industria de la moda Latinoamericana registró exportaciones por USD 28,3 miles de millones.

México fue el principal exportador en 2016 (USD 8 miles de millones) dado que representó 28,4% del total de las ventas externas de la región. El valor de las exportaciones de confecciones fue USD 5,1 miles de millones y calzado USD 517,5 miles de millones.

Por su parte, Brasil fue el segundo exportador con ventas externas por USD 5,7 miles de millones, lo que representa 20,2% del total de las exportaciones de la industria de la región. Entre los principales productos se encontraron, pieles (USD 2 miles de millones), algodón (USD 1,4 miles de millones) y calzado (USD 1,2 miles de millones).

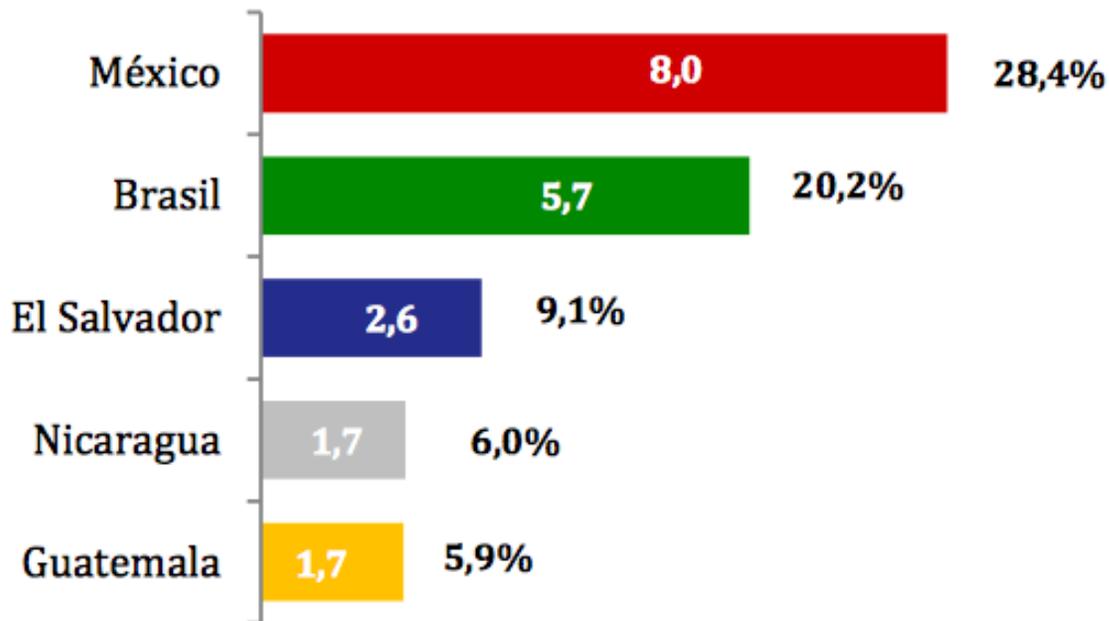


Gráfico 35. Principales países exportadores de productos de moda en Latinoamérica (USD miles de millones) y participación (%) 2016

Fuente: CCC. Informe#10, 2017

Nota: Tomado de TradeMap –Cálculos Cámara de Comercio de Cali

En 2016 la industria de la moda Latinoamericana registró un valor de importaciones de USD 45,1 miles de millones.

México fue el principal importador en 2016 (USD 13,8 miles de millones) y registró una participación de 30,6% del total de las compras externas de la región. Entre los principales productos importados se encuentran extractos curtientes y tintóreos (USD 2,1 miles de millones) y confecciones (USD 3,4 miles de millones).

Colombia fue el cuarto importador en 2016 y registró un valor de USD 2,7 miles de millones, lo que representa 5,9% del total de la industria de la región. Los principales productos importados fueron algodón (USD 366,2 miles de millones) y confecciones (USD 503,5 miles de millones).

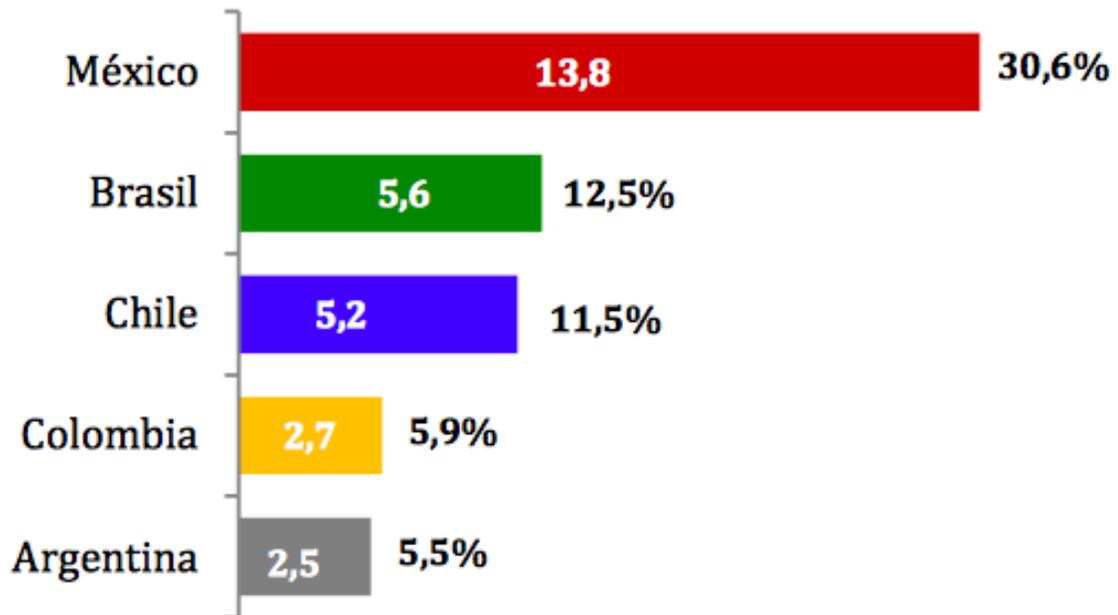


Gráfico 36. Principales países importadores de productos de moda en Latinoamérica (USD miles de millones) y participación (%) 2016

Fuente: CCC. Informe#10, 2017

Nota: Tomado de TradeMap –Cálculos Cámara de Comercio de Cali

8.2. Diamante competitivo

8.2.1 Estrategia, estructura y rivalidad

Cadena de valor industria textil

La cadena de la industria textil se compone de una fase primaria de producción de las materias primas que está relacionada con el cultivo del algodón y la crianza del ganado ovino para la obtención de fibras naturales; el procesamiento de productos petroquímicos para obtener fibras sintéticas y la fabricación de celulosa para obtener fibras artificiales.

Una segunda fase industrial que abarca el segmento de la producción de fibra, según su grado de transformación- va desde la producción de materia prima (fibras naturales, artificiales y sintéticas) hasta la manufactura de aquella gran variedad de productos semiacabados y acabados. (DNP, s.f.)

Los procesos intermedios de la cadena son la fabricación de hilos (hilatura), el tejido (plano y de punto), el diseño y acabado de telas. La hilatura de fibras textiles incluye actividades para dar a las fibras una longitud adecuada mediante proceso de torsión y tensión y en la tejedura de productos textiles, se desarrollan actividades de urdido (proceso por el que se fijan en el telar los hilos) y trama (hilo transversal que se teje en la urdimbre para formar la tela) para obtener láminas textiles (telas) de cualquier material, aptas para la confección de prendas y otros productos destinados a un uso final. (DNP 2017)

La diferencia entre tejido plano y de punto es relevante porque, como etapa previa a la elaboración de prendas de vestir, uno y otro tipo de tejido implica un paso adicional en la cadena del valor. Del tejido plano se elaboran telas que han de ser moldeadas y cortadas para, mediante la costura, confeccionar las prendas de vestir (camisas, blusas, pantalones, vestidos, por ejemplo). El tejido de punto, en cambio, se realiza simultáneamente con la confección de la prenda de vestir. Tal es el caso de las medias, las camisetas, alguna ropa interior, los suéteres, etc. (DNP S.f.)

El diseño hace énfasis en la creatividad y la experimentación basada en la innovación seleccionando modelos y telas y preparando moldes, orientados a la creación de elementos sostenibles, orgánicos y funcionales que permiten soluciones prácticas y reales a las necesidades de la industria textil y su impacto en el entorno.

La generación de acabados de textiles se realiza acorde con las demandas del mercado, a partir de procesos de lavado y tinturado, estampado, ribeteado (adornos o refuerzos alrededor de la tela), entre otros.

Posteriormente se realiza la confección que consiste en fabricar la ropa, en algunas ocasiones contratando con empresas maquiladoras, quienes utilizan su capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación de productos tangibles o la prestación de servicios intangibles, Este proceso se desarrolla con el fin de ahorrar costos y reducir el precio final del producto.

Por último, la comercialización y distribución se refiere al marketing, promoción de ventas y servicio al cliente, realizada por la vía tradicional, los shoppings, outlets y grandes tiendas (DNP 2017).

De manera transversal se cuenta con algunas cadenas de proveedores como maquinaria y herramienta, servicios e insumos agropecuarios, servicios e insumos agropecuarios, servicios de investigación y desarrollo, logística y transporte y la cadena de plásticos, químicos y petroquímicos.

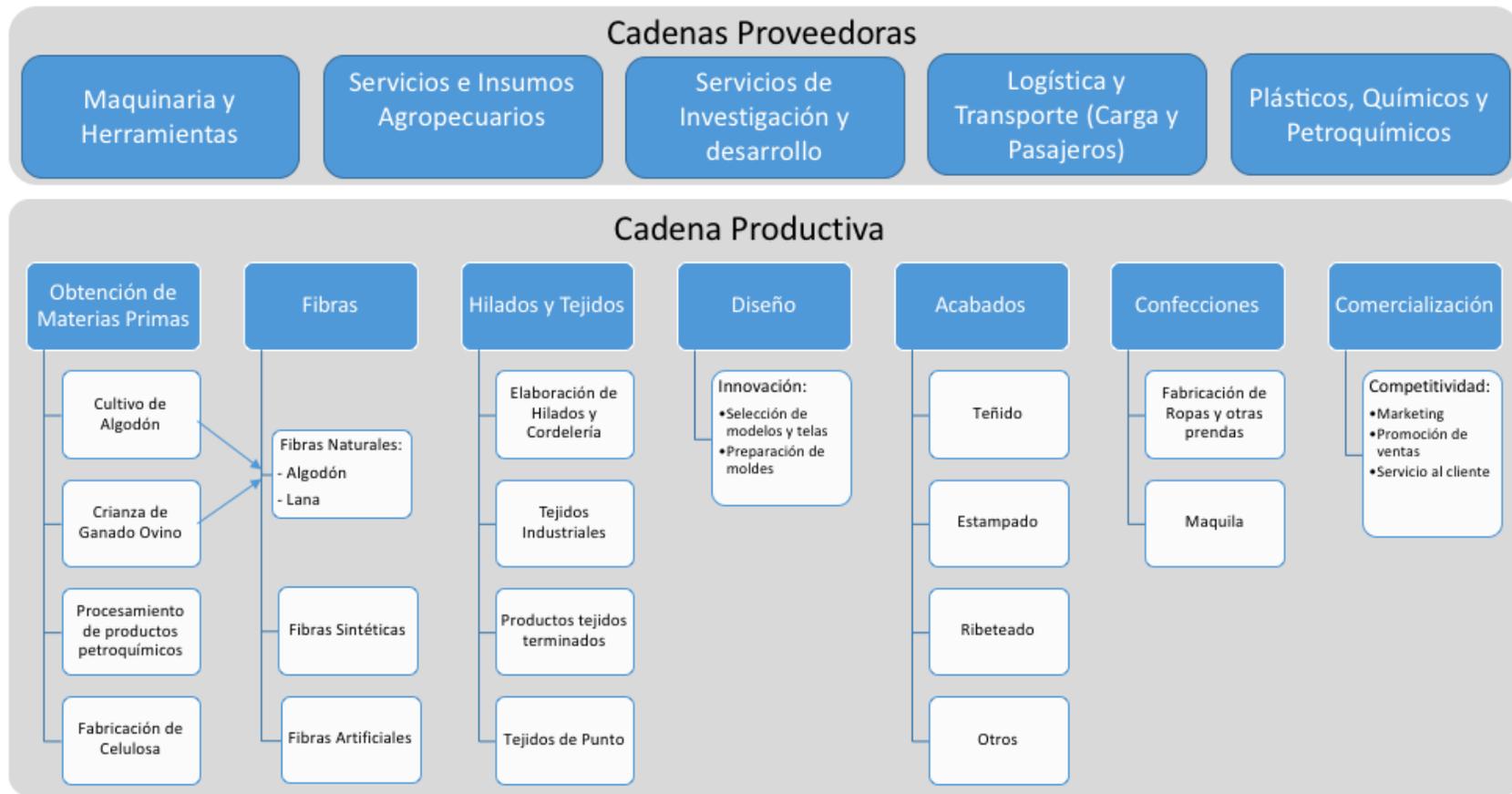


Figura 4. Cadena de valor industria textil
Fuente: Con base en DNP, 2017; MIN Hacienda Argentina, 2017

La productividad y el crecimiento económico de una región dependen de que las empresas puedan producir y exportar con éxito bienes y servicios que requieren capacidades y conocimientos más complejos, es decir, más diversos y exclusivos (Datlas, s.f.).

Tabla 4. Índice de complejidad (sofisticación) por sectores año 2014

INDUSTRIA	COMPLEJIDAD (SOFISTICACIÓN)
Maquinaria	2,28
Electrónicos	1,92
Vehículos de transporte	1,79
Químicos y plásticos	1,67
Metales	1,44
Piedra y vidrio	1,26
Vegetales, alimentos y madera	-0,25
Textiles y muebles	-0,36
Minerales	-0,82

Fuente: Datlas Colombia, 2016

La complejidad promedio para los eslabones de la industria Textil y de Confecciones es de -0,21. Como se aprecia en la tabla 5, el eslabón confecciones (medido por el índice de complejidad económica -1,78) posee una complejidad inferior al eslabón de fibras, hilados y tejidos (medido por el índice de complejidad económica 0,48). Así mismo, hilados y tejidos de fibra de vidrio es el eslabón más sofisticado (Datlas, 2016).

Tabla 5. Comparativo grado de sofisticación por eslabones para la industria Textil y de Confecciones, 2014

ESLABÓN	COMPLEJIDAD (SOFISTICACIÓN)
Confecciones	-1,78
Fibras, hilados y tejidos	0,41
Equipaje, carteras, billeteras	-1,06
Hilados y tejidos de fibra de vidrio	2,22
Artículos de cama	-0,72
Paraguas	-0,33
Promedio eslabones	-0,21

Fuente: Datlas Colombia, 2016

Colombia cuenta con 11 productos⁶ de 138 productos de exportación analizados para la industria Textil y Confecciones que presentan valores de VCR superiores a 1. El Gráfico 4, señala aquellos productos en los que Colombia cuenta con VCR superior a 1 según su grado de sofisticación. Dichos productos se pueden dividir en dos grandes categorías: los de bajo nivel de sofisticación (5 productos que se encuentran a la izquierda del eje Y) y aquellos de medio y alto grado de sofisticación (6 productos que se encuentran a la derecha del eje Y).

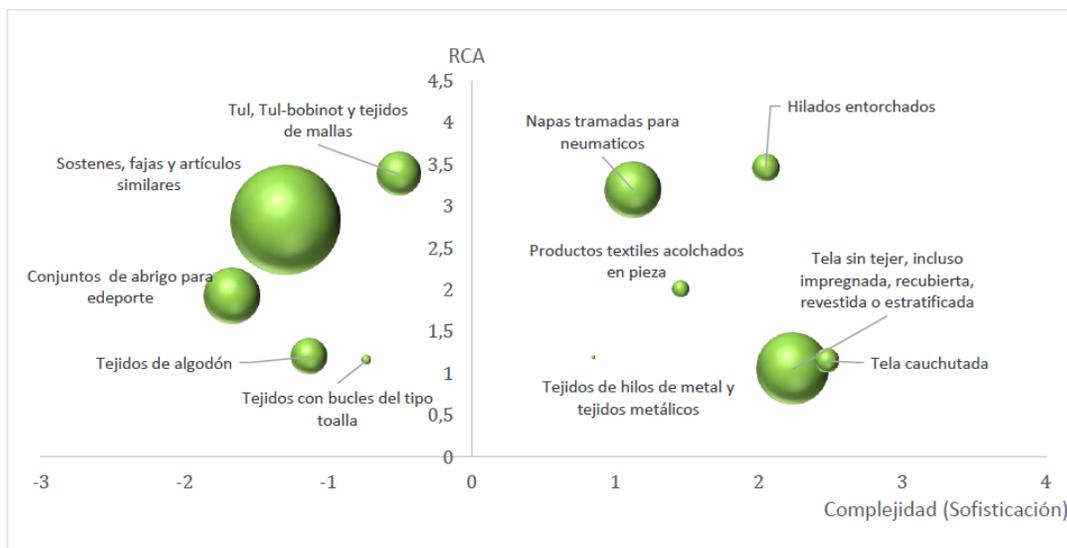


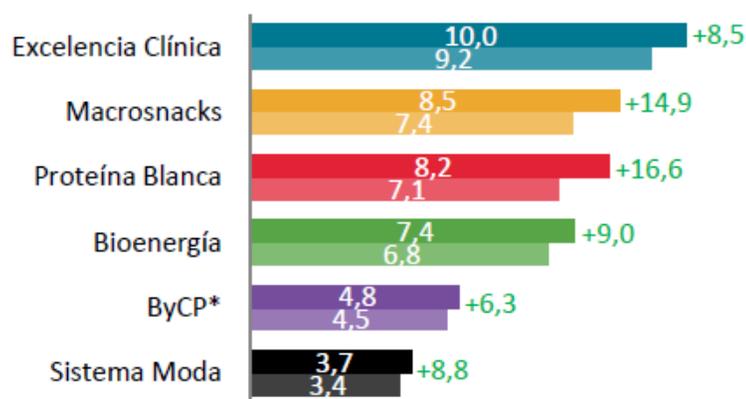
Figura 5. Grado de sofisticación por eslabones

Fuente: Datlas Colombia, 2016

Vale la pena resaltar que a partir de la información generada por Datlas Colombia se sugiere que las empresas colombianas pertenecientes a estas industrias cuentan con capacidad de competir en mercados globales. Sin embargo, usualmente las exportaciones de estas industrias se concentran en mercados menores (Datlas Colombia, 2016, p. 11).

De acuerdo a la Cámara y Comercio de Cali (2017), el clúster Sistema Moda presentó un crecimiento del 8,8% que lo ubicó en el cuarto lugar frente a otros clúster:

Gráfico 2. Ventas Clusters (COP billones) y tasa de crecimiento (%) 2015 – 2016



*Belleza y Cuidado Personal

Fuente: Cámara de Comercio de Cali, 2017

En 2016 las exportaciones los Suéteres de punto, Pantalones largos para mujeres y niñas y Bolsos de mano de cuero representaron 37 millones de dólares con un crecimiento negativo como se evidencia a continuación:

Tabla 6. Exportaciones (USD millones) principales productos por clúster y tasa de crecimiento (%) 2016

Clúster	Producto	Exportaciones 2016	T.C.%
Sistema Moda	Suéteres de punto	14	- 13
	Pantalones largos para mujeres y niñas	13	-14,7
	Bolsos de mano de cuero	10	-24,7

Fuente: Cámara de Comercio de Cali, 2017

Inexmoda² (2017) presenta indicadores de las capacidades del sector que evidencia el fortalecimiento de la competitividad de las empresas vinculadas a la industria de la moda bajo la metodología de series cortas. En el 2017 se impactaron 109 empresas pertenecientes al Sistema Moda de las subregiones de Oriente, Norte y Occidente antioqueño.

Los indicadores demostraron: aumento del 4% en empleos y reducción del 20% en los tiempos de entrega (Inexmoda, 2017).

La innovación fue el eje transversal que sobresalió en los procesos de mejora que fueron implementados desde diversos frentes por 21 empresarios asesorados. Entre ellos, el 95% implementó nuevos procesos al interior de la compañía, 81% reestructuró o modificó su modelo de negocio, 81% amplió sus canales de comercialización y 86% diversificó sus clientes y les brindó nuevas experiencias para satisfacer sus necesidades (Inexmoda, 2017).

8.2.2 Factores de oferta

La industria textil y confección en Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada y experimentada. El sector representa el 7,5% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional, constituye más del 5% del total de exportaciones del país (DANE, 2015).

De acuerdo a Procolombia (s.f.) el sector textil se destaca por las siguientes condiciones:

- Sector prioritario para el país impulsado por el Programa de Transformación Productiva, alianza público-privada que trabaja por la consolidación del sistema moda colombiano como un sector de talla mundial.
- A lo largo de la última década, las ventas del sector de prendas crecieron a una tasa compuesta anual del 9,9% con un valor de mercado de US\$ 6.832 a 2014. Colombia se ubicó como el tercer país en la región que creció en este sector (Euromonitor International, 2015).

² Inexmoda es un instituto privado sin ánimo de lucro que conecta a los actores del Sistema Moda para transformar y fortalecer la industria, promoviendo su crecimiento y desarrollo (Inexmoda, 2017, p.5).

- Creciente demanda de textiles, las importaciones de esta categoría aumentaron a una tasa compuesta anual de 15%, entre 2010 y 2014 para suplir los requerimientos del mercado local y oferta exportable de bienes terminados hacia principales socios comerciales como Estados Unidos, México y Ecuador. DIAN 2015.
- Un tejido empresarial con cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 unidades productivas de confecciones. INEXMODA 2012.
- Más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada.
- En 2014 el sector generó aproximadamente 94.506 empleos y aporta con el 14% del total de empleo del sector industrial.
- El sector cuenta con entidades de apoyo para el sector como el clúster Textil y Confección, la Cámara sectorial de la ANDI, Inexmoda, ProColombia, PTP, Sena, entre otros.
- Entidades como el Sena, ofrecen capacitaciones gratuitas a las empresas y trabajadores. Actualmente cuenta con más de 26 programas especializados para el sector textil y confecciones con cobertura nacional.

La gran apuesta de Inexmoda (2017) dentro de sus grandes apuestas consideraba definir plan de llegada contundente a Bogotá y Cali y mantener Medellín, hecho que permite potenciar el sector.

Formación de talento humano

Algunos de las cifras concretas de la gestión de Inexmoda (2017b) que contribuye en la formación del capital humano del país se constatan en lo siguiente:

- 20.800 personas y empresas se formaron con los cursos y el Pabellón del Conocimiento Inexmoda- UPB
- 800 empresas apoyadas para repensar su modelo de negocio, acceder a nuevos mercados nacionales e internacionales y aumentar sus ventas.
- 3.780 personas se actualizaron y aprendieron sobre tendencias de moda, consumo, consumidor, mercadeo, entre otros.

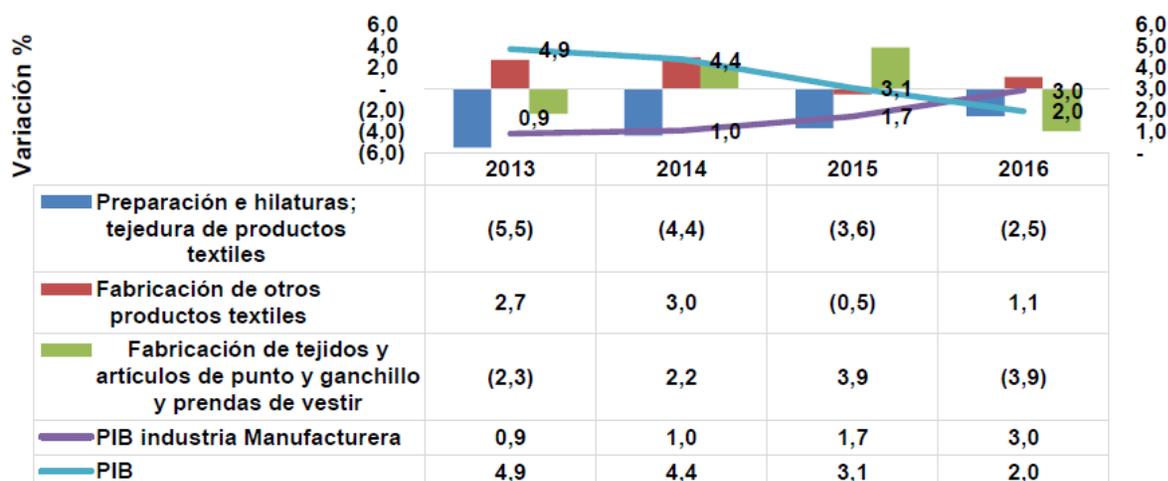
Se han desarrollado formatos académicos de diferentes tipos donde se busca conectar e invitar a nuestros clientes u otros actores, como los equipos de diseño y mercadeo del Sistema Moda, a actualizarse y aprender sobre tendencias de moda, consumo, consumidor, mercadeo y áreas afines, para que las organizaciones creen estrategias que lleven a la estructura o reestructura de su modelo de negocio, de manera complementaria se realizaron eventos teórico-prácticos que han permitido impactar con resultados como 3780 asistentes y la formación de 420 personas que se generaron a partir de acciones como las siguientes: 65 conferencias, 48 pequeñas asesorías, 6 talleres, 2 giras de moda en Ecuador y 1 gira de moda en Bolivia (Inexmoda, 2017).

8.2.3 Condiciones de demanda

Según la Superintendencia de Sociedades, Supersociedades (2017), en el año 2016, la industria manufacturera experimentó un crecimiento del 3,0% comparado con el año anterior, jalonado por el incremento de fabricación de productos de la refinación del petróleo en 23,2%, elaboración de bebidas en 8,4%; y fabricación de productos de molinería en 4,8%, lo cual significó el 11,2% de participación en el PIB Nacional.

Por su parte, el sector textil-confecciones tuvo una participación del 8,8% en el PIB de la industria manufacturera (la actividad de preparación e hilaturas y tejedura de productos textiles y fabricación de tejidos y prendas de vestir presentaron una variación negativa del 2,5% y 3,9% respectivamente, contrario a esta situación la actividad de fabricación de otros productos textiles evidenció un aumento del 1,1%) (Supersociedades, 2017).

Gráfico 37. Variación del PIB de los subsectores 2013-2016Pr



Fuente: OICA (2017) - Elaboración Grupo de Estudios Económicos y Financieros – Supersociedades

Producción, ventas y exportaciones

De acuerdo a la encuesta de la industria manufacturera del DANE, durante el año 2016 la producción disminuyó en 2,3% en Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles y un 5,9% en confección de prendas de vestir. Así mismo, disminuyeron las ventas de confecciones un 1,9%, en cambio las ventas de hilatura se mantuvieron con el 0,3%.

En materia de comercio exterior, de acuerdo a las cifras publicadas por el DANE (teniendo en cuenta su clasificación) las exportaciones del sector textil-confección percibieron una contracción en todos los subsectores durante el último año. En preparación e hilatura de fibras textiles desplegó una variación negativa del 15,3%, en fabricación de tejidos de punto un -19,1% y fabricación de prendas de vestir un -17,3%.

Gráfico 38. Exportaciones Valor FOB y Variación (%) Enero-Diciembre 2016/2015



Fuente: Dane - Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros. p=Provisional

8.2.4 Industrias relacionadas y de apoyo

De acuerdo a Datlas Colombia (2016):

i) la sofisticación de la industria Textil y de Confecciones se obtiene cuando las firmas pasan de generar productos basados en tejidos como algodones y telas similares, a incorporar en sus procesos el uso de nuevas fibras como vidrio, caucho, plástico, entre otros y ii) es posible que las firmas y los territorios del país tengan parte de las capacidades productivas necesarias para desarrollar estos bienes más sofisticados. Este tipo de industrias cuenta con una gran demanda mundial y comúnmente las exportaciones de estos productos son incipientes en Colombia. La Tabla 5 presenta los productos de mayor sofisticación de la industria Textil y de Confecciones mundial, las exportaciones colombianas de estos bienes y su mercado mundial. (p. 14)

Tabla 7. Exportaciones de Colombia y mercado mundial de productos de mayor sofisticación de la industria Textil y Confecciones, 2014

INDUSTRIA	COMPLEJIDAD	EXPORT. COL MILLONES USD	MERCADO MUNDIAL MILLONES USD
Artículos textiles para usos técnicos	3,34	3,55	4.660
Linóleo, revestimientos para el suelo	3,32	0	362
Cables de filamentos artificiales	3,27	0,245	1.350
Correas transportadoras o de transmisión, de materia textil,	3,05	0,016	5.850
Revestimientos de materia textil para paredes	2,7	0,006	105

Fuente Datlas Colombia, 2016

8.3. Cinco fuerzas de Porter

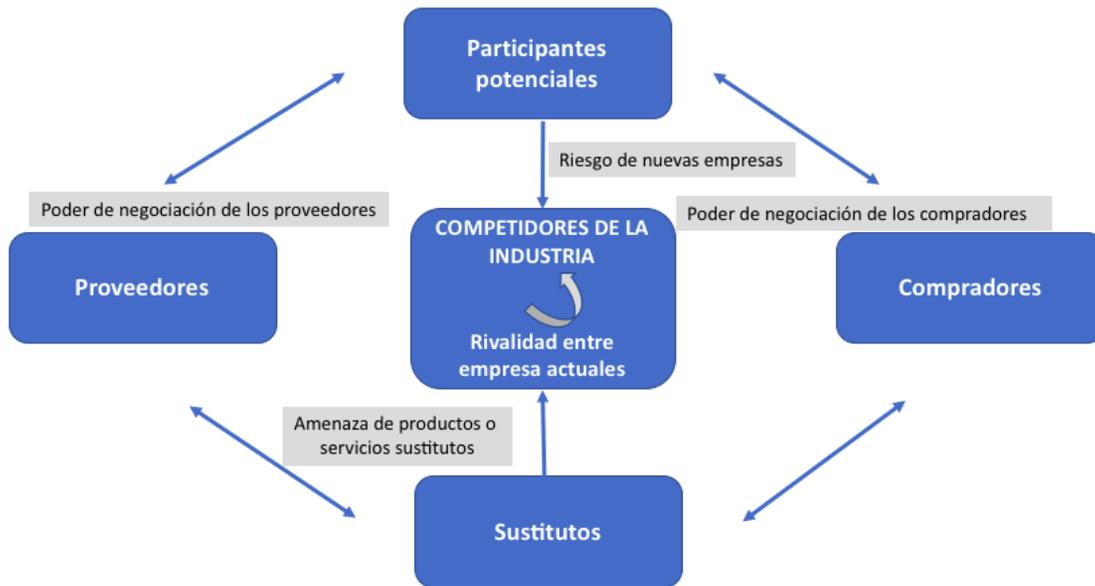


Figura 6. Cinco fuerzas de Porter
Fuente: Porter, 2004

8.3.1 Rivalidad entre las empresas actuales

En el suroccidente del país no hay una rivalidad fuerte para MGM en la especialidad que trabaja asociada a los vestidos de baño para dama. Participar en licitaciones para trabajar con clientes internacionales como en Estados Unidos no es fácil, requiere cumplir con diversos requisitos.

Por lo general, se encuentran clientes que demandan la maquila de confección, la cual es solo un eslabón de la cadena de valor de la prenda, relacionada con la operación de la confección.

La maquinaria requerida para producir vestidos de baño es muy especializada y en algunas ocasiones solo se puede utilizar para cierto tipo de prendas, generando una limitación para las empresas en cuanto a la diversificación en otras líneas y productos.

Otro factor que incide en la rivalidad es que algunas empresas nacionales exigen que sus proveedores sean formales y cumplan con los requisitos legales. Por lo general en Colombia las empresas de maquila son informales, trabajan a destajo y no pagan prestaciones sociales a sus empleados.

En la región, se puede concluir que MGM no tiene rivales fuertes, con capacidad de producción y fortaleza económica para exportar sus productos, que incluso puedan trabajar con el modelo del paquete completo.

8.3.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación es mínimo, el valor minuto de trabajo a nivel internacional está regido prácticamente por el mercado y la competencia es muy amplia, en especial competir con los grandes modelos de trabajo de Asia y África es prácticamente nulo.

Solo se pueden aprovechar oportunidades asociadas con la ubicación geográfica y la calidad, realizando entregas más rápidas por la cercanía.

A nivel nacional el valor minuto de trabajo de las empresas grandes no supera los \$350, valor que no deja margen de ganancia después de cubrir los costos básicos de mano de obra y ciff.

Adicionalmente las empresas informales cobran menor precio por su trabajo generando que las empresas maquilas no tengan mucho poder de negociación, ni precios ni tiempo.

8.3.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Realmente productos o servicios sustitutos no existen, sin embargo, existe el servicio sustituto de entregar el producto como paquete completo, en el cual la empresa maquiladora se encarga de entregar todo el producto desde el diseño hasta la tienda. La empresa crea el diseño, compra la tela e insumos, corta, hace los procesos previos a la confección, confecciona, hace la terminación y el despacho directamente a las tiendas del cliente. No obstante, para llevar a cabo este servicio se requiere mayor capacidad económica, que suele ser más complejo encontrar en este sector a nivel nacional.

8.3.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector textil es bajo, ya que, existen diversos proveedores de materias primas e insumos con pocas diferencias en calidad y precio, sin embargo, en el caso de MGM, el poder de negociación de sus proveedores es más alto debido a que por sus dificultades económicas ha incumplido en sus pagos y ahora los proveedores solo le venden de contado, lo cual genera un dificultar para negociar los precios y el volumen de la mercancía.

8.3.5 Amenaza de los nuevos competidores

El negocio de la maquila en Colombia viene disminuyendo por varios motivos, así que la amenaza de nuevos competidores en este mercado puede ser relativamente baja, ya que es difícil que los empresarios inviertan en un sector donde el margen de ganancias es muy pequeño y la inversión en tecnología es muy alta.

Competir en un solo nicho como es el de vestidos de baño, significa generar trabajo por temporadas estacionarias, lo que implicaría tener la alternativa de ampliar la producción a varios tipos de línea para ser más versátil.

Adicionalmente se requiere mucha mano de obra que en Colombia es costosa tanto para el negocio a nivel nacional como para el de exportación; y acceder a la mano de obra en este sector se ha vuelto más complejo, ya que pocas personas se dedican a la confección, por motivos de tiempo de trabajo, de pago, entre otros y optan por escoger otro tipo de labores con menos dificultades y con mayor remuneración.

En cuanto al personal calificado para confeccionar también es complejo, dado que debe formarse y esto implicaría una mayor inversión, esfuerzo y dinero.

9. BENCHMARKING

9.1. Presentación de las empresas

9.1.1 MGM Vision International S.A.S.

Perfil de la empresa

Ubicación: Dirección lugar KM 1.2 vía aeropuerto Palmaseca, Palmira Valle del Cauca.

En el año 1982 la Sra. Mary Betancourt incursionó en la industria de la confección con las líneas de sudaderas y delantales para oficios varios, en los talleres de Flexipunto ubicada en la Cra. 5ª. Calle 56 de la ciudad de Cali. La producción se incrementó de una forma acelerada a tal punto que dicho taller no fue suficiente para dar cumplimiento a los pedidos de los clientes. Por esta razón se tomó la decisión de montar una planta de producción, siendo el lugar más adecuado para el manejo de las exportaciones, la Zona Franca Palma seca.

Se iniciaron operaciones el 15 de agosto de 1983, bajo el nombre de la Empresa INDUCOL LTDA. (Industrias Colombianas Ltda.), gerenciada por la Sra. Mary Betancourt, con 90 máquinas, 150 operarias en las secciones de preparación, insumos, confección y empaque.

Hoy cuenta con más de 1000 máquinas de confección, maquina cortadora automática y equipo de plancha y fusionado.

En el año 1999 y como estrategia para bajar los costos por el alquiler de las bodegas en la Zona Franca y buscando tener plantas de producción propias, se adquirió un terreno en el mismo sector a un kilómetro de las instalaciones de la Zona Franca , en el que se construyeron cinco plantas para producción, oficinas, consultorio médico, caldera para plancha, comedor, zona de cargue y descargue de mercancía, dotados de plantas eléctricas para suplir los cortes de energía que se presentan en el sector.

Esta ubicación geográfica en frente del aeropuerto no solo es estratégica por sus bajos costes de transporte sino que es muy importante para ejecutar el sistema de procesamiento parcial que le genera beneficios en los costos de producción y por que también se vuelve la mejor opción de empleo para los habitantes de los pueblos cercanos.

En el 2016 empieza a darse un cambio generacional con inversionistas extranjeros que intentan con una inyección económica y aprovechando la devaluación del peso darle vuelta a las dificultades económicas por las que atraviesa la empresa.

Con solo un cliente actual del mercado (A Y H) de exportación y dos de mercado nacional, la empresa opera actualmente, habiendo hecho un cambio generacional en la administración.

El proceso con su cliente más importante empieza con diseño enviado por el cliente el cual se patrona en el área de diseño de MGM se escala y se realiza el trazo para consolidar el consumo y por ende el costo de la materia prima.

Después se realiza desde el área de ingeniería la cotización de los procesos del corte, fusionado y confección de la prenda con su terminación y envío.

Después de avalada la cotización, el cliente envía la materia prima la cual se recibe en MGM se mide y se alista y se almacena debidamente marcada, también se recibe los insumos, se maneja un control sistematizado del inventario en metros y unidades.

Después del recibo de la materia prima el área de trazo realiza los trazos necesarios de acuerdo a la orden de pedido que contienen las cantidades por talla.

Luego se hace la primera labor de conversión el área de corte realiza la transformación de la tela en rollos a piezas cortadas.

Después se pasa la prenda a la sección de fusionado como preparación para el área de confección donde se realiza la construcción de la prenda pieza por pieza, trabajando en sistema modular el

cual le permite controlar la producción hora por hora y muy fuerte control de calidad al trabajar la prenda en un sistema de cadena.

Por último, la prenda pasa al área de terminación y empaca donde se alista para el despacho al exterior.

El proceso cuenta con una medición constante hora por hora para controlar los cumplimientos de las metas presupuestales. Esto le permite sostenerse competitivo dentro del concepto del valor minuto.

También hay un área de auditoria de calidad que mantiene un constante control del proceso de corte y confección con el objetivo de sostener la calidad de la prenda en su construcción.

La empresa cuenta con un área financiera desde donde se realiza un estricto seguimiento a los costos y gastos para lograr la estabilidad financiera devenido a su alto nivel de endeudamiento.

No cuenta con un área de servicio al cliente en forma concreta, desde la gerencia de operaciones se atienden los casos directamente con el cliente.

La empresa cuenta con mano de obra calificada en cada uno de los procesos, operarias de máquinas, operarias manuales, operarias de preparación, operarios certificados en fusionado, en el área de terminado, de igual manera para la parte administrativa cuenta con profesionales en cada uno de sus cargos.

Tiene un proceso para la formación de operarias de confección para hacerle frente a la falta de operarios de confección en el mercado.

Los equipos de la planta esta actualizados en un 50% con máquinas de alta tecnología, digitales para ayudar a la calidad y a la velocidad, sin embargo, no se cuenta con un presupuesto financiero para el mantenimiento de las maquinas ni para actualizar los equipos que ya están obsoletos.

Para el desarrollo del benchmarking se seleccionaron 3 empresas del sector que resultan pertinentes para conocer su estrategia y su desempeño frente a factores clave del negocio, estas organizaciones son: Supertex SA, Colfactory s.a. y Compañía Internacional de Costura.

9.1.2 Supertex SA.

Perfil de la empresa

Supertexinc (2018) presenta los siguientes elementos:

La empresa Supertexinc es una de las empresas más grandes del país en servicios de maquila en varias modalidades, maquila, paquete completo y con la franquicia en de la marca Arena que se trabaja como la marca propia. Con presencia en el país: en Acopi Yumbo y Eje Cafetero y en el país del el Salvador.

Aunque SUPERTEX S.A fue constituida jurídicamente en mayo de 1.991, la actividad textil tiene sus inicios desde el año 1.983 cuando se hizo el estudio de factibilidad industrial del negocio y posteriormente se dio paso en 1.984 al nacimiento de la actividad como una división textil de FANALCA S.A. Inició con la marca Arena, filial de Adidas, que ya se encontraba en el mercado colombiano. Los productos se fabricaban por outsourcing y se distribuían en el mercado colombiano a través de dicha división textil.

1985. Se adicionó la licencia de la marca LE COQ SPORTIF (LCS), también filial de Adidas.

1986. Se lanzó la colección de calzado LCS fabricado por la empresa HEVEA de Bogotá, y comercializado igualmente por la división textil de FANALCA S.A.

1987. Se creó la fábrica de calzado INTERCAL S.A. para LCS en Pereira, con capacidad para elaborar 25.000 pares por mes.

1988. Se inició la fabricación de productos textiles con una pequeña planta de 40 operarias.

1990. Se exportaron los primeros productos Adidas a Alemania.

1991. Se fundó SUPERTEX LTDA. Como taller de confección para fabricar los productos comercializados en el mercado nacional.

Al mismo tiempo se crearon tres (3) empresas para dar soporte al negocio textil de exportación: COMAQ: Comercialización de máquinas de coser. SERTEX: Servicio de corte, con 100 operarias.

FANALTEX: Taller de confección, con 300 operarias. Adicionalmente en este año se consiguió la licencia para fabricar y comercializar los productos Adidas de la línea textil. Se adquiere la licencia de fabricación y comercialización de ropa deportiva marca Adidas para Colombia.

1992. La firma Adidas cambió de dueño y la marca Arena fue vendida a una firma Italiana. Se registró un auge en las exportaciones. FANALCA S.A. vendió en el exterior más de 3 millones de prendas a los mercados del mundo como Europa, Asia y América. Se ocupaban más de 2.500 personas y se trabajaba en 14 talleres satélites de confección en Cali, Bogotá y Medellín.

1993. La sociedad se transformó de limitada a Sociedad Anónima integrándose además todo el negocio textil en SUPERTEX S.A tanto para el mercado nacional como para el mercado de exportación.

Al tiempo durante este año la apertura económica y la revaluación del peso, afectaron en forma importante el negocio del calzado y las exportaciones, razón por la cual se decidió cerrar el negocio de INTERCAL S.A. en el año 1.994 SUPERTEX S.A recibió la licencia para comercializar los productos Adidas en los países del Pacto Andino y del Caribe, a través de los distribuidores de cada país.

1994. Adidas Internacional logró un crecimiento mundial de más del 50% que la colocó como la tercera marca del mundo en artículos deportivos después de Nike y Reebok y la número Uno en Europa, Asia y Latinoamérica.

Adicionalmente para ese mismo año y teniendo en cuenta lo anterior se inició el proceso de reingeniería en todas las áreas de SUPERTEX S.A. Igualmente durante este mismo año se da impulso al proceso de maquila el cual permitió exportar trajes de baño de las marcas JANTZEN y SCHREIBER, de gran reconocimiento en el mercado de Estados Unidos.

1995. Se consiguió la licencia para comercialización de hardware (accesorios) Adidas para Colombia y los países del Pacto Andino.

Durante este mismo año se suspendió la fabricación y comercialización de los productos de LE COQ SPORTIF.

La estrategia comercial centra gran parte de sus esfuerzos hacia los mercados internacionales. Debido a lo anterior y con miras a fortalecer el mercado americano se fundó en Estados Unidos la compañía SUPERTEX AMERICA INC., con el propósito de manejar la logística de las compras y corte de prendas en ese país.

1997. Se incrementó la capacidad de producción de SUPERTEX S.A en un 30%. Para esa misma época el 70% de la producción total de la empresa se exportó a USA, Centroamérica y Sudamérica.

SUPERTEX S.A se convierte en el mayor proveedor externo de trajes de baño para la firma JANTZEN, al tiempo que se inicia la producción de trajes de baño NIKE.

1998. SUPERTEX S.A fue nombrado como el mejor proveedor de Adidas América Inc., con un cumplimiento del 97% en los tiempos de despacho al año (performance). Durante este mismo año SUPERTEX S.A se consolida como empresa exportadora, destinando el 80% de su producción hacia los mercados internacionales.

1999. Se da término a la licencia de comercialización directa de productos textiles y accesorios Adidas, ante el surgimiento de la empresa Adidas Colombia, subsidiaria de la empresa americana, pero se continua con el proceso de producción.

Igualmente, y con miras a fortalecer la capacidad exportadora se da inicio al proyecto de montaje de una planta de confección en México.

Como reconocimiento a su labor exportadora SUPERTEX S.A recibe el reconocimiento de ADICOMEX al “Esfuerzo Exportador”.

2000. Se da inicio a las operaciones de la planta de México.

Se inician trabajos con nuevos clientes, como lo son: Beach Patrol, Polo, Tommy Hilfiger y Daskin.

El porcentaje de exportación de Supertex S.A alcanza un 90% de la producción total. La planta de Supertex Cali es adecuada y alcanza la Certificación BASC, derechos humanos y seguridad industrial de Adidas, Nike, Disney, Wallmart, Kmart, Cal-Safety, Vanity Fair, Price Waterhouse, JC Penney.

Se inicia la implementación del Sistema de gestión de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2000.

2001. La capacidad de producción de Supertex Cali se incrementa en un 25% y se desarrollan contactos con: Speedo, Foot Lockers y Mark Spencer.

Se alcanza la Recertificación de BASC.

Se cierra la planta de producción de México por problemas de eficiencia y devaluación del peso mexicano. Se decide traer la planta a Colombia e incrementar la capacidad de producción de Supertex S.A. con el fin de preparar la empresa para la aprobación del tratado ATPA con USA. Se ejecuta el cambio en el proceso de implementación del sistema de calidad de la norma ISO 9001 versión 94 a la versión 2000.

2002 Se aprueba por el senado y la cámara de USA el proyecto ATPDEA. Supertex se prepara para iniciar operaciones con los nuevos clientes DANSKIN, REEBOK y SPORT AUTHORITY.

Se inicia el proceso de montaje de la planta traída de México.

Se adquiere maquinaria del cliente JANTZEN de su planta cerrada en USA. Supertex se certifica por tercera vez en el programa BASC. Supertex es nombrada por ADIDAS AMERICA como planta piloto en América para el montaje del sistema LEAN MANUFACTURING (MANUFACTURA ESVELTA). Supertex S.A. logra un 100% de performance en calidad y cumplimiento con su cliente ADIDAS AMERICA en el primer semestre de 2002. Supertex es certificado por Intertek Testing Services para su cliente Mark Spencer de Inglaterra con 100% de cumplimiento en los requisitos del cliente en cuanto a derechos humanos, seguridad industrial y requisitos de calidad; a su vez es certificado con el programa METAL FREE.

En octubre obtiene la certificación de calidad NTC - ISO 9000 versión 2000 para el diseño, desarrollo, producción y comercialización de vestuario deportivo. 2003. En el primer trimestre Supertex S.A. Obtiene la certificación de Responsabilidad Social WRAP.

En abril, se realiza visita de seguimiento a la certificación de calidad NTC - ISO 9001 versión 2000, y se obtienen resultados satisfactorios que permiten mantener la continuidad de la certificación ISO 9001:2000

Supertex incrementa su planta física en 3.000 mt² llegando a un total de 8000 mt² aprox. Se incrementa la capacidad instalada en un 50%.

Se inician operaciones con los clientes UNDER ARMOUR de Estados Unidos, MARKS SPENCER de Inglaterra y JC PENNY de México.

La empresa empieza a operar bajo un esquema denominado BUSINESS UNIT (BU) o UNIDAD DE NEGOCIOS, el cual asegura al cliente total cumplimiento respecto a sus requisitos, ya que en cada proceso operativo hay personas destinadas por cada Unidad de negocios.

2004. Se obtiene la recertificación BASC y WRAP.

Inicia la construcción de las nuevas instalaciones de Supertex en Acopi-Yumbo, antiguas instalaciones de Madepacífico.

2005. Se inicia labores en la nueva sede de Acopi-Yumbo. Obtiene la certificación C-TPAT para la sede en Estados Unidos, Supertex América. Se obtiene la recertificación ISO 9001:2000. Se inicia el proyecto para abrir el mercado Europeo y se concretan negociaciones. 2006. Supertex llega a 2500 Operarios en dos turnos y medio y alcanza el mayor volumen de ventas en su historia, cercano a los 45 millones de dólares, ubicándose como el tercer exportador de confecciones de Colombia. El proceso de revaluación del peso Colombiano frente al dólar afecta sensiblemente los resultados económicos de la empresa. Se cierra el proyecto de apertura del mercado Europeo, debido a que no se encontró ninguna ventaja competitiva frente a la competencia asiática que motivara a los Clientes potenciales Europeos a utilizar las américas como proveedor de sus productos. Se inicia la operación de maquila de la marca Patagonia, abriendo una nueva línea de producto para Supertex, en la fabricación de chaquetas de alto contenido de mano de obra especializada.

2007. El proceso de revaluación del peso Colombiano continúa afectando a nivel nacional, los negocios de exportación. Supertex se ve abocado a incrementar los precios de la mano de obra, lo que afecta sensiblemente a sus clientes y en consecuencia el volumen de los negocios que se tienen con Supertex S.A Clientes como Lilly Pullitzer y Jantzen mueven su producción hacia Asia, debido a que los productores de materia prima americanos para trajes de baño cierran sus operaciones y no se logra encontrar proveedores locales que cumplan con los requisitos de los clientes. Supertex inicia un proceso de reingeniería interno con miras a bajar sus costos para enfrentar la crisis cambiaria que se presenta en el país.

2008. Como consecuencia de la reingeniería efectuada al interior de Supertex y el incremento de los precios de mano de obra, la operación de Supertex se estabiliza en cerca del 40% de la facturación del año 2006, con una generación de mano de obra de 1000 Operarios y una tasa de cambio de 1.800 pesos por dólar equivalente al 60% de la tasa de cambio del año 2004. Los clientes activos para el año 2008 son : Patagonia, con el cual se inicia la producción de paquete completo, Adidas con las marcas Reebok y Taylor Made, Underarmour, con una operación significativamente inferior a la de los años anteriores, Nike y Arena. Se obtiene la recertificación BASC.

2012. En preparación para la entrada en vigencia del TLC y las oportunidades que se avistaban, Supertex decide en el año 2012 abrir una nueva planta de producción en el Eje Cafetero, para aprovechar la mano de obra calificada de la región, que era escasa en el Valle del Cauca por esa época.

Como estrategia para compensar la situación de déficit de mano de obra calificada en el Valle, y como parte de nuestro compromiso social, se inicia un programa de capacitación interna en convenio con el Sena, que busca formar mujeres cabeza de familia sin experiencia en el campo de las confecciones para ser contratadas directamente por la empresa al finalizar la etapa de entrenamiento teórico y práctico.

2014. En el 2014, a dos años de haber entrado en vigencia el TLC vemos como las relaciones con los clientes ya existentes se han afianzado y nuevos clientes han llegado, lo que nos demuestra la confianza que genera entre los clientes de los Estados Unidos, el principal destino de nuestras exportaciones, el tener un acuerdo comercial de vigencia permanente, en el que ya no existe el temor al cambio o a la caducidad, como se daba con el ATPDEA. Esto se reflejó para Supertex en un crecimiento del 40% entre el año 2012 al 2013.

Supertex, siendo consecuente con su visión de ser líder en la fabricación de vestuario deportivo en el mercado internacional, ha invertido sumas importantes en la renovación de su maquinaria, creado su propia planta de estampación e incorporado a su planta y a sus procesos tecnología de punta, como la confección con máquinas ultrasonido y el proceso de pegado de prendas (bonding).

2015. En el año 2015, Supertex obtiene la certificación OEA (Operador Económico Autorizado) por parte de la aduana de Colombia (DIAN) lo que facilita las operaciones internacionales y brinda confiabilidad en la seguridad de la cadena de suministro.

Política integral

En Supertex, empresa dedicada al diseño, confección, producción y comercialización de vestuario deportivo y productos en poliuretano, estamos comprometidos con el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión y promovemos el desarrollo de nuestro talento humano, la participación de proveedores, clientes, visitantes y contratistas y la asignación de los recursos necesarios para el fortalecimiento del sistema Integrado de gestión, cumpliendo con la legislación vigente aplicable y otros requisitos que la organización suscriba para nuestros sistemas de gestión.

Calidad (ISO 9001)

Cumplir con los requisitos de cantidad, calidad y entrega oportuna exigidos por nuestros clientes bajo el concepto Cero defectos, en busca de superar sus expectativas.

Seguridad cadena de suministro (OEA y C-TPAT)

Garantizar la seguridad de la organización, por medio de mecanismos eficaces que permitan salvaguardar su personal, activos, materias primas y productos, previniendo prácticas de narcotráfico y terrorismo basado en la evaluación y control de los riesgos que puedan afectar la continuidad del negocio.

Seguridad y salud en el trabajo (OHSAS 18001)

Fomentar la cultura del autocuidado y prevenir la ocurrencia de incidentes y enfermedades laborales.

Ambiental (ISO 14001)

Prevenir la contaminación ambiental y usar eficientemente los principales recursos naturales.

Responsabilidad Social

Cumplir los códigos de conducta propios y de los clientes, con miras a mantener altos estándares éticos y sociales promoviendo el desarrollo sostenible mediante un modelo de comercio justo que mejore las condiciones de vida de los trabajadores.

Misión: Satisfacer las necesidades del mercado de vestuario deportivo nacional e internacional, contando con proveedores estratégicos, ofreciendo a nuestros clientes oportunidad, servicio y respaldo que generen crecimiento y rentabilidad, con responsabilidad social frente a los clientes, personal de colaboradores, socios de la organización y el medio ambiente.

Visión: Ser una empresa líder en la fabricación de vestuario deportivo para el mercado internacional, contando con proveedores estratégicos en cada uno de los segmentos que cubren las marcas fabricadas, cumpliendo con los requisitos de calidad, cantidad y entrega oportuna.

Objetivos de Calidad:

1. Cumplir con los requisitos de cantidad, calidad y fechas de entrega exigidos por nuestros clientes.
2. Ofrecer productos y servicios que superen las expectativas de nuestros clientes.
3. Contar con personal competente que supere el cumplimiento de los presupuestos de ingresos, gastos y rentabilidad.
4. Seleccionar y calificar proveedores para asegurar el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes.

Objetivos Seguridad de la cadena de suministro

1. Garantizar la confiabilidad de los asociados de negocio.
2. Evitar la contaminación del producto con sustancias ilícitas.
3. Controlar el acceso a la empresa y áreas críticas de personal interno y externo, con el fin de brindar seguridad física del producto, las instalaciones y los empleados.
4. Controlar intentos de violación al sistema informático.
5. Disminuir el nivel de rotación de personal de la organización.
6. Realizar el 100% de las capacitaciones en temas de seguridad de la cadena de suministros y conciencia de amenazas al personal crítico.

Objetivos Seguridad y Salud en el trabajo

1. Fomentar la cultura del autocuidado y seguridad como responsabilidad de todos, para prevenir lesiones y enfermedades.
2. Reducir los riesgos a los que se encuentra expuesto todo el personal de la empresa incluidos proveedores, visitantes y contratistas.
3. Instruir a trabajadores, visitantes, proveedores y contratistas para que conozcan los riesgos asociados a sus actividades y cumplan los controles establecidos por la empresa.

Objetivos Ambientales

1. Usar eficientemente los recursos naturales como agua, energía y papel, empleados para el funcionamiento de los procesos.
2. Promover acciones de formación y sensibilización que conduzcan a la prevención de la contaminación ambiental
3. Fomentar la cultura de reciclaje (Segregación y reducción de residuos)

9.1.3 Colfactory SA.

De acuerdo a Colfactory S.A. (2018):

Es una empresa caleña creada el 13 de Enero de 2006, actualmente con más de 10 años de experiencia ubicada en la Cr. 1 #39N-55 B/ bolivariano parte posterior Britilana.

Desde el inicio de nuestra actividad, nos especializamos en los procesos de Bordado y Confección.

Con el transcurrir de los años hemos incorporado nuevos proceso como estampado, lavandería industrial, manualidad y un amplio crecimiento en confección y bordado, con el objetivo de proveer a nuestros clientes una solución integral a sus necesidades, así mismo trabajamos en inversión de tecnología.

Contamos con un excelente grupo humano, en promedio 650 personas y una escuela de 100 estudiantes en formación constante para confección, por convenio con el Sena, nuestro personal

tiene permanente capacitación y con amplias posibilidades de realizar una carrera de crecimiento laboral.

Estamos orgullosos de aportar en el crecimiento de Colfactory S.A. orgullo y aporte social para nuestra ciudad.

Actualmente la empresa se ve afectada por los servicios informales en el país, ya que para poder ser competitivos con las grandes marcas, Colfactory debe estar dentro de todo el proceso formal laboral del país, se paga de forma mixta un sueldo normal al mes y otros trabajos se pagan con incentivos más prestaciones, buscando ser rentables dentro del valor minuto del mercado.

Al contar con las posibilidades económicas la empresa está en una bodega con más de 10 mil metros cuadrados, cuenta con todos los procesos necesarios para entregar el producto terminado, con la mejor tecnología de punta, como una estrategia de la empresa para enfrentar el mercado.

En cuanto a la calidad la empresa se esmera por hacer la diferencia no solo con la mejor mano de obra especializada sino comprando dispositivos de última generación para cada unidad estratégica de negocio.

Su ubicación geográfica es estratégica para la llegada del personal, el ingreso se puede hacer por varias vías principales de la ciudad de Cali y por diferentes medios, la empresa cuenta con un parqueadero de carros y motos para el servicio del personal.

La empresa en la mayoría de las unidades de negocio los trabajadores gozan de un sueldo fijo más las prestaciones de ley solo en las confecciones de índigo se paga el sueldo más incentivos más las prestaciones de ley. Su sistema de producción es modular con un trabajo mixto en las prendas con mayor proceso.

La empresa lleva un control de inventarios estricto con su ERP Uno Enterprise de la empresa Siesa, todas sus entradas y salidas se hacen en el sistema.

Colfactory cuenta con un departamento de contabilidad y costos desde donde se generan todos los estados financieros y los indicadores de gestión para realizar el seguimiento estratégico.

También se realizan las hojas de costos por producto y por proceso, es decir que cada unidad estratégica de negocio, corte, bordado, estampado, confección, manualidad, terminación, cuenta con su propia hoja de costos como parte de un todo en una hoja de costos final.

La empresa no cuenta con un departamento de servicio al cliente definido ni existe personal para ello, cada área responde por su calidad y atiende a los clientes en forma directa para la recepción de las novedades en el producto no conforme.

La mano de obra en general de la empresa es calificada, sin embargo, no toda ella consigue en el mercado por las dificultades de conseguir personal con experiencia en cada una de las áreas de negocio y su subespecialización. Por ende, la empresa cuenta una escuela de confección dentro del taller que provee las necesidades de la empresa esto se hace con una ayuda del Sena.

La empresa envía personal a las diferentes ferias industriales del mundo para revisar que se mueve en el mercado de la tecnología textil en el mundo, la idea de la empresa es contar con lo más actualizado en máquinas y dispositivos para enfrentar la competencia y cumplir con los clientes. Se han actualizado los equipos cada dos años por su crecimiento y se ha dado la máquina vieja en parte de pago.

Sus clientes principales es Studiof SA y atiende a otros clientes como Supertex Inc. en la operación de corte.

9.1.4 Compañía Internacional de Costura SAS.

Compañía Internacional de Costura SAS (2018) es una empresa caleña creada en el año 2003, actualmente con más de 15 años de experiencia ubicada en la Cr. 21 #19B-40 en el barrio Belálcazar cerca de la autopista sur oriental.

En su inicio en el año 2003 conto un módulo de 12 máquinas de coser con 10 empleados.

Dado que su primer cliente fue Studio F la empresa fue ampliando su estructura con préstamos de parte de su cliente para ir comprando más maquinaria, esto le permitió ir creciendo a medida que su principal fue creciendo.

Hoy cuenta con más de 250 máquinas y un equipo humano de más de 210 personas.

Con varios intentos para hacer paquete completo y hacer marca propia, la empresa hoy cuenta con 3 clientes importantes y con la mira puesta en seguir intentando hacer maquila internacionalmente y hacer marca propia.

La ubicación geográfica de la empresa es estratégica para la llegada del personal, el ingreso se puede hacer por varias vías principales de la ciudad de Cali, aunque hoy le ayuda que la mayoría del persona vive en barrios aledaños al barrio donde queda la empresa, se puede llegar por diferentes medios y es fácil el acceso para la consecución rápida de suministros, materiales para la confección, la empresa no cuenta con un parqueadero de carros y motos amplio para el servicio del personal.

La empresa cuenta con solo el servicio de producción de confección el cual inicia con un proceso de preparación donde se realiza el paqueto y se hace una revisión de calidad, posteriormente se pasa al proceso de fusionado donde se le pega el adhesivo a las piezas que lo requieran. Después se pasa al proceso de confección, luego al proceso de terminación y por ultimo al proceso de empaque.

De forma paralela se realiza el proceso de control, iniciando con una cotización desde el área de ingeniería, después de aprobada se hace la distribución o montaje, después se hace una toma de tiempos reales que se comprara con la cotizada, se realiza la asignación de tareas y por último se hace la calificación y comparación con los datos arrojados por los operarios.

Al trabajar con un sistema modular en casi todas las operaciones posibles, este al ser un trabajo en cadena permite tener un alto control en el nivel de calidad, lo que genera que su nivel de calidad este por encima del 95% y le permita competir con las exigencias de los clientes más importantes del mercado.

La empresa lleva un control de inventarios en Excel no cuenta con un ERP grande, sin embargo, lleva la información financiera en el CGUNO de la firma Siesa. Toda la información se lleva en formatos y se generan cuadros en Excel para el control diario.

Para la recolección de la información financiera se lleva un sistema de control de eficiencia diario comparado contra el ingreso y se lleva el acumulado quincenal y mensual.

No cuenta con un área de servicio al cliente en forma concreta, cada área de trabajo atiende al cliente de acuerdo a los requerimientos que se tengan.

La empresa cuenta con mano de obra calificada en cada uno de los procesos, operarias de máquinas, operarias manuales, operarias de preparación, operarios certificados en fusionado, en el área de terminado, de igual manera para la parte administrativa cuenta con profesionales en cada uno de sus cargos.

Tiene un proceso para la formación de supervisores de confección, primero cuenta con OTC, operario técnico certificado, luego se promocionan a supernumerarios, luego formación e supervisor y por ultimo supervisores.

Los equipos de la planta esta actualizados en un 70% con máquinas de alta tecnología, digitales para ayudar a la calidad y a la velocidad.

9.2 Descripción de los factores claves de éxito.

9.2.1 Precios competitivos en el concepto valor minuto.

Las maquiladoras se caracterizan porque venden un servicio intangible, en específico el valor minuto es la unidad de medida en dinero con la que se cobra el servicio de confección, que es una de las preocupaciones de las empresas permanentemente es como determinar el costo de sus productos y tener un precio competitivo. Las dificultades a nivel nacional con el valor minuto del mercado es que no crece a la medida de los costos de inflación y esto ha hecho que las empresas no se formalicen y subfacturen varios procesos. Sin embargo, al laborar para empresas del

exterior a nivel de exportación, el valor minuto es afectado por la devaluación o revaluación de dólar en el mercado que para el caso de Colombia tuvo un efecto nocivo entre los años 2007 al 2012 y después del 2012 con la devaluación han mejorado en gran manera los ingresos que inclusive al cambio el valor minuto internacional es un 80% más alto que a nivel nacional.

Para competir en el mercado el valor minuto no puede superar los \$350 pesos a nivel nacional, que es lo que pagan empresas como Leonisa y Studio F.

9.2.2 Infraestructura planta y equipos

En este factor se analizan el tamaño de la bodega, ladeado, cantidad de módulos, distribución como planta, cuántas máquinas tiene y qué tipos de equipos tiene, esta infraestructura es fundamental pues le permite estratégicamente cumplir con los objetivos a nivel general, toda esta estructura va a determinar las posibilidades de servicio con que cuenta la maquila. Genera diferenciación puesto que determina el grado de competitividad de una empresa.

9.2.3 Cumplimiento de estándares de calidad

Este factor busca reconocer en las empresas la importancia del nivel de calidad en el servicio prestado que se refleja en la constante de trabajo que le da el cliente y en un bajo nivel de devolución de productos no conformes, para las maquiladoras de ropa la calidad se convierte en un factor muy estricto en el cual lo miden con un nivel de precisión muy alto, de lo contrario el cliente lo retira como proveedor de servicio.

9.2.4 Ubicación geográfica

Este factor analiza los pro y contra de la ubicación de la empresa en cuanto a la consecución de la mano de obra, el transporte del personal, el acceso y la entrada de las materias primas y el posterior despacho del producto. También se impactan directamente en el costo del servicio y las posibilidades de una entrega oportuna.

9.2.5 Control eficiente de inventarios

Una empresa de maquilas o telas considera este factor muy importante porque normalmente recibe piezas por unidad. Este factor busca revisar el sistema de control de inventarios tanto del producto en proceso y terminado como también de los distintos suministros necesarios para la prestación del servicio, que tipo de sistema llevan, si la empresa tiene ERP. Si hay dificultades con mermas o si por el contrario tienen un sistema de control eficiente en inventarios.

9.2.6 Sistema de producción

Se analiza en este factor que tipo de sistema de producción utiliza la empresa sea lineal, sistema modular o sistema lean y su impacto en el cumplimiento de los objetivos presupuestales y en la calidad, aspectos considerados de alta prioridad.

9.2.7 Indicadores financieros

Este factor analiza la importancia del control financiero de la empresa su formalidad y la existencia de medidas estratégicas a partir de los indicadores financieros.

9.2.8 Servicio al cliente

El Servicio al Cliente puede llegar a ser un gran aliado para las maquilas para aumentar las expectativas y cumplir a los clientes, dándoles mucho más de lo que esperaban, les sirve para disminuir el ruido del *boca a boca* negativo, en este factor se analiza la adaptabilidad de las maquilas a esta práctica para mantener a sus clientes.

9.2.9 Mano de obra calificada

Las maquilas de confección son en sí un servicio que requiere una muy alta necesidad de recurso humano, y por ende hace un gran aporte al empleo, sin embargo se conoce de antemano la dificultad para conseguir mano de obra calificada no solo en el proceso de confección sino en todos los servicios de la cadena. Por esto en este factor se analiza el nivel de mano de obra calificada de las plantas y del personal en general y las estrategias para atraer y formar personal para la empresa.

9.2.10 Tecnología

Los avances en tecnología en los diferentes procesos de las maquilas de confecciones han aportado tanto a la calidad como especialmente a la velocidad para la entrega oportuna de los productos y que a su vez repercute directamente en los costos de producción. Sin embargo, dado que Colombia no es un país productor de tecnología en este factor se analiza el nivel de tecnología de las empresas en cada uno de sus servicios y sus posibilidades de acceso a la innovación tecnológica para estar actualizado y ser competitivo en cada proceso.

9.2.11 Perfil Competitivo

Se desarrolló la matriz de perfil competitivo, de acuerdo a los siguientes puntos:

- 10 En la primera columna, se encuentran los factores clave de éxito.
- 11 En la segunda columna el “peso” se divide en dos clasificaciones. 1. se registraron los valores de cada uno de los factores claves de éxito, de acuerdo a su importancia por medio de porcentajes individuales, hasta alcanzar el total del 100% y en la celda continua se instala su valor numérico.
- 12 En las columnas siguientes para cada una de las empresas en la columna “valor” se calificaron según el concepto de los autores de acuerdo a su posición en el mercado, se califica en primer puesto con 4, el segundo con 3.5, el tercero con 3, el cuarto con 2.5, y finalmente el último en 2.
- 13 La columna “valor sopesado” se calcula multiplicando la calificación por el valor numérico del porcentaje asignado a los factores claves de éxito.

Tabla 8. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO		MGM VISION INTERNATIONAL SAS		SUPERTEX		COLFACTOR Y S.A		COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE COSTURA	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Precios competitivos en el concepto valor minuto	12%	0,12	3,5	0,42	4	0,48	3,0	0,36	2,0	0,24
Infraestructura-planta y equipos	11%	0,11	2,5	0,28	4	0,44	3,5	0,39	3,0	0,33
Cumplimiento de estándares de calidad	8%	0,08	3,0	0,24	3,5	0,28	2,5	0,20	4,0	0,32
Ubicación geográfica	9%	0,09	4,0	0,36	3,5	0,32	3,0	0,27	2,5	0,23
Control eficiente de inventarios.	10%	0,10	3,0	0,30	3,5	0,35	4,0	0,40	2,5	0,25
Sistema de Producción	8%	0,08	2,5	0,20	4	0,32	2,5	0,20	3,0	0,24
Indicadores Financieros	9%	0,09	2,5	0,23	4	0,36	3,0	0,27	3,5	0,32
Servicio al cliente	9%	0,09	2,5	0,23	4	0,36	2,5	0,23	3,0	0,27
Mano de obra Calificada	12%	0,12	3,0	0,36	4	0,48	3,5	0,42	2,5	0,30
Tecnología	12%	0,12	2,5	0,30	4	0,48	3,0	0,36	2,5	0,30
TOTAL	100,0%	1,00		2,91		3,87		3,09		2,79

Fuente: Elaboración propia, 2018.

9.2.12 Radares de Comparación

Se presentan los radares de comparación correspondientes a cada uno de las empresas maquiladoras, se evidenciará tanto el valor como el valor sopesado, de esta forma identificaremos los factores claves de éxito de cada uno de ellos. (Ver Figuras)

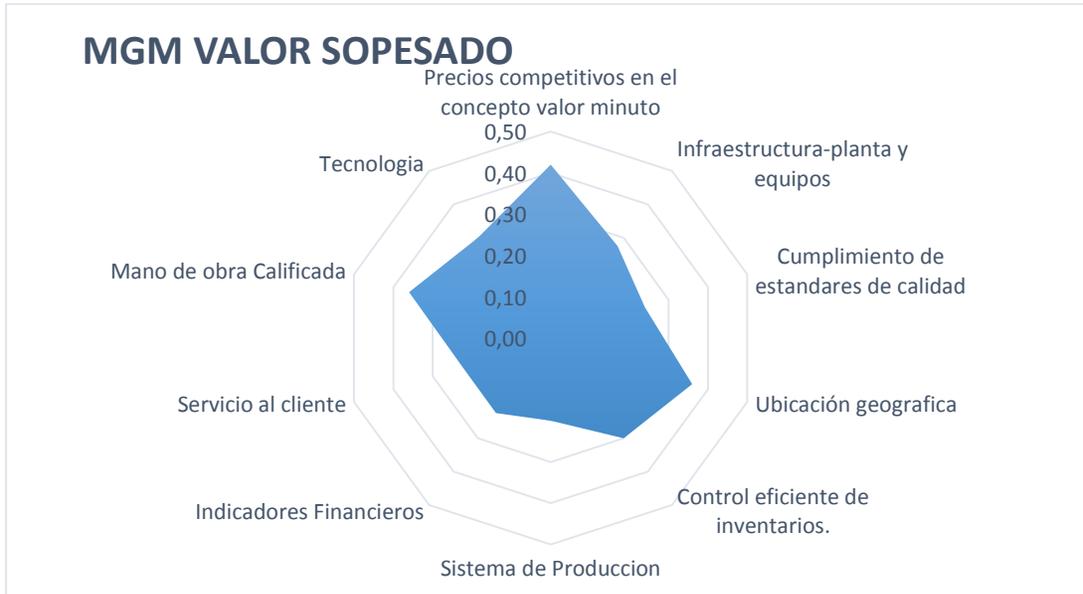


Figura 7. Matriz de Perfil Competitivo, Valor y Valor Sopesado para MGM
Fuente: Elaboración propia, 2018.

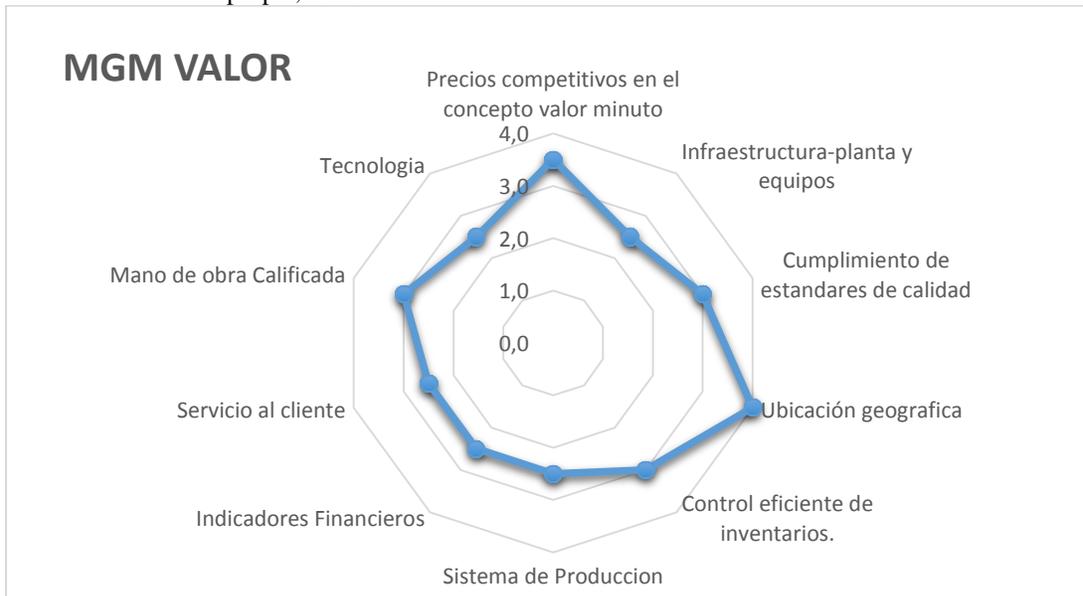


Figura 8. Valor MGM
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Como se puede observar en la Figura del valor MGM es fuerte en la ubicación geográfica por estar frente al aeropuerto y cerca de la zona franca, también logra gran desempeño frente a la variable de precios competitivos apoyado en su infraestructura, planta y equipo que le da velocidad en la respuesta al cliente y que le permite cierto nivel de crecimiento y una apuesta al futuro para trabajar en el sistema de paquete completo. En el valor sopesado MGM presenta precios competitivos a nivel regional que también se acompaña de su infraestructura de planta y equipos que para el caso de la competitividad regional le permite estar en precios de acuerdo al mercado.

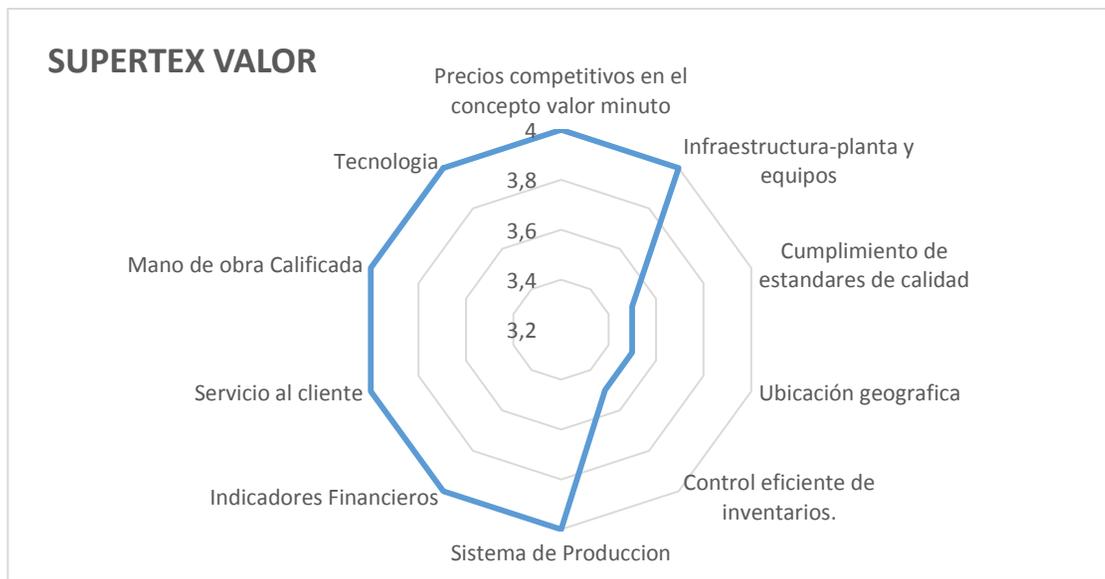


Figura 9. Matriz de Perfil Competitivo, Valor y Valor Sopesado para SUPERTEX SA
Fuente: Elaboración propia, 2018.



Figura 10. Valor Sopesado para SUPERTEX SA
Fuente: Elaboración propia, 2018.

SUPERTEX SA es fuerte en casi todos los aspectos y el competidor más fuerte en la gran parte de los campos, para este caso es el mejor en tiempos competitivos, tanto en la medición del valor como en la de valor sopesado, lo anterior soportado en una gran tecnología y una excelente infraestructura que le permite hoy ser unas las empresas más fuertes en la prestación del paquete completo.

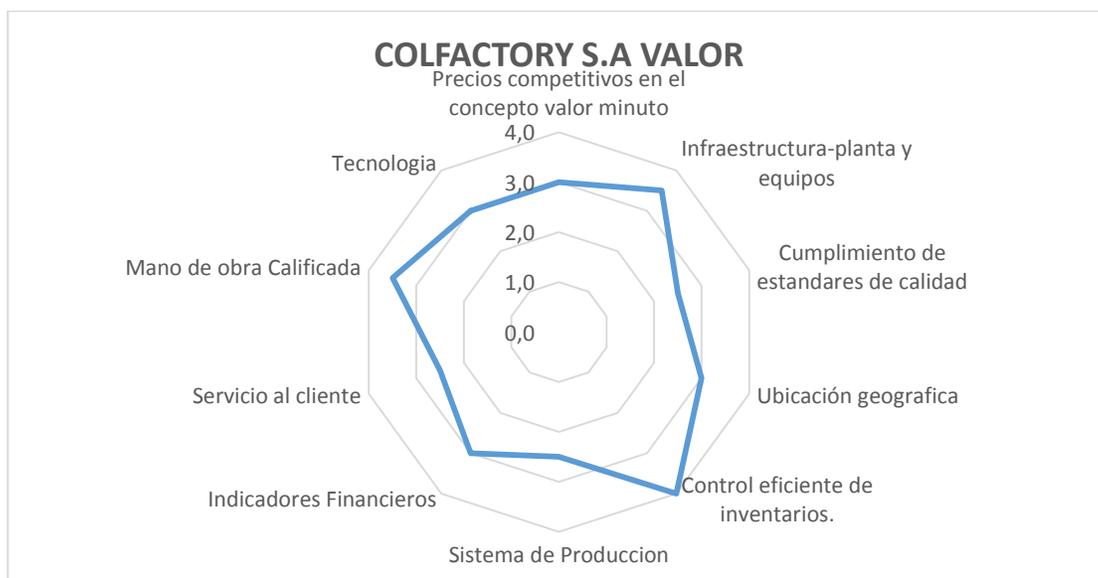


Figura 11. Matriz de Perfil Competitivo, Valor y Valor Sopesado para Colfactory S.A
Fuente: Elaboración propia, 2018.

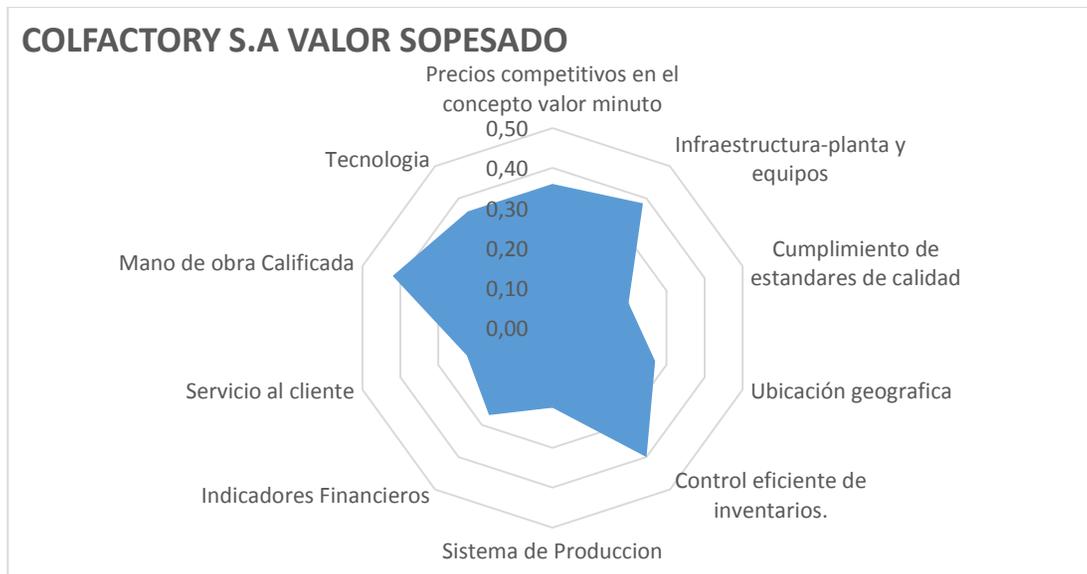


Figura 12. Valor Sopesado para Colfactory S.A

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Colfactory S.A es muy fuerte en infraestructura, planta y equipos cuenta con buena generación de alternativas de estilos es decir un amplio portafolio de productos, calidad de producto terminado, productividad de la fábrica, debido a la experticia que tiene en los tipos de tejido, tejido plano y de punto.

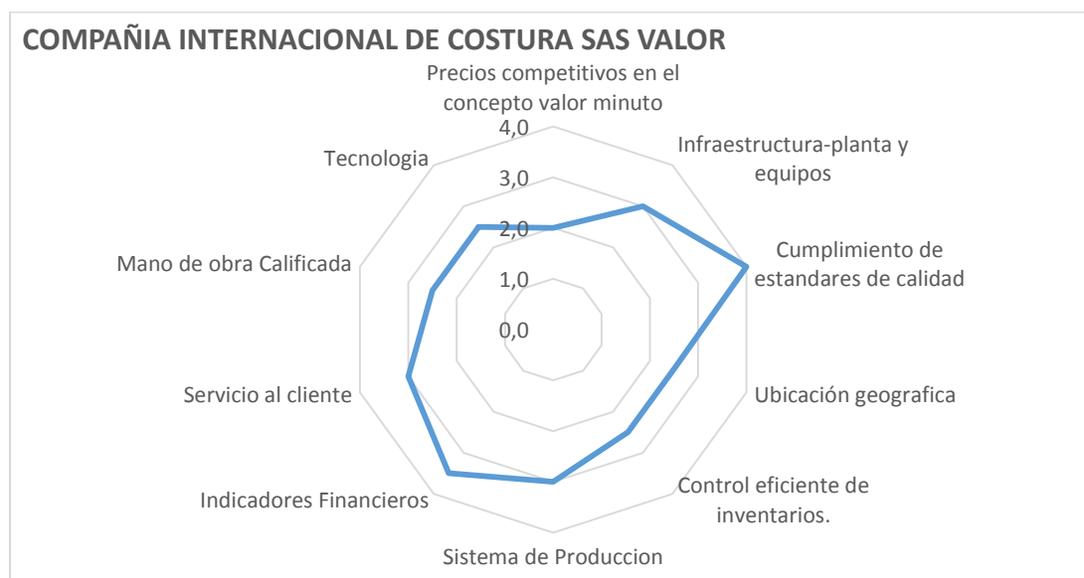


Figura 13. Matriz de Perfil Competitivo, Valor y Valor Sopesado para Compañía Internacional de costura

Fuente: Elaboración propia, 2018.

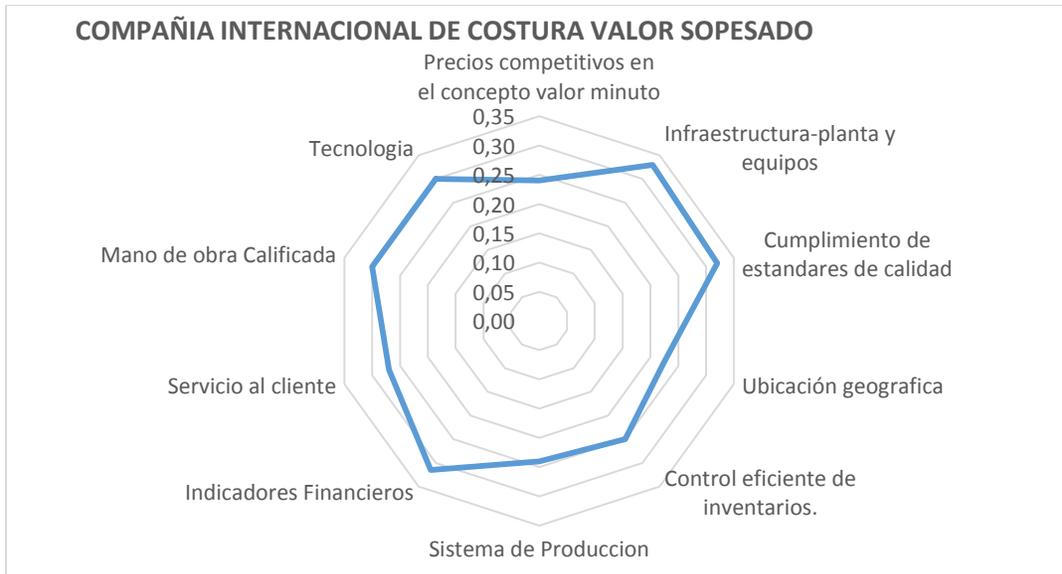


Figura 14. Valor Sopesado para Compañía Internacional de costura
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se puede observar en la figura que la empresa Compañía Internacional de costura es fuerte en calidad de producto terminado, bajos costos de producción, bajo tiempo perdido, especialidad de ropa exterior para hombre pero con la capacidad de hacer trabajo de plano y punto con gran versatilidad.

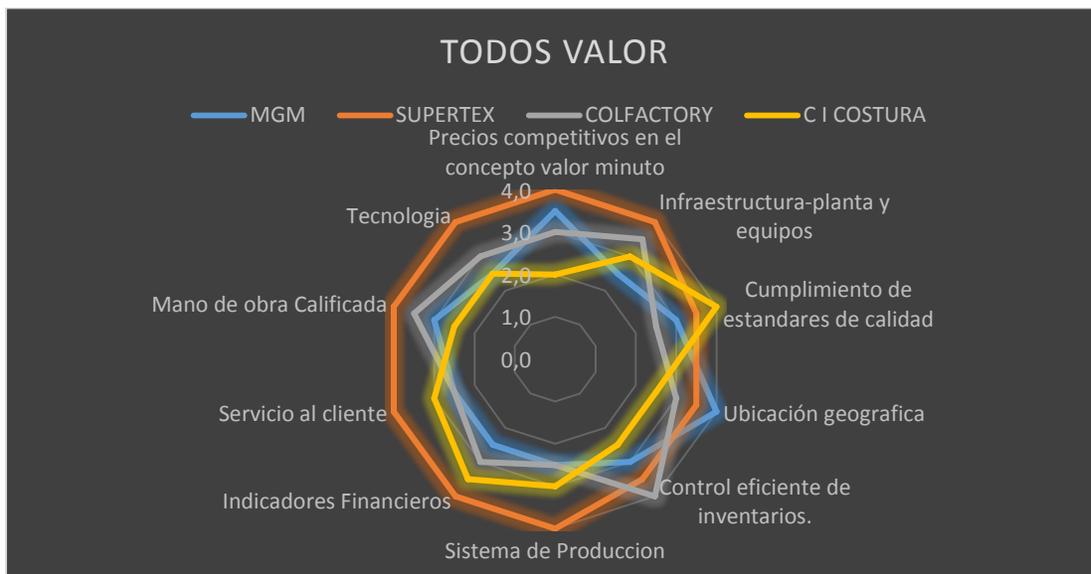


Figura 15. Radar de Valor y Valor Sopesado Acumulado para las empresas analizadas
Fuente: Elaboración propia, 2018.

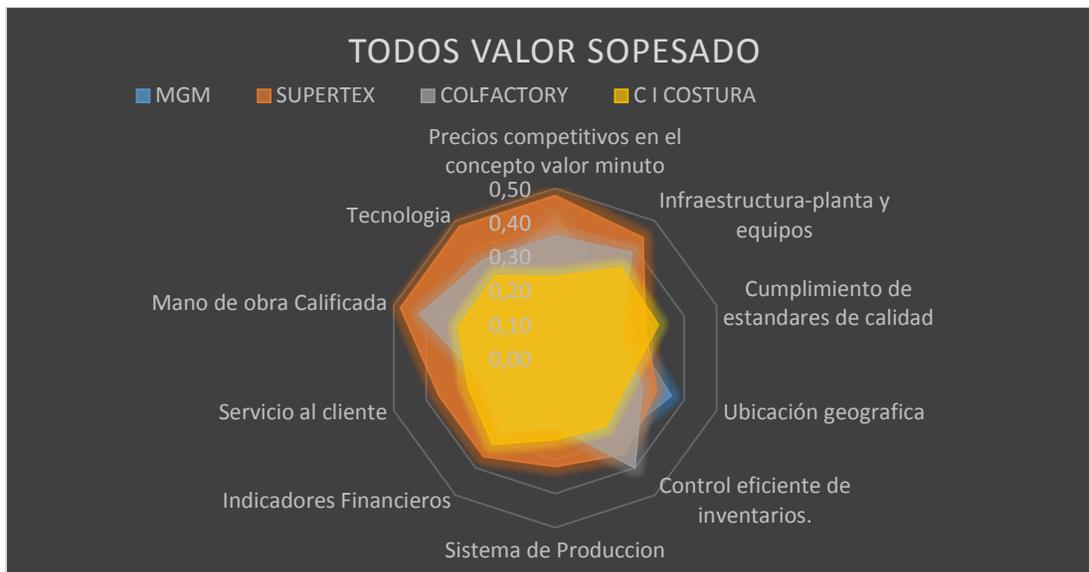


Figura 16. Radar de Valor y Valor Sopesado Acumulado para las empresas analizadas
Fuente: Elaboración propia, 2018.

El análisis y benchmarking realizado evidencia las consecuencias de que no contar con una ruta estratégica clara, una misión descontextualizada que perdió vigencia en el 2016 y con dificultades de carácter económico y financiero.

El entorno organizacional es un factor clave de éxito en todas las organizaciones, en el caso de MGM Vision International SAS sus resultados se ven afectados por el entorno social, cultural y en especial el económico en el plano internacional. A nivel interno, los entornos culturales, sociales, ambientales y tecnológicos han tenido una gran incidencia pues son factores claves para el bajo cumplimiento de algunos de sus indicadores. La organización se caracteriza por tener un gran conocimiento del personal base, igualmente se cuenta con equipos obsoletos operando los cuales no brindan un óptimo desempeño y por otro lado existen condiciones del entorno económico actual que favorece la maquila de exportación que potencian la obtención de resultados.

En el análisis de Perfil competitivo, se encuentra en una posición importante en el sector gracias al trabajo de maquila de exportación y sin duda los problemas tecnológicos, como equipos obsoletos y baja inversión en los mismos, castigan algunos de sus indicadores evitando que pueda mejorar en el posicionamiento del sector.

10. ANALISIS INTERNO

10.1. Diagnóstico del proceso administrativo

El análisis interno de una organización busca identificar aquellos aspectos positivos o negativos, en los positivos encontramos sus fortalezas y en los negativos sus fallas, debilidades y dificultades, en tal sentido se presenta un breve recorrido por elementos de la fábrica de MGM y en los procesos relacionados con el corte y confección de ropa, en la especialidad de vestido de baño. Se entiende por fortalezas aquellas capacidades de la empresa que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos, y por el contrario, la debilidad debe considerarse como una limitación de carácter interno que puede restringir o imposibilitar el desarrollo de la empresa y el logro de sus objetivos.

10.1.1 Planeación

La empresa MGM Vision International SAS en la actualidad no cuenta con un plan estratégico actualizado, esto denota que una de las debilidades más importantes es que la empresa no ha desarrollado adecuadamente el proceso de planeación y en especial no planea a largo plazo, su misión y su visión están desactualizadas y descontextualizadas, dado que la visión le apunta a ser el líder en América Latina en el 2016, y las dos metas están por fuera de lugar, en la primera se hace referencia a un año que ya pasó y segundo porque por las dificultades por las que atraviesa la empresa hace varios años no permiten que compita en los primeros lugares, es decir, es complejo que en el corto tiempo llegue a ser la numero uno de Latinoamérica, en tanto no tome las decisiones y realice los ajustes pertinentes.

En cuanto los presupuestos a corto plazo como los que se realizan en la planta con los programas de producción, estos cuentan con un seguimiento más preciso, ya que están amarrados a un tiempo en minutos y aun valor de ese minuto lo que le permite medir si está cumpliendo en el tiempo que es y si está dentro de los costos admisibles para el proceso, generalmente se están haciendo programas de entrega semanalmente.

10.1.2 Organización

La estructura de la empresa es corta, ya que en los últimos años ha salido personal que no se ha reemplazado, esto ha generado multiplicidad de funciones en varios cargos para suplir necesidades.

La empresa tiene definidas las cargas de trabajo, las funciones, las responsabilidades y competencias necesarias para cada cargo y los requisitos por perfil exigidos para el desempeño de cada uno de ellos. Todo este proceso es direccionado y procesado por el área de gestión humana.

Su organigrama es funcional con la gerencia general en la dirección general de la organización.

10.1.3 Dirección

El liderazgo a través del tiempo ha sido autoritario, cambió en la medida en que se fue acabando el poder por las dificultades económicas, hoy existe un liderazgo más carismático que trae buenas relaciones entre la dirección y sus empleados.

En la evolución de la empresa no se logró dejar un relevo generacional por parte de los dueños, de igual manera lo anterior obligó a que llegaran otros inversionistas que han logrado darle un nuevo aire a la gestión de relaciones con una administración más cercana a todos los empleados en general generando en ellos un mejor sentido de pertenencia.

Lo que en ocasiones rompe con la armonía de la dirección es que a pesar de los esfuerzos económicos de la dirección de la compañía se han atrasado con las nóminas llegando a tener varios pagos por cancelar afectando al personal que en su mayoría es del salario mínimo. Esto ha generado en esos momentos un clima laboral tenso, generando ausentismo y dificultades para la gestión de los jefes para lograr los objetivos presupuestales de la compañía.

10.1.4 Control

La gerencia genera controles importantes desde los financieros para poder seguir subsistiendo con un solo cliente, hasta los de producción que son de vital importancia para el cumplimiento de metas presupuestales. Indicadores de gestión por modulo, por área y dentro de las áreas, controles específicos por persona, que son base fundamental del cumplimiento.

Desde la perspectiva de la planeación estratégica no existe un plan versus el cual medirse o hacer seguimiento sin embargo hay mediciones funcionales por área que deben cumplir con un buen desempeño de acuerdo con el nivel de producción y los compromisos adquiridos en especial con el cliente principal de la compañía.

Se realizan pedidos especiales por temporada para los cuales se hacen programas de despacho y desde ahí se realizan las mediciones tácticas por proceso y un seguimiento estricto a diario para lograr cumplir a tiempo con los pedidos del cliente, entre los indicadores más importantes están:

- Indicador de eficiencia por persona cada hora.
- Indicador de unidades confeccionadas por día, semana y mes.
- Indicador de unidades despachadas por semana.
- Indicador de calidad, unidades confeccionadas de primera, de segunda y unidades de baja.

Cuadro 16. Guía de análisis interno
 Empresa/organización: MGM
 Área de gestión: Gerencial

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
La visión de la empresa a 2016 desactualizada.	D	X			
No se realizan planes a largo plazo.	D	X			
La planeación de metas solo se difunde a las gerencias y no llega a todos.	D		X		
Existe organigrama y unidad de mando.	F				X
Existe levantamiento de procedimientos, funciones y procesos.	F				X
Hay un clima laboral bajo.	D	X			
Existe un sistema de control en cada proceso de la empresa.	F				X
Se realizan indicadores de gestión al detalle.	F				X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

10.2. Diagnóstico del proceso de producción

La empresa MGM Vision international SAS presta servicios de confección de prendas vestir donde se encuentran los siguientes procesos:

- Servicio de diseño: Se patrona los diseños de prendas de vestir y se realiza una muestra de ser necesario para la aprobación de los clientes.
- Servicio de Corte de prendas: Se presta el servicio de corte proceso mediante el cual se transforma la materia prima tela en piezas cortadas para la posterior confección.
- Servicio de Fusonado de piezas de tela: El cual consiste en adherir piezas mediante calor en bandas fusionadoras o planchas industriales para este fin, con el objetivo de darle más firmeza o cuerpo a las piezas al momento de confeccionar.
- Servicio de Confección: Es el principal servicio de la empresa procesos mediante el cual se transforman las piezas cortadas de las telas en prendas de vestir, la empresa se especializa en tejido de punto en particular fabrica en mayor dimensión el vestido de baño para dama, aunque también fabrica blusas, vestidos de ropa exterior en menor cantidad.

Departamento de Producción. Área de Corte

El área de Corte que pertenece al departamento de producción se encarga de cortar las unidades presupuestas en el mes y debe cumplir un mínimo de unidades cortadas diarias para garantizar los minutos disponibles de la planta de confección. El proceso consiste en convertir la materia prima tela, en piezas cortadas para después confeccionarlas, por lo tanto, las personas que laboran en esta área debe tener un conocimiento básico en, moldería, telas y producción, sin embargo, con la alta rotación del personal y las dificultades económicas para poder sostenerlos el área cuenta hoy con personas sin experiencia. Lo anterior trae dificultades al momento del proceso ya que en los tres procesos básicos del área de corte; extendido, corte y tiqueteo, se presentan novedades de no calidad.

Problemas con la materia prima (telas) como extender telas por el revés. Piezas mal cortadas o con asimetría, también al no conocer el comportamiento de cada tela no salen rápido de una situación de decisión, lo que genera demoras por falta de conocimiento e instrucción. Hay que tener en cuenta que en los costos de producción de una prenda de vestir el costo de la materia prima oscila participación entre un 45% a 55% el costo de la prenda, mientras la mano de obra presenta una participación menor, esto quiere decir que si se llega a dañar una tela por un corte mal realizado la empresa corre el riesgo de tener que pagarla ya que la empresa maquiladora cobra es el valor intangible de un minuto y la materia prima la entrega el cliente.

No conocen el manejo de la orden de producción, y por esto se comenten errores alterando el inventario, cortando unidades de más o de menos en comparación con el pedido de la orden de producción y en ocasiones afectando el consumo de la tela por reprocesos. De otro lado, por no tener claro cómo se controlan los consumos, les ocasiona que se consumen rollos de tela pero no tienen la información registrada para soportar el consumo y esto altera tanto el inventario general, de la tela como el costo unitario por que la orden queda mal costada en el consumo real.

Dificultades con los reportes, no miden la producción como tal, solo registran en un formato para anotar paros. No están controlando la eficiencia por persona, desconocen realmente lo que cada persona contribuye con cada proceso, de esta manera es complicado consolidar una capacidad instalada ya que se trabaja con promedios empíricos de otras plantas.

Las dificultades económicas han impactado en la empresa, en la innovación de sus equipos, con lo es en especial en corte que se cuenta una maquina cortadora automática Vector 5000 de la marca francesa Lectra System, esta máquina ya salió del mercado porque el fabricante ya innovo su portafolio a unas máquinas de corte más sofisticada e inteligentes. Esto hace que conseguir los repuestos para esta máquina sea muy dispendiosa ya que hay que enviar a fabricar los repuestos y de otra parte los consumibles básicos del día y los repuestos básicos de cada 500 horas son muy costosos y la empresa no tienen el alcance para cubrir todos estos costos a tiempo. Uno de los puntos importantes es no tener un jefe de corte con perfil idóneo para este cargo que este concentrado durante toda la jornada en el área, en la actualidad la persona encargada de diseño, también se encarga de corte y esto hace que existan vacíos en la dirección del área.

En el área de confección, la empresa MGM tiene maquinaria muy antigua que aunque aún funciona presentan grandes necesidades de mantenimiento, situación que afecta la calidad y la eficiencia de la planta. Hoy las diferencias están muy marcadas en el valor minuto entre lo que se paga a nivel nacional y regional y el valor minuto para exportación ya que la devaluación del peso ante el dólar beneficia a la empresa porque al convertir se pagan más pesos por dólar.

En cuanto a el valor minuto internacional, está en promedio USD 0.18 centavos de dólar lo que al cambio al multiplicar por la TRM, representa un valor promedio de \$522 pesos por minuto. Este valor multiplicado por los minutos de corte y de confección hace que muy atractivo el servicio de maquila ya que se pueden generar márgenes que dejen buenos beneficios económicos.

En la actualidad las empresas que mejor pagan el valor minuto nacional son Leonisa con 320 pesos y STF con 292 pesos, las demás empresas tanto a nivel nacional como a nivel local están en un promedio de 180 pesos a 250 pesos. Si se compara el valor minuto nacional con el valor minuto para exportación la diferencia relativa es de alrededor del 40% menos a nivel nacional, lo que hace que trabajar el valor de la maquila en el país sea un negocio de mucho riesgo. Ya que si la empresa está legalmente formalizada le es difícil controlar el margen para dar rentabilidad.

El conocimiento de los procesos de confección, corte, confección, bordado, estampado, transfer, fusionado, etc. En si todo el proceso de la cadena de valor, incluyendo el proceso en paquete completo.

Su proceso de confección híbridos, lineal, modular y en lean le permite producir prendas de vestir a diario y ser flexible para la inclusión de nuevas prioridades del cliente.

La empresa tiene dificultades con parte de la maquinaria porque aún no ha logrado hacer renovación tecnológica por las dificultades económicas.

La cercanía con el aeropuerto le permite laborar con la ley de procesamiento parcial, donde vuelve con el producto a zona franca y después al aeropuerto, que se encuentra desde la misma zona geográfica.

Cuadro 17. Guía de análisis interno
 Empresa/organización: MGM
 Área de gestión: Producción

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Conocimiento de proceso de producción de confección.	F				X
Maquinaria obsoleta en algunos procesos	D	X			
Sistema de producción modular flexible.	F				X
Cercanía al aeropuerto para la exportación.	F				X
Dificultades para dar soporte a los mantenimientos correctivos y preventivos de la planta.	D	X			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

10.3. Diagnóstico del proceso de Gestión Humana

Desde el área de gestión humana se hacen grandes esfuerzos para lograr sostener el personal, que renuncia por que los pagos no son oportunos en algunas ocasiones o porque les ofrecen más dinero en otras fábricas de ciudades cercanas. Lo anterior lleva a la falta de motivación, genera ausentismo.

Fuera de esto es difícil conseguir personas para capacitarlas en esta labor de confecciones por que las personas jóvenes no ven esta labor que les llene sus sueños, por varias razones.

Igualmente, desde las posibilidades económicas el área de gestión humana lidera procesos de semilleros internos donde a través de la escuela de formación se da origen a un plan de movilidad interna para apoyo especialmente de la gestión de operaciones

Cuadro 18. Guía de análisis interno
 Empresa/organización: MGM
 Área de gestión: Gestión Humana

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Frecuente rotación de personal.	D	X			
Dificultad para conseguir personal para área productiva.	D	X			
Clima laboral bueno a pesar de las dificultades económicas	F			X	
Falta de presupuesto para capacitaciones.	D	X			
Alto nivel de ausentismo, afectando productividad.	D	X			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

10.4. Gestión y Situación Comercial

La empresa no cuenta con un departamento de ventas que lidere la gestión comercial, esta gestión se realiza directamente desde la gerencia general y la atención al cliente que se da desde la gerencia de operaciones.

10.4.1 Productos y servicios actuales

La organización cuenta con una gama de productos y servicios importante que la hizo reconocida en el mercado. A continuación se relacionan:

Productos	Servicios
Ropa para niño	Confección y manufactura
Ropa para Dama	Creación de patrones,
Ropa Casual para Hombre	clasificación y marcadores
Ropa Deportiva	Ploteado
Ropa para Deporte Extremo	Corte
Ropa Casual	Abastecimiento de bordado
Vestidos de Baño	Abastecimiento de estampado y
Prendas Retardantes al Fuego	en planta
Uniformes de Policía	Pruebas de laboratorio
Ropa de Maternidad	Auditorias
Ropa de Golf	
Blazers	
Sastres para Dama	
Ropa Interior y de Dormir	
Prendas Especiales de Ciclismo	
Disfraces	

Fuente: Elaboración propia, 2018 con base en MGM Vision International, 2011.

Existe una relación muy cercana desde hace 25 años con su principal cliente (A&H) que está ubicado en el exterior y aunque no se hace una revisión de la operación post venta, si se realizan servicios a diario para el control de los compromisos adquiridos y también se realizan algunas auditorias por parte de este cliente para verificar instalaciones y el proceso. La relación comercial con este cliente es muy fuerte tanto que para el año 20108 aumentó el número de unidades a producir.

En la actualidad no se realizan la búsqueda de más clientes ni se invierte en investigaciones de mercado para buscar alternativas de negocio.

Cuadro 19. Guía de análisis interno
 Empresa/organización: MGM
 Área de gestión: Mercadeo y ventas

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Dependencia de un solo cliente	D	X			
No se cuenta con departamento comercial	D	X			
Falta de sistema de servicio al cliente	D	X			
Lealtad del único cliente, el cual lleva 25 años.	F				X
No se realiza investigación para nuevos mercados o clientes.	D	X			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

10.5. Gestión Económica y financiera

La empresa MGM Vision International SAS en la actualidad presenta un alto nivel de endeudamiento que afecta de manera significativa sus finanzas, con pasivos que superan los 8.000 millones de pesos generando un gran impacto en su liquidez.

La organización hoy está aprovechando la oportunidad que le da el cambio monetario donde la devaluación del peso frente al dólar hace que la maquila de exportación genere excelentes ingresos teniendo en cuenta que para MGM su principal ingreso proviene de la venta del intangible en minutos a su principal cliente es Estados Unidos.

Lo anterior ha generado una cierta estabilidad económica que le ha permitido un plan de pagos y de esta manera sostener sus gastos de funcionamiento sin embargo no ha logrado alcanzar la solidez que le permitan realizar las inversiones tan necesarias para el mantenimiento y renovación de equipos que le permitan con la renovación tecnológica un mayor rendimiento de sus procesos.

Tabla 9. Gestión económica y financiera

		900420783
		2016
		2016-12-31
Resultado de periodo [resumen]		
Ganancia (pérdida) [sinopsis]		
Ingresos de actividades ordinarias		\$6.064.309
Costo de ventas		\$4.744.401
Ganancia bruta		\$1.319.908
Otros ingresos		\$214.605
Gastos de administración		\$1.544.511
Ganancia (pérdida) por actividades de operación		(\$9.998)
Ingresos financieros		\$400
Costos financieros		\$8.654.394
Ganancia (pérdida), antes de impuestos		(\$8.663.992)
Ingreso (gasto) por impuestos		
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas		(\$8.663.992)
Ganancia (pérdida)		(\$8.663.992)

Fuente: Superintendencia de sociedades, 2017

Tabla 10. Gestión de efectivo

		900420783
		2016
		2016-12-31
Efectivo y equivalentes al efectivo [sinopsis]		
Efectivo [sinopsis]		
Efectivo en caja		\$0
Saldo en bancos		\$9.298
Total efectivo		\$9.298
Equivalentes al efectivo [sinopsis]		
Depósitos a corto plazo, clasificados como equivalentes al efectivo		\$0
Inversiones a corto plazo, clasificados como equivalentes al efectivo		\$0
Otros acuerdos bancarios, clasificados como equivalentes al efectivo		\$0
Total equivalentes al efectivo		\$0
Otro efectivo y equivalentes al efectivo		\$0
Total de efectivo y equivalentes al efectivo		\$9.298

Fuente: Superintendencia de sociedades

Cuadro 20. Guía de análisis interno

Empresa/organización: MGM

Área de gestión: Financiera

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Bajo nivel de liquidez	D	X			
Buen sistema de costos	F				X
Dificultades para realizar planes de financiamiento	D	X			
Fuente control de costos y presupuesto	F				X
Alto endeudamiento	D	X			
Dificultades para aprovechar crédito proveedores	D	X			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

10.6 Análisis integrado de la situación interna

Se presenta ahora el análisis integrado de la situación interna, en este análisis se realizará con aquellas variables que representan mayor impacto en los dos escenarios, fortalezas y debilidades. (Ver Cuadros 20, 21, 22 y 23).

Cuadro 21. Evaluación integrada de la situación interna-proceso administrativo

Variable Clave	Situación Actual	Impacto sobre la Organización
La visión de la empresa a 2016 desactualizada	No hay plan estratégico, la visión de la empresa no se ha renovado y se hizo hasta el año 2016.	Si no hay un norte no se puede alinear al personal hacia una finalidad y metas claras.
No se realizan planes a largo plazo.	Al no haber Vision ni objetivos concretos, no se realizan planeación a largo plazo.	La empresa hace planes reactivos ante las situaciones presentadas.
Existe organigrama y unidad de mando	Existe una clara división de cargos y funciones en una estructura funcional.	Claros líneas de autoridad y unidad de mando que genera buen flujo de los procesos.
Hay un clima laboral bajo.	Hay dificultades para cumplir con algunos pagos ocasionalmente.	Cuando no se cumple con los pagos de nómina se genera un clima laboral tenso.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuadro 22. Evaluación integrada de la situación interna-Gestión de la Producción.

Variable Clave	Situación Actual	Impacto sobre la Organización
Existe un sistema de control en cada proceso de la empresa.	Hay mediciones precisas para las cotizaciones y controles del proceso de producción.	Buen manejo de los costos que permiten ser competitivos dentro del mercado.
La cercanía con la zona franca de Palmaseca le genera facilidades para aprovechar este espacio.	La sede de la fábrica está en frente del aeropuerto de palma seca y a 1 kilómetro de la zona franca.	Bajos costos en la operación logística para el proceso de procesamiento parcial.
Conocimiento de proceso de producción de confección.	Experiencia de más de 25 años en el gremio textil en el sector de las confecciones de prendas de vestir.	cumplimiento y calidad en los productos entregados
Maquinaria obsoleta en algunos procesos	Maquinaria automática pero antigua en corte, y un 50% de la maquinaria de confección con algún grado de obsolescencia.	Problemas con reprocesos en algunas operaciones específicas.
Sistema de producción modular flexible.	El sistema de producción es modular con la flexibilidad para ingresar prioridades de última hora.	Se producción unidades por hora dependiendo del estándar de cada producto.
Dificultades para dar soporte a los mantenimientos correctivos y preventivos de la planta.	No hay presupuesto para hacer los mantenimientos predictivos.	Solo se hacen mantenimientos de carácter correctivo que en algunos momentos duran más tiempo del debido y afectan la producción.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuadro 23. Evaluación integrada de la situación interna-Gestión Financiera

Variable Clave	Situación Actual	Impacto sobre la Organización
Bajo nivel de liquidez	Realmente no hay liquidez por que los ingresos no alcanzan para pagar toda la deuda.	Dificultades para pagar los gastos de funcionamiento en general de la empresa.
Buen sistema de costos	El conocimiento del proceso completo de confección permite seguir cotizando dentro de los costos del mercado.	El cliente sigue ofertando trabajo en estas condiciones de negociación.
Dificultades para realizar planes de financiamiento	No tienen posibilidades con los bancos para préstamos.	No hay capital de trabajo para hacer más inversión.
Alto endeudamiento	Los ingresos no alcanzan para disminuir en forma considerable el endeudamiento.	Dificultades para generar pagos de nómina y terceros.
Dificultades para aprovechar crédito proveedores.	Los proveedores no dan crédito por las dificultades económicas.	No se puede comprar de contado esto hace que por la liquidez se pasen necesidades con algunos suministros.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuadro 24. Evaluación integrada de la situación interna-Gestión de Mercadeo y Ventas

Variable Clave	Situación Actual	Impacto sobre la Organización
Dependencia de un solo cliente	Solo se cuenta con el cliente AYH de estados unidos.	El riesgo es grande porque sin este cliente se acabaría el ingreso de la empresa.
No se cuenta con departamento comercial.	No hay departamento de mercadeo y ventas ni gerente de ventas o alguna persona que realice esta función.	No hay crecimiento de mercado. No se está gerencia para conseguir más clientes.
Falta de sistema de servicio al cliente	No sé hace servicio al cliente. No hay personal dedicado a esta labor.	En lo que respecta al único cliente no ha afectado esta labor.
Lealtad del único cliente, el cual lleva 25 años.	El cliente AYH está satisfecho con la labor, inclusive aumento la oferta de trabajo en un 25% de más de unidades en el año 2017.	El cliente está muy satisfecho con el cumplimiento y calidad de la empresa.
No se realiza investigación para nuevos mercados o clientes.	No existe área de investigación y desarrollo, esta área desapareció por las situaciones económicas.	No se realizan estudios formales para invertir en otros escenarios del negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

11. ANALÍISIS ESTRATÉGICO DOFA

El análisis “DOFA” es una metodología de estudio que permite evaluar la situación de una empresa o proyecto. Según Betancourt (2013) una de las metodologías más utilizadas en los análisis estratégicos en las organizaciones es la metodología DOFA, que reúne el análisis del entorno y el análisis de la situación interna de la organización. (p.59)

“DOFA significa (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Mediante esta metodología se integra en un mismo análisis los aspectos externos (Oportunidades y Amenazas) y los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) que influyen positiva o negativamente en la organización” (Betancourt, 2013, p.59).

11.1. Evaluación de Factores Externos EFE

La matriz de Evaluación de factores externos “EFE” permite evaluar la información del entorno y sus diferentes dimensiones. Según Betancourt (2013) La evaluación de factores externos se desarrolla en 5 pasos. (p.60)

- Elaboración de lista de factores externos clave, según resultado de análisis externo, se toman de 15 a 20 factores incluyendo Oportunidades y Amenazas.
- Asignación de valor porcentual a cada factor dependiendo su importancia.
- Asignación de cada factor externo clave una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización.

Oportunidad mayor: 4.

Oportunidad menor: 3.

Amenaza menor: 2.

Amenaza mayor: 1.

La calificación evalúa el impacto en la organización y el peso refleja la importancia del factor en el entorno.

- Multiplicar el peso decimal de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados, para obtener un peso ponderado total.

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factor Externo “EFE”

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
EFE			
Factores determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Devaluación del peso, la cual favorece las exportaciones.	5%	4	0,2
2. Tasas de interés bajas de acuerdo a política monetaria.	8%	3	0,24
3. Ubicación de la empresa para exportaciones.	6%	4	0,24
4. Ley de zona franca (procesamiento parcial).	6%	4	0,24
5. Confianza y lealtad del cliente, que ha aumentado la oferta de trabajo.	5%	3	0,15
6. Disminución de tiempos de entrega por sistema logístico.	7%	3	0,21
7. Crecimiento del sector de las confecciones en el mundo.	8%	3	0,24
8. Políticas de acceso a créditos en entes del estado.	6%	3	0,18
Amenazas			
1. Desempleo, afecta capacidad adquisitiva.	5%	2	0,1
2. Altos costos de transporte de mano de obra de otros municipios.	5%	2	0,1
3. Dificultad de consecución de mano de obra calificada.	7%	1	0,07
4. Devaluación del peso que eleva costo de importaciones.	6%	1	0,06
5. Inflación, eleva costos de mano de obra y suministros.	7%	1	0,07
6. La juventud no le interesa laborar en este negocio.	7%	1	0,07
7. Dificultad en el acceso a nuevas tecnologías.	6%	1	0,06
8. Mayor capacidad tecnológica de la competencia.	6%	1	0,06
	100%		2,29

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo a los factores externos analizados en la matriz EFE3, se obtuvo una calificación de 2.29 por debajo de la media d 2.5, Lo cual significa que la empresa MGM Vision internacional se encuentra en un entorno difícil donde no está aprovechando sus Oportunidades y se ve muy afectado por las Amenazas.

En el análisis anterior se evidencia un fuerte impacto dado por la política monetaria que en la actualidad por el nivel de devaluación del peso ante el dólar es una gran oportunidad que favorece de gran manera la empresa, pero que igualmente como en años anteriores si cambia se puede convertir en una gran amenaza.

De otra parte, es el aspecto socio cultural el que en gran medida amenaza el posible crecimiento de la empresa la cual tiene un reto la buscar que los jóvenes de hoy quieran laborar

11.2 Evaluación De factores internos EFI

La matriz de Evaluación de factores Internos “EFI” permite evaluar la información del Interna y sus distintas áreas funcionales. Según Betancourt (2013, p. 62) la evaluación de factores Internos se desarrolla en 5 pasos.

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos “EFI”

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
EFI			
Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Existe control administrativo y unidad de mando.	5%	3	0,15
2. Existe levantamiento de procesos.	4%	3	0,12
3. Fuerte conocimiento del proceso de producción.	4%	4	0,24
4. Sistema de producción modular flexible.	5%	4	0,2
5. Sistema de control por proceso	5%	4	0,2
6. Fuerte sistema de control de costo.	5%	4	0,2
7. Clima laboral socialmente bueno.	6%	3	0,18
8. La mejor opción de empleo para corregimientos aledaños.	3%	3	0.09
Debilidades			
1. El plan estratégico está desactualizado	5%	1	0,05
2. No se realizan planes a largo plazo	6%	2	0,12

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
EFI			
Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
3. No se realizó cambio generacional.	4%	2	0,08
4. Dificultades económicas para dar soporte a los mantenimientos.	4%	2	0,08
5. Equipos y maquinaria obsoleta.	6%	1	0,06
6. Alta dependencia de un solo cliente.	6%	1	0,06
7. No se realiza investigación de nuevos mercados.	7%	1	0,07
8. Falta sistema de servicio al cliente	5%	1	0,05
9. No hay departamento comercial.	6%	2	0,12
10. Bajo nivel de liquidez.	7%	1	0,07
11. Alto nivel de endeudamiento.	5%	2	0,1
	100%		2,24

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo a los factores Internos analizados en la matriz EFI, se obtuvo una calificación de 2.24 por debajo e la media de 2.5, lo cual significa que la empresa MGM Vision International SAS se encuentra en un ambiente interno donde no está aprovechando sus fortalezas pero si se ve afectada por sus debilidades.

En al análisis anterior se evidencia que aunque la organización cuenta con todo una estructura de trabajo para el funcionamiento de los procesos, existen variables de falta de inversión por el alto endeudamiento que no permiten a su vez realizar la renovación y actualización de los equipos.

En especial sus dificultades económicas han llevado a la dirección a buscar sostenerse a como dé lugar y no le han dado la importancia necesaria a la renovación del plan estratégico para que este sea que sea la carta de navegación que le permita contar de nuevo con una sólidez financiera estable.

11.3 Análisis DOFA

Los análisis Internos y Externos de la organización se sintetizarán en Debilidades y Fortalezas Internas y Oportunidades y Amenazas Externas, este es el análisis DOFA.

Cuadro 37. Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Existe control administrativo y unidad de mando.	D1. El plan estratégico esta desactualizado.
F2. Existe levantamiento de procesos.	D2. No se realizan planes a largo plazo.
F3. Fuerte conocimiento del proceso de producción.	D3. No se realizó cambio generacional.
F4. Mejor opción de empleo para la población aledaña.	D4. dificultades económicas para dar soporte a los mantenimientos.
F5. Buen sistema de control por proceso.	D5. Equipos y maquinaria obsoletas.
F6. Fuerte sistema de control de costo.	D6. alta dependencia de un solo cliente.
F7. Clima laboral socialmente bueno.	D7. No se realiza investigación de nuevos mercados.
	D8. falta sistema de servicio al cliente.
	D9. No hay departamento comercial.
	D10. Bajo nivel de liquidez.
	D11. alto nivel de endeudamiento.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Devaluación del peso, la cual favorece las exportaciones.	A1. Desempleo, afecta capacidad adquisitiva.
O2. Tasas de interés bajas de acuerdo a política monetaria.	A2. Altos costos de transporte de mano de obra de otros municipios.
O3. Ubicación de la empresa para exportaciones.	A3. Dificultad de consecución de mano de obra calificada.
O4. Crecimiento de la oferta por parte del cliente actual	A4. Devaluación del peso que eleva costo de importaciones.
O5. Ley de zona franca (procesamiento parcial).	A5. Inflación, eleva costos de mano de obra y suministros.
O6. Confianza y lealtad del cliente.	A6. La juventud no le interesa laborar en este negocio.
O7. Disminución de tiempos de entrega por logística,	A7. Dificultad en el acceso a nuevas tecnologías.
O8. Clima laboral ameno.	A8. Mayor capacidad tecnológica de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

11.4. Matriz DOFA

La Matriz DOFA, es un instrumento de análisis muy importante que ayuda a las organizaciones a desarrollar cuatro tipos de estrategias.

1. (FO) Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (usan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas).
2. (FA) Estrategias de Fortalezas y Amenazas (aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar las repercusiones o amenazas externas).
3. (DO) Estrategias de Debilidades y Oportunidades (busca superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas).

4. (DA) Estrategias de Debilidades y Amenazas (son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno).

Matriz DOFA

A continuación se presenta los cruces estratégicos que corresponden a la articulación de fortalezas-oportunidades; fortalezas-amenazas; debilidades-oportunidades y debilidades-amenazas.

Cuadro 25. Cruces estratégicos

ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA F.A.
Usan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas.	Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar las repercusiones o amenazas externas.
F2, O4 Incursionar en nuevas líneas de producto de acuerdo a las expectativas del mercado textil.	F1, F3, A1 Elaborar y establecer un plan de direccionamiento estratégico que mejoré todos los procesos de la empresa.
F3, F5, O4, O5 Diseñar y confeccionar su propia línea de prendas de vestido de Baño.	F4, F7, A3, A6 Implementar procesos referentes al reclutamiento y retención de personal, a través de herramientas administrativas como: planes de bienestar, motivación, y crecimiento para el desarrollo de la empresa.
F4, F5, F6, O1, O4, O6 Establecer alianzas estratégicas con talleres o satélites de confección y otras empresas que requieran de estos servicios.	F1, F3, A1, A8 Establecer e implementar una estructura organizacional para la integración y gestión oportuna de todos los procesos, orientada hacia las metas y objetivos de la empresa.
F2, O1, O2, O4 Alinear los procesos administrativos y financieros de acuerdo a las exigencias del Estado con la finalidad de obtener recursos financieros a través de las leyes de fomento empresarial para las Mi pymes.	F2, F5, A8, Diseñar un portafolio de servicios que cumpla con las expectativas del mercado para atraer nuevos clientes.
F6, F7, O1, O8 Desarrollar planes de beneficio y estímulo para los empleados orientados a mejorar el ausentismo.	
F2, F5, F6, O3, O4 Generar valor agregado a su cliente actual para darse a conocer por medio de estos a nuevos clientes potenciales.	
F3, F6, O1 Implementar herramientas de control financiero que permitan mantener el equilibrio en el nivel de endeudamiento.	
ESTRATEGIA D.O.	ESTRATEGIA D.A.
Buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.	Se generan estrategias defensivas que buscan disminuir las debilidades internas.
D1, D2, O4, O6, Desarrollar el plan estratégico a 10 años que permita encausar la empresa con objetivos definidos.	D10, D11, A4, A5, A8 Declararse en insolvencia para regular los gastos financieros.
D4, D5, O1, O3, O6 Buscar acceso a la nueva tecnología del sector para estar a la vanguardia de las expectativas de los clientes.	D1, D2, A4, A7 Afianzar las relaciones comerciales con los proveedores y clientes por medio del pago oportuno, calidad del servicio y precios competitivos.
O1, O3, D6, D7, D8, D9 Contratar un gestor comercial que cuente con conocimientos especializados en el mercado textil a nivel internacional para liderar la consecución de más clientes.	D4, A3, A7, A8 Tercerizar los procesos con menos margen para evitar pérdidas significativas.

ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA F.A.
D2, D3, O1, O8 Establecer canales de comunicación que contribuyan a un buen ambiente organizacional y promueva el sentido de pertenencia.	D5, D6, D10, A5, A6, A7, Buscar un aliado estratégico que le inyecte capital a la empresa o que la compre.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

En este apartado y como parte del proceso de direccionamiento estratégico de MGM Vision International S.A.S. se desarrollan los elementos que constituyen el nuevo plan estratégico de la organización:

12.1 Misión actual de la organización

Proveer la más alta calidad de confección de forma competitiva y a tiempo, ofreciendo las mejores alternativas de servicio y asesoría para el desarrollo de las necesidades específicas de cada cliente.

Productos y servicios

- Servicio de corte de prendas de vestir.
- Servicios de confección de prendas de vestir.
- Servicio de fusionado de piezas de tela, servicio de transfer.

Usuarios y clientes

Algunos de los usuarios y clientes de la empresa han sido los siguientes:

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| • AyH Sportswear | A.H. Schreiber |
| • Acacia | Apparel Specialties |
| • Authentic Fitness | Bambooco |
| • Blauer Manufacturing | Cannondale |
| • Capezio – Bodiform | Carter’s |
| • Danskin | Duck Head |
| • Fantasi International | Fith y Ocean |

Mercado internacional y mercado local

Conocimiento y tecnología.

Trabajar con avances tecnológicos encaminados al mejoramiento continuo y a la reducción de tiempos de entrega en cada uno de los procesos.

Responsabilidad social.

La empresa MGM es una organización dedicada al servicio de maquila de confección industrial comprometida con servicios y productos de alta calidad y respeto por el cliente, sus grupos de interés y el medio ambiente, orientada a la excelencia en los procesos, al trabajo en equipo coordinado con funcionarios, proveedores, clientes.

Imagen pública.

Se espera que el gremio las confecciones que integra el sistema moda tenga a la empresa MGM como un referente de productos de alta calidad, con un nivel competitivo respetado y con un grupo de personas comprometida con la organización

Propuesta de misión para MGM Vision International SAS.

Somos una empresa de confección en servicios de maquila, paquete completo y marca propia de alta calidad, competitiva y sostenible, que ofrece las mejores alternativas de servicio y asesoría para las necesidades específicas de sus clientes.

Visión actual de la organización

En el año 2016 llegar a ser líder mundial en la manufactura de confección convirtiéndonos en el principal aliado estratégico de nuestros clientes, la mejor alternativa de trabajo para nuestros empleados y un polo de desarrollo para las comunidades circunvecinas y para nuestra región.

Elementos del pasado. Nivel de coordinación e integración con otras áreas.

Elementos del futuro. Se espera un sector con más avance tecnológico, para la prestación de servicios y la administración del análisis.

Imaginar la organización a largo plazo. La empresa MGM Vision International es una organización que será reconocida en el sector de las confecciones a nivel Nacional, con procesos innovadores que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de salud del individuo, la familia y la comunidad.

Elaborar estrategia. Para llegar al futuro deseado se deberá trabajar estratégicamente a nivel interno y externo de la entidad, igualmente realizar un plan de capacitación continuo para el personal.

Prever los obstáculos. Se debe analizar los cambios del entorno y con directivos con la capacidad de resolver conflictos a corto, mediano y largo plazo y trabajar en equipo con sus colaboradores.

Concebir la arquitectura del cambio. La organización requiere incrementar la competitividad mediante el mejoramiento continuo de la calidad en los servicios, la eficiencia en los procesos y la gestión tecnológica.

12.2 Propuesta de visión para MGM Vision International S.A.S.

Para el año 2027 será una empresa competitiva y sostenible, reconocida en servicio de paquete completo en prendas de vestir deportivas y reconocida por su propia marca de vestidos de baño, llegando a los mercados nacionales e internacionales con productos innovadores y de alta calidad.

12.3 Objetivos

Objetivo Financiero

1. Lograr para el año 2023 una rentabilidad creciente y sostenida del 10% por año.
2. Disminuir el nivel de endeudamiento en un 50% al año 2023.

Objetivo de Productividad

3. Aumentar el nivel de eficiencia en un 5% para el año 2023.
4. Disminuir el error de calidad por debajo del 1%. Para el año 2023.

Objetivo Tecnológico

5. Actualizar el 100% de los equipos tecnológicos para el año 2023.

Objetivos de desarrollo o crecimiento

6. Aumentar los ingresos por venta en un 20% anual hasta el 2023.
7. Aumentar la oferta de empleo a 1000 empleados en el año 2023.

12.4 Principios y Valores

Los principios y valores inspiran a las organizaciones en su razón de ser y deben ser socializados a todo el personal que la integra para lograr la existencia de criterios unificados dentro de esta, por la razón anterior MGM Vision International SAS. Está comprometida con los siguientes principios y valores:

- Respeto
- Confianza
- Innovación
- Responsabilidad con el entorno
- Servicio Integral
- Sentido de pertenencia con la organización
- Calidad

12.5 Formulación de estrategias

12.5.1 Estrategias ANSOFF (producto-mercado)

La Matriz de Ansoff es un modelo propuesto utilizado principalmente por empresas que buscan oportunidades de crecimiento.

Cuadro 26. Matriz de segmentación

PAPELES DE TRABAJOS PARA PLANES ESTRATÉGICOS										
MATRIZ DE SEGMENTACION										
EMPRESA		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES					PRODUCTOS NUEVOS			
ABC SEGMENTACION		MAQUILA CORTE Y CONFECCION	MAQUILA CORTE				MAQUILA PAQUETE COMPLETO	MARCA PROPIA		
TRADICIONALES MERCADOS ORIGINALES	Estados Unidos	x						X		
	Colombia	x	x							
NUEVO MERCADOS	Estados Unidos						x			
	Estados Unidos							x		
	Colombia							x		

Penetración de mercado
Desarrollo de mercado
Desarrollo de producto
Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo a lo anterior la matriz se plantea 2 alternativas para lograr las metas fijadas:

1. Diversificación
2. Desarrollo de mercados.

12.6 Innovación y Nuevos Productos, Paquete completo, marca propia

Cuadro 27. Estrategias ANSOFF (producto-mercado).

CLIENTES	ACTUALES	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
		Desarrollar estrategias de publicidad y mercadeo que logre atraer nuevos clientes, a nivel local, nacional y en mercado de estados unidos.	Incluir dentro de la oferta nuevos productos con mejores estándares de calidad e innovación como sería el paquete completo
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION
		Ampliar oferta comercializando productos dirigidos a grandes superficies como la marca propia.	Diversificar en diseños de vestidos de baño y ropa deportiva.

Fuente: Porter, 1985.

12.5.2 Estrategias de portafolio (BCG)

Las estrategias de portafolio por el grupo Boston Consulting Group buscan clasificar los productos ofrecidos por la fábrica en relación a su participación en el mercado y al crecimiento de su demanda, de forma que sea posible identificar las características de cada producto y de esta forma desarrollar estrategias que mejor se adecuen a los requerimientos de cada uno.

La matriz se divide en 4 tipos de productos:

Los interrogantes: son productos que cuentan con un alto crecimiento de la demanda pero que su participación es muy baja, lo que hace que se genera pocos beneficios en comparación con el nivel de inversión que se requiere para en comparación con el nivel de inversión que se requiere para sostenerlos, sin embargo son productos estratégicos ya que si se les da el manejo adecuado puede llegar a convertirse en productos estrellas.

Las estrellas: este tipo de productos requieren altos niveles de inversión por que hacen que su utilidad sea baja, sin embargo son productos claves que ayudan mucho al crecimiento de la empresa.

Las vacas lecheras: son productos que se venden mucho en un mercado que está en caída, sin embargo, son productos que están posicionados en la mente del consumidor lo que hace que genere muchos ingresos y muy pocos gastos.

Los pesos muertos: los ingresos son mínimos, su rotación es muy lenta en un mercado que está en caída sin embargo son productos tradicionales o que sirven de gancho para mantener a los clientes.

Cuadro 28. Estrategias de portafolio (BCG).

		Participación en el Mercado	
		ALTA	BAJA
Crecimiento de la demanda	ALTA	PRODUCTOS ESTRELLA	PRODUCTOS DILEMA
		PAQUETE COMPLETO	MAQUILA DE CORTE Y CONFECCION
	BAJA	PRODUCTOS VACA LECHERA	PRODUCTOS PESOS MUERTOS
		MARCA PROPIA	MAQUILA DE FUSIONADO, BORDADO Y TRANSFER

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las estrellas: el producto estrella sería el paquete completo para el mercado internacional que genera ganancias por cada parte del proceso de la prenda, siendo así por cada proceso que lleve la prenda se convierte en un negocio y cada negocio deja su margen de ganancia, generando grandes beneficios con una TRM al cambio actual.

Las vacas lecheras: el producto vaca lechera es la marca propia, si la empresa genera un producto con marca propia generaría un margen diferencial con respecto a los otros productos y sería de grandes beneficios para la empresa.

Productos dilema: se considera la maquila de corte y confección como producto dilema, en especial cuando se hace para exportación por la variabilidad que tiene la TRM que cuando baja se generan márgenes de utilidad muy bajos.

Los pesos muertos: los servicios de subprocesos o partes de negocio de una prenda son los considerados peces muertos, son servicios de gran margen de ganancia y cualquier dificultad en el proceso puede generar pérdidas pero ayuda a jalonar otros negocios como las maquilas más completas.

13. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO

Una vez se han realizado los diagnósticos externos e internos de la empresa y se ha definido el direccionamiento estratégico que permite orientar el plan, es importante desarrollar la estrategia, mediante acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso. Para ello es necesario el diseño de planes de corto plazo, operativos, programas y proyectos (Betancourt, 2013, p. 89).

13.1. Selección de proceso

El proceso seleccionado es el del área de producción de la empresa MGM Vision International S.A.S. para lo cual se elaborará un plan de acción de un (1) año, siguiendo los siguientes pasos:

13.2. Análisis de la situación actual

En el análisis de la situación actual se evidencia que aunque la organización cuenta con todo una estructura metodológica y estratégica para el funcionamiento de la producción de maquila de confección, en especial de vestido de baño, existen variables que ocasionan que los indicadores no sean cumplidos de forma consistente como falta de inversión, bajo compromiso de los colaboradores, maquinaria obsoleta, dificultades para hacer los mantenimientos, frecuente rotación de personal, falta de capacitación, sistema informal de control de corte, entre otras.

A continuación se hace una descripción de los principales problemas de la empresa MGM Vision International SAS, con el fin de identificar las causas que lo originan, los efectos y las posibles soluciones para así corregir las situaciones.

Cuadro 29. Análisis situación actual

Nº	Problema	Causa	Efecto	Solución
1	Maquinaria Obsoleta	No se invierte en renovación	Dificultades en calidad, pérdida de competitividad en tiempos al no tener maquinas más veloces y con tecnología de punta.	Definir una política de inversión en la renovación tecnológica de los equipos de corte y confección.
2	Dificultades para soporte de mantenimiento	Maquinaria muy antigua sobre la cual no se consiguen repuestos.	Maquinaria parada que no se puede usar en la producción.	Hacer sustitución de equipos antiguos y obsoletos.
3	Rotación de personal	Falta de pagos puntuales	Se afecta la producción y el cumplimiento en la entrega de los pedidos.	Consolidar una política de pagos oportuna y con incentivos de producción.
4	Dificultad para conseguir personal experto en confección.	No hay personal experto en el mercado para el sector de las confecciones.	Se afecta la producción por que no se puede remplazar fácil una persona y dificultad realizar un crecimiento de producción en las temporadas pico.	Realizar programas de capacitación para el personal operativo, por medio de instituciones públicas como el SENA y privadas. Formalización de escuela interna de producción.
5	Sistema informal de control en área de corte.	Desconocimiento del proceso por falta de un líder experto en las operaciones del área de corte.	Problemas de calidad, dificultades con el seguimiento de la producción en cada subproceso: extendido, corte, tiqueteo, despacho, sesgos.	Conseguir una persona idónea para el proceso y capacitar a una persona con el perfil indicado.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

13.3. Objetivos a corto plazo

Los objetivos estratégicos son los grandes propósitos que pretende lograr la dirección de la organización en el largo plazo, para el cual ha formulado su plan estratégico, los objetivos estratégicos forman y despliegan el plan estratégico con los planes operativos, procesos y demás actividades que tiendan a mejorar la organización (Betancourt, 2013, p. 91).

1. Ejecutar como mínimo el 60% de los planes de reposición de equipos obsoletos de fábrica entre el 2019 y 2020.
2. Lograr la compra y recambio del 50% de los repuestos necesarios para los equipos de la planta.
3. Sostener la política de pagos quincenal con incentivos por producción.

4. Implementar programas de gestión humana para mejorar el clima laboral y calidad de vida de los empleados.
5. Realizar el montaje de la escuela de corte y confección al interior de la empresa
6. Llevar a cabo un levantamiento de los procesos del área de corte por personal experto en este proceso.

13.4. Actividades para lograr los objetivos

Todos los objetivos requieren de recursos para desarrollar actividades que permitan su realización. Estas actividades son de diversas índoles como: Divulgación, Capacitación, Asignación de recursos, definición de responsables, conformación del equipo del proyecto, división del trabajo.

Actividades para lograr el Objetivo 1. Ejecutar como mínimo el 60% de los planes de reposición de equipos obsoletos de fábrica entre el 2019 y 2020

- 14 Realizar inventario de los equipos de corte y confección y hacer la clasificación de las máquinas para identificar cuales deben darse de baja y hacer la reposición.
- 15 Llevar a cabo un ejercicio de vigilancia tecnológica y comercial para identificar tecnologías pertinentes.
- 16 Hacer cotizaciones y generar un presupuesto para el recambio de los equipos.
- 17 Definir con la gerencia la prioridad que debe tener la reposición de equipos obsoletos.

Actividades para lograr el Objetivo 2. Lograr la compra y recambio del 50% de los repuestos necesarios para los equipos de la planta

- Realizar inventario de los equipos de corte y confección y hacer la clasificación de las máquinas que necesiten repuestos con alta prioridad.
- Presentar análisis técnico y financiero de la reposición de los repuestos más importantes a la gerencia de fábrica.
- Generar un cronograma de cambio de repuestos y entrega de máquinas para el año 2019.

Actividades para lograr el Objetivo 3. Sostener la política de pagos quincenal con incentivos por producción

- Buscar apalancamiento bancario para no fallar en el pago de la quincena.
- pagar cumplidamente la quincena en las fechas pactadas para este fin.
- generar un plan de incentivos para recompensar las mejores eficiencias.

Actividades para lograr objetivo 4. Implementar programas de gestión humana para mejorar el clima laboral y calidad de vida de los empleados

- Realizar jornadas de sensibilización al personal orientadas por profesionales.
- Llevar a cabo integraciones (almuerzos, fiestas, paseos) con la participación del personal, tanto directivos, mandos medios y operarios.
- Implementar la celebración de días especiales: cumpleaños, día de la familia, entre otros.

Actividades para lograr Objetivo 5. Realizar el montaje de la escuela de corte y confección al interior de la empresa

- Presupuestar herramientas, equipos y personal idóneo para el entrenamiento del personal en las funciones de corte y confección.
- Hacer la campaña para conseguir personal en el entorno geográfico más cercano.
- Generar la unidad programática que servirá de guía para las dos funciones corte y confección.

Actividades para lograr Objetivo 6. Llevar a cabo un levantamiento de los procesos del área de corte por personal experto en este proceso

- Vincular el experto en el área de corte para el levantamiento de los procesos en esta área.
- Implementar los controles necesarios por subprocesos, como extendido, corte, tiqueteo, sesgos.
- Realizar reuniones para las capacitaciones y enteramientos dl personal del área de corte y formalizar los nuevos controles.

Cuadro 30. Objetivos a corto plazo vs actividades

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
<p>Ejecutar como mínimo el 60% de los planes de reposición de equipos obsoletos de fábrica entre el 2019 y 2020</p>	<p>Realizar inventario de los equipos de corte y confección y hacer la clasificación de las máquinas para identificar cuales deben darse d baja y hacer la reposición.</p> <p>Hacer cotizaciones y generar un presupuesto para el recambio de los equipos.</p> <p>Definir con la gerencia la prioridad que debe tener la reposición de equipos obsoletos</p>
<p>Lograr la compra y recambio del 50% de los repuestos necesarios para los equipos de la planta</p>	<p>Realizar inventario de los equipos de corte y confección y hacer la clasificación de las máquinas que necesiten repuestos con alta prioridad.</p> <p>Presentar análisis técnico y financiero de la reposición de los repuestos más importantes a la gerencia de fábrica.</p> <p>Generar un cronograma de cambio de repuestos y entrega de máquinas para el año 2019.</p>
<p>Sostener la política de pagos quincenal con incentivos por producción.</p>	<p>Buscar apalancamiento bancario para no fallar en el pago de la quincena.</p> <p>Pagar cumplidamente la quincena en las fechas pactadas para este fin.</p> <p>Generar un plan de incentivos para recompensar las mejores eficiencias</p>
<p>Implementar programas de gestión humana para mejorar el clima laboral y calidad de vida de los empleados</p>	<p>Realizar jornadas de sensibilización al personal orientadas por profesionales.</p> <p>Llevar a cabo integraciones (almuerzos, fiestas, paseos) con la participación del personal, tanto directivos, mandos medios y operarios.</p> <p>Implementar la celebración de días especiales: cumpleaños, día de la familia, entre otros.</p>
<p>Realizar el montaje de la escuela de corte y confección al interior de la empresa</p>	<p>Presupuestar herramientas, equipos y personal idóneo para el entrenamiento del personal en las funciones de corte y confección.</p> <p>Hacer la campaña para conseguir l personal en el entorno geográfico más cercano.</p>

	<p>Generar la unidad programática que servirá de guía para las dos funciones corte y confección.</p>
<p>Llevar a cabo un levantamiento de los procesos del área de corte por personal experto en este proceso.</p>	<p>Vincular el experto en el área de corte para el levantamiento de los procesos en esta área.</p> <p>Implementar los controles necesarios por subprocesos, como extendido, corte, tiqueteo, sesgos.</p> <p>Realizar reuniones para las capacitaciones y enteramientos dl personal del área de corte y formalizar los nuevos controles.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

13.5. CRONOGRAMA.

En el cronograma se distribuyó en forma temporal el conjunto de actividades diseñadas a lo largo de la investigación. (Ver Cuadro 29)

ACTIVIDAD	MESES	AÑO 2019											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Realizar inventario de los equipos de corte y confección y hacer la clasificación de las máquinas para identificar cuales deben darse d baja y hacer la reposición.		15											
Hacer cotizaciones y generar un presupuesto para el recambio de los equipos.				30									
Definir con la gerencia la prioridad que debe tener la reposición de equipos obsoletos					30								
Realizar inventario de los equipos de corte y confección y hacer la clasificación de las máquinas que necesiten repuestos con alta prioridad.		15											
Presentar análisis técnico y financiero de la reposición de los repuestos más importantes a la gerencia de fábrica.													
Generar un cronograma de cambio de repuestos y entrega de máquinas para el año 2019.													
Buscar apalancamiento bancario para no fallar en el pago de la quincena.		15											

ACTIVIDAD	MESES	AÑO 2019											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pagar cumplidamente la quincena en las fechas pactadas para este fin.		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Generar un plan de incentivos para recompensar las mejores eficiencias		30		30									
Realizar jornadas de sensibilización al personal orientadas por profesionales.		30					30			30			
Llevar a cabo integraciones (almuerzos, fiestas, paseos) con la participación del personal, tanto directivos, mandos medios y operarios							30						30
Implementar la celebración de días especiales: cumpleaños, día de la familia, entre otros.		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Presupuestar herramientas, equipos y personal idóneo para el entrenamiento del personal en las funciones de corte y confección.				30									
Hacer la campaña para conseguir 1 personal en el entorno geográfico más cercano.						30							
Generar la unidad programática que servirá de guía para las dos funciones corte y confección.									15	15	15	15	15

ACTIVIDAD \ MESES		AÑO 2019											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Vincular el experto en el área de corte para el levantamiento de los procesos en esta área.			30										
Implementar los controles necesarios por subprocesos, como extendido, corte, tiqueteo, sesgos.				15	15	15							
Realizar reuniones para las capacitaciones y enteramientos del personal del área de corte y formalizar los nuevos controles.							30	30	30				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

13.6. Recursos, presupuesto y responsables

En el cuadro número 30 se describen los recursos asociados a cada una de las dieciocho (18) actividades que componen el plan de acción. En total se invertirán \$902 millones de pesos para implementar el plan de acción planteado.

Cuadro 32. Recursos para plan de acción

ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO (Miles)	TIEMPO	TOTALES	RESPONSABLE
Realizar inventario de los equipos de corte y confección y hacer la clasificación de las máquinas para identificar cuales deben darse de baja y hacer la reposición.	<ul style="list-style-type: none"> • PC para registrar la lista d los equipos. • Personal de mantenimiento para levantar el inventario. • Acta de registros del inventario. 	0	48 horas		Jefe de mantenimiento
Hacer cotizaciones y generar un presupuesto para el recambio de los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> • Línea telefónica, Internet. • Personal de compras para hacer las cotizaciones y presupuesto. • Análisis Financiero 	0	24 horas		Jefe de Compras
Definir con la gerencia la prioridad que debe tener la reposición de equipos obsoletos	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones. • Gerente general y gerente de operaciones. • Resultados de análisis de los equipos a cambiar. 	0	2 horas 500 MM	500 MM	Gerencia de Operaciones
Realizar inventario de los equipos de corte y confección y hacer la clasificación de las máquinas que necesiten repuestos con alta prioridad.	<ul style="list-style-type: none"> • PC para registrar la lista de los repuestos. • Personal de mantenimiento para levantar el inventario. • Acta de registros del inventario. 	0	48 horas		Jefe de Mantenimiento

ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO (Miles)	TIEMPO	TOTALES	RESPONSABLE
Presentar análisis técnico y financiero de la reposición de los repuestos más importantes a la gerencia de fábrica.	<ul style="list-style-type: none"> Sala de reuniones. Gerencia general. Documento de análisis del costo-beneficio del recambio. Acta de repuestos aprobados. 	700.000	2 horas 100 MM	100 MM	Gerencia de Operaciones
Generar un cronograma de cambio de repuestos y entrega de máquinas para el año 2019.	<ul style="list-style-type: none"> Lista de inventario de máquinas a intervenir. Presupuesto de llegada de los repuestos. Personal de mantenimiento para realizar el cronograma. 	0	24 horas		Jefe de Mantenimiento
Buscar apalancamiento bancario para no fallar en el pago de la quincena.	<ul style="list-style-type: none"> Sala de reuniones gerente general. Gerente del banco. Propuesta financiera 	0	4 horas.		Gerente General.
Pagar cumplidamente la quincena en las fechas pactadas para este fin.	<ul style="list-style-type: none"> Nominas liquidadas. Apalancamiento del banco Personal de nómina. 	100.000	24 horas		Gerente General.

ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO (Miles)	TIEMPO	TOTALES	RESPONSABLE
Generar un plan de incentivos para recompensar las mejores eficiencias	<ul style="list-style-type: none"> Medición de las tareas y funciones. Acta de incentivos por eficiencia. Personal de ingeniería para toma de tareas. 	50.000	72 horas		Gerente de Operaciones.
Realizar jornadas de sensibilización al personal orientadas por profesionales	<ul style="list-style-type: none"> Sala de reuniones Jefe de gestión humana Personal 	5.000	No aplica		Jefe de Gestión Humana
Llevar a cabo integraciones (almuerzos, fiestas, paseos) con la participación del personal, tanto directivos, mandos medios y operarios	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general Jefe de Gestión Humana Personal Alquiler de espacios 	10.000	No aplica		Jefe de Gestión Humana
Implementar la celebración de días especiales: cumpleaños, día de la familia, entre otros	<ul style="list-style-type: none"> Sala de reuniones Jefe de gestión humana Personal 	10.000	No aplica		Jefe de Gestión Humana
Presupuestar herramientas, equipos y personal idóneo para el entrenamiento del personal en las funciones de corte y confección.	<ul style="list-style-type: none"> Sala de reuniones con proyector. Gerente de operaciones, Jefe de Mantenimiento. Jefe de Gestión Humana. 		30 horas 5MM	5 MM	Gerente de Operaciones.

ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO (Miles)	TIEMPO	TOTALES	RESPONSABLE
Hacer la campaña para conseguir el personal para las escuelas de corte y confección en el entorno geográfico más cercano.	<ul style="list-style-type: none"> Personal de Gestión Humana. Personal del Sena. Internet. 	500	4 horas		Jefe de Gestión Humana.
Generar la unidad programática que servirá de guía para las dos funciones corte y confección.	<ul style="list-style-type: none"> Personal de Gestión Humana, Gerencia de Operaciones Personal del Sena. Actas de guías. 	8.000	4 horas.		Gerencia de Operaciones.
Vincular el experto en el área de corte para el levantamiento de los procesos en esta área.	<ul style="list-style-type: none"> Hacer solicitud de la asesoría. Contratación de la persona. Capacitación en piso al personal de corte. 	24.000	20 horas 10 MM	10 MM	Gerencia de Operaciones.
Implementar los controles necesarios por subprocesos, como extendido, corte, tiqueteo, sesgos.	<ul style="list-style-type: none"> Levantar procedimientos por subproceso. Socializar las Medidas para el control. Hacer seguimientos de los resultados. 	3.000	20 horas		Gerencia de Operaciones.

ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO (Miles)	TIEMPO	TOTALES	RESPONSABLE
Realizar reuniones para las capacitaciones y enteramientos del personal del área de corte y formalizar los nuevos controles.	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones. • Personal de corte. • Capacitador. 	0	8 horas		Gerente de Operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2018.

13.6.1 Responsables y Normas.

- Gerente General: se reporta a la junta directiva, cada mes a través de los resultados financieros de la empresa.
- Gerente de Operaciones: se reporta con la gerencia general, a diario, indicadores de producción.
- Jefe de Gestión Humana: se reporta al gerente general, a diario, indicadores de gestión.
- Jefe de Mantenimiento: se reporta al Gerente de Operaciones, a diario, indicadores de mantenimiento de los equipos.
- Jefe de Compras: se reporta al gerente general, a diario, indicadores de compras.

13.7. Seguimiento y control

Controlar la gestión es disponer permanentemente de información adecuada para que los responsables del proceso en las organizaciones puedan corregir las desviaciones producidas por causa imprevistas, incluso realizar cambios a los objetivos si es necesario (Betancourt, 2013, p. 91).

- El responsable de cada indicador es el jefe del proceso al cual pertenece este indicador, el jefe es el líder del área y responde por sus resultados.
- Una vez el indicador se salga de control, el encargado del proceso es el jefe de área o supervisor del proceso debe recibir los informes y generar las acciones correspondientes a normalizar la variable o proceso de interés.
- Se reportará cada vez que el indicador se salga de control.
- Para reportar se realizará un formato guía que define la medición del desempeño de cada área.

13.8. Indicadores

Los indicadores son unidades de medida para servir como criterio con el cual se miden los resultados obtenidos. Para nuestro caso de estudio los indicadores nos sirven para tomar acciones correctivas cuando se presentan desvíos con el valor de referencia.

A continuación en el Cuadro No 31, se puede observar el plan de acción e indicadores para las estrategias de mejoramiento del sistema de gestión de resultados operativos de los procesos a mejorar.

Cuadro 33. Seguimiento al Plan de Acción e Indicadores.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACCIONES / ACTIVIDADES	INDICADORES Y ESTANDARES	METAS 2019
Ejecutar como mínimo el 60% de los planes de reposición de equipos obsoletos de fábrica entre el 2019 y 2020	Realizar inventario de los equipos de corte y confección y hacer la clasificación de las máquinas para identificar cuales deben darse d baja y hacer la reposición.	Porcentaje de equipos revisados del total de los equipos	Ejecución de 60% de planes de reposición
	Hacer cotizaciones y generar un presupuesto para el recambio de los equipos.	Registro físico de las cotizaciones	Plan de inversión aprobado
	Definir con la gerencia la prioridad que debe tener la reposición de equipos obsoletos	Acta de reunión con las decisiones tomadas.	Implementación de primera fase de adquisición de equipos
Lograr la compra y recambio del 50% de los repuestos necesarios para los equipos de la planta	Realizar inventario de los equipos de corte y confección y hacer la clasificación de las máquinas que necesiten repuestos con alta prioridad.	Porcentaje de equipos revisados del total de los equipos	Compra y recambio del 50% delos repuestos necesarios para los equipos
	Presentar análisis técnico y financiero de la reposición de los repuestos más importantes a la gerencia de fábrica.	Documento físico del diagnóstico de los repuestos	Análisis técnico y financiero validado
	Generar un cronograma de cambio de repuestos y entrega de máquinas para el año 2019.	Cronograma de actividades físico.	Cronograma de cambios de repuestos aprobado y ejecución de primera fase
Sostener la política de pagos quincenal con incentivos por producción	Buscar apalancamiento bancario para no fallar en el pago de la quincena.	Financiamiento alcanzado/financiamiento propuesto	30% de recursos para apalancamiento aprobados
	Pagar cumplidamente la quincena en las fechas pactadas para este fin.	5 de quincenas pagadas puntualmente.	Pago puntual de 5 quincenas consecutivas
	Generar un plan de incentivos para recompensar las mejores eficiencias	Acta de registro de incentivos propuestos	Implementación de incentivos en el área operativa
Implementar programas de gestión humana para mejorar el clima laboral y calidad de vida de los empleados	Realizar jornadas de sensibilización al personal orientadas por profesionales.	Jornadas de sensibilización	4 jornadas
	Llevar a cabo integraciones (almuerzos, fiestas, paseos) con la participación del personal, tanto directivos, mandos medios y operarios.	Integraciones del personal	3 integraciones
	Implementar la celebración de días especiales: cumpleaños, día de la familia, entre otros.	Fechas especiales/Fechas especiales celebradas x 100	20% aumento en celebración de días especiales

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACCIONES / ACTIVIDADES	INDICADORES Y ESTANDARES	METAS 2019
Realizar el montaje de la escuela de corte y confección al interior de la empresa	Presupuestar herramientas, equipos y personal idóneo para el entrenamiento del personal en las funciones de corte y confección.	Documento físico con el presupuesto de equipos necesarios.	Plan aprobado
	Hacer la campaña para conseguir personal en el entorno geográfico más cercano.	Personas reclutadas/personas meta.	50% del personal vinculado proviene del entorno cercano
	Generar la unidad programática que servirá de guía para las dos funciones corte y confección.	Guías físicas para entrenamiento del personal	80% de los procesos documentos, revisados y aprobados
Realizar un levantamiento de los procesos del área de corte por personal experto en este proceso.	Vincular el experto en el área de corte para el levantamiento de los procesos en esta área.	Documento de contratación de la persona	70% de los procesos del área documentados
	Implementar los controles necesarios por subprocesos, como extendido, corte, tiqueteo, sesgos.	Documentos físicos de los controles establecidos	60% de los controles implementados
	Realizar reuniones para las capacitaciones y entrenamientos del personal del área de corte y formalizar los nuevos controles.	Personal asistente/ total personas de la planta.	50% del personal capacitado

Fuente: Elaboración propia, 2018.

14. CONCLUSIONES

MGM inició operaciones desde 1983, en Palmaseca corregimiento de Palmira departamento del Valle del Cauca, ha evolucionado hasta catalogarse como una de las empresas de maquila más importantes de la región y de Colombia, actualmente la empresa está pasando por un momento difícil de índole económico, sin embargo, su trayectoria ha sido muy importante del Valle del Cauca consolidándose en la confección de tejido de punto en especial en vestidos de baño.

Con la visión de volver a trabajar en el modelo de paquete completo, la empresa le apuesta a conseguir más clientes para superar las dificultades actuales, en tal sentido se presentaron una serie de estrategias que permitirán recuperar el mercado y posicionamiento de la organización, contribuyendo a su competitividad y sostenibilidad.

Lograr responder oportunamente al contexto y sus necesidades obliga a las organizaciones a anticiparse a los cambios, estudiar factores como las transformaciones sociales, económicas, tecnología, aspectos políticas y legales, el medio ambiente, sin el análisis pertinente y por ende la toma de decisiones a tiempo, las organizaciones se quedarán rezagadas frente a otras y a las disrupciones del mundo actual.

Al realizar la descripción del sector de las confecciones al cual pertenece la empresa, se pudo conocer el ambiente competitivo. Por medio de este análisis fue posible identificar que el sector es uno de los eslabones más importantes dentro de la economía del país, debido a su impacto en el empleo y desarrollo desde sus inicios, permitiendo que actualmente sea un sector reconocido a nivel nacional e internacional.

El ejercicio del benchmarking donde se comparó la empresa MGM Vision International SAS con Las empresas, Supertex S.A. Compañía Internacional de costura y Colfactory SA. con el fin de identificar los factores de éxito que le ayuden a mejorar su posicionamiento, fue de gran importancia porque se pudo observar que existen competidores muy fuertes en el sector, con gran posicionamiento y reconocimiento, respecto a esto la empresa se encuentra en desventaja en la actualización tecnológica aunque sigue siendo muy fuerte en la confección de vestido de baño donde es muy competitivo.

Se realizó un detallado análisis interno donde se evaluaron las debilidades y fortalezas de la compañía, entre ellas se encontraron, el alto nivel de conocimiento en el proceso de maquilas de confección como una gran fortaleza y alto endeudamiento que deja dificultades económicas con impacto en la renovación tecnológica como debilidades de gran incidencia en el desempeño de la organización.

Desde un punto de vista metodológico, la ejecución práctica de los conceptos aportados por los diferentes autores que se contemplaron en el proyecto permitió entender claramente cómo interactúan factores externos e internos en la competitividad de la organización. Comprender como el entorno de un sector que puede verse afectado por decisiones políticas, situaciones económicas de un país y alteraciones ambientales, comprendiendo que no sólo la competencia es la que influye en las amenazas existentes para las organizaciones y como el análisis de las capacidades y recursos internos permite a las empresas conocer sus fortalezas y aprovecharlas para controlar los factores externos y ser competitivas, en este caso específico, en el sector de las confecciones.

15. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización MGM asumir la planeación estratégica como una metodología de solución y anticipación a los problemas que pueda tener la compañía y como una herramienta para buscar la permanencia en el tiempo como empresa competitiva y sostenible, teniendo en cuenta que los cambios son constantes y las organizaciones deben responder oportunamente a las disrupciones del entorno, así como a los movimientos a nivel interno.

La planeación estratégica de la empresa MGM debe ser actualizada permanentemente por todos los empleados que hagan parte de cada uno de los procesos y que intervienen para el cumplimiento de las metas propuestas.

Implementar un plan de comunicación que permita dar a conocer a toda la organización la socialización de los planes propuestos.

El Plan de Acción debe ser evaluado periódicamente, para monitorear los resultados que permitan tomar decisiones oportunas por parte de las personas que responsables de cada proceso.

Se recomienda establecer dentro de la organización el área comercial o contar con un profesional especializado, quien enfoque sus esfuerzos en la asesoría comercial, ventas, retención de clientes y generación de nuevos negocios por medio de la planificación y control de todas las acciones necesarias para cumplir con las expectativas de los clientes y del mercado.

Hoy en día, el desarrollo sostenible es un tema fundamental donde las organizaciones son actores clave, pues mediante sus acciones inciden de manera positiva o negativa en su entorno; desde el enfoque de sostenibilidad la empresa debe procurar porque su planeación estratégica responda en el largo plazo no solo a factores de tipo económico, sino también social y ambiental.

16. REFERENCIAS

Ackoff, R. (1970). *A concept of corporate planning*. *Long Range Planning*, 3(1), 2-8.

Aguado Sotelo, L. J., & Andrés Camilo, A. C. (2016). *Formulación del plan estratégico 2014 2018 de la empresa Potencia y Tecnologías Incorporadas SA* (Doctoral dissertation).

Aldana Valdez, Eduardo (2001). *Planeación y Estrategia. Estrategia Universitaria*. Universidad de los Andes, Bogotá

Álvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica. México: Panorama*, 28.

Asociación nacional de comercio exterior- Analdex. 2016. Lo que debe conocer del nuevo de régimen de zonas francas. Recuperado de:

<http://www.analdex.org/2017/01/16/lo-que-debe-conocer-del-nuevo-de-regimen-de-zonas-francas/>

_____ (2016). Utilización de los Sistemas Especiales de Importación-Exportación por parte de los exportadores colombianos. Recuperado de

http://www.analdex.org/2017/06/09/informe_plan_vallejo/

Banco de la República. Abril 2018. Tasa de cambio del peso colombiano (TRM). Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

Banco mundial. 2016. Global monitoring report 2015/2016. Development goals in an era of demographic change. Recuperado de

<http://pubdocs.worldbank.org/en/503001444058224597/Global-Monitoring-Report-2015.pdf>

Bazán, J.L. (2016). *Administración Estratégica*, Lima: Editorial Macro.

Betancourt, B. (2013). Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Colombia: Escuela Nacional del Deporte, 109 páginas.

Cámara de Argentina de comercio y servicios, 2018. Informe sobre envejecimiento poblacional. Recuperado de http://www.cac.com.ar/data/documentos/21_Informe%20sobre%20envejecimiento%20poblacional.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá-CCB. Febrero de 2018. Industria Textil Colombiana 2018: telas inteligentes y tendencias ecológicas. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/20182/Febrero-2018/Industria-Textil-Colombiana-2018-telas-inteligentes-y-tendencias-ecologicas>

Cámara de Comercio de Cali. Febrero 14 de 2018. Balance Económico 2017 y Perspectivas 2018 Valle del Cauca. Informe 97. Recuperado de: <http://www.ccc.org.co/file/2018/02/Informe-Economico-N97-Balance-2017-perspectivas-2018.pdf>

Cámara de Comercio de Cali-CCC. Marzo 20 de 2018. Informe económico: Ritmo empresarial. Informe #10. Recuperado de: <http://www.ccc.org.co/file/2018/03/Informe-REM-N10.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá-CCB. Noviembre de 2017. Conozca y vincúlese a la estrategia del sector textil confección en Bogotá. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2017/Noviembre/Conozca-y-vinculese-a-la-estrategia-del-sector-textil-confeccion-en-Bogota>

Cámara de Comercio de Cali-CCC. 2017. Programas y servicios empresariales. Recuperado de: <http://www.ccc.org.co/programas-y-servicios-empresariales/plataforma-cluster/sistema-moda/>

Cámara de Comercio de Cali-CCC. Agosto 24 de 2017. Así van los clústers en el Valle. Informe #93. Recuperado de:

<http://www.ccc.org.co/file/2017/08/Informe-N93-EC.pdf>

DANE-Boletín técnico. 22 de marzo de 2017. Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2016. Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_16.pdf

Departamento Nacional de Planeación-DNP. 2017. Cadena de Textil-Confecciones Estructura, Comercio Internacional y Protección. Recuperado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/460.pdf>

_____ (S.f.). Textil confecciones. Generalidades de la cadena productiva. Recuperado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Textiles.pdf>

Dueñas, Jose Alberto y Peñalosa, Maria Eugenia (2013). *Internacionalización de las Pymes del sector textil, confección, diseño y moda en Bogotá-Colombia. Revista de Economía y Administración*. Vol 10 N°2. Julio-Diciembre.

Durance, Philippe (2007), compilador . Berger, G. ; Bourbon-Busset , J ; Massé P.: “De la prospective, Textes fondamentaux de la prospective française” 1955-1966.“ . Paris. L’Harmattan.

Durance, P. y Michel G., (2011) “La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios” . Paris.. UNESCO –Dunod.

Elkington, J. (2006). *Governance for sustainability*. Corporate Governance: An International Review, 14(6), 522-529.

El Tiempo. 2016. ¿Cómo afectará la subida del dólar su bolsillo? Recuperado de <http://www.eltiempo.com/multimedia/especiales/aumento-del-dolar-en-el-mundo/16219496/1/index.html>

Empresite Colombia. 2018. Industria Textil. Recuperado de: <http://empresite.economistaamerica.co/Actividad/INDUSTRIA-TEXTIL/localidad/CANDELARIA/>

Guzmán, A., Romero, D. y Cuellar, D. (2016). PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONFECCIONES STARLIGHT DE BOGOTÁ, Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 141 páginas.

Hammel, Gary. *Leading The Revolution*. Harvard Business School Press 2000. Ed: Norma 2001, pags: 437.

Hoekstra, A. y Chapagain, A. Water footprints of nations: water use by people as a function of their consumption pattern. *Water Resources Management*. Vol. 21, 2007, pp. 35-48.

Instituto nacional de contadores públicos Colombia. Junio 29 de 2017. Medidas para que el sector textil y confecciones siga creciendo. Recuperado de: <https://www.incp.org.co/medidas-para-que-el-sector-textil-y-confecciones-siga-creciendo/>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Podstawy strategii*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Legiscomex, sistema de inteligencia comercial. Septiembre de 2013. Normatividad para las Zonas Francas en Colombia. Recuperado de: <https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/N/normatividad-zonas-francas-colombia-rci278/normatividad-zonas-francas-colombia-rci278.asp>

Medina Fernández de Soto, J. E. (2016). El cambio en la estructura de la industria de confección en Colombia, la subcontratación y el desarrollo de proveedores. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 16(30), 137-144.

Messe Munchen. 2018. ISPO textile trends spring/summer 2018. Recuperado de:
<http://fs-media.nmm.de/ftp/ISPO/TEXTRENDS/ISPO-TEXTILE-TRENDS-Summer.pdf>

Ministerio de comercio, industria y turismo. Abril 6 de 2018. Acuerdo de Complementación Económica N° 72. ACE-72. Recuperado de:
http://www.tlc.gov.co/publicaciones/13228/acuerdo_de_complementacion_economica_n_72_ace-72

Ministerio de comercio, industria y turismo. Julio 14 de 2017. 10 acciones de MinComercio para impulsar sector textil y confecciones. Recuperado de:
http://www.mincit.gov.co/publicaciones/38636/10_acciones_de_mincomercio_para_impulsar_sector_textil_y_confecciones

Ministerio de Hacienda- Gobierno de Argentina. Subsecretaría de Programación Microeconómica, secretaría de política económica. Septiembre de 2017. Informes de cadena de valor. Recuperado de:
https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/SSPMicro_Cadenas_de_valor_Algodon-textil.pdf

Noticias Caracol. 7 de febrero de 2017. El decreto de la discordia entre Colombia y Panamá en materia de aranceles. Fecha de consulta: Abril 10 de 2018 en
http://caracol.com.co/radio/2017/02/07/economia/1486480699_022355.html

OCDE, I. D. E. L. A. (2017). *Panorama de la educación 2017 Panorama de la educación*.

Portafolio. Enero 22 de 2018. Panamá aumenta los aranceles a bienes que lleguen de Colombia. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/economia/panama-aumenta-los-aranceles-a-bienes-que-lleguen-de-colombia-513507>

Portafolio. Junio 21 de 2017. Diferencias entre el Gobierno y el sector textil por aranceles.

Recuperado de:

<http://www.portafolio.co/negocios/diferencias-entre-el-gobierno-y-el-sector-textil-por-aranceles-507035>

Portafolio. Agosto 4 de 2016. Panamá elevaría carga arancelaria hasta un 30%. Recuperado de:

<http://www.portafolio.co/economia/panama-elevaria-carga-arancelaria-hasta-un-30-499356>

Porter. M. (1985). Ventaja competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

México: Compañía Editorial Continental.

PROCOLOMBIA. TLC con costa rica fija cero arancel para textiles e insumos, brasieres y ropa de control. Recuperado de:

<http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/tlc-con-costa-rica-fija-cero-arancel-para-textiles-e-insumos-brasieres-y-ropa-de-cont>

PROCOLOMBIA. 2013. Colombia saca provecho del tratado de libre comercio con Estados Unidos. Recuperado de:

http://tlc-eeuu.procolombia.co/sites/default/files/proexport_eeuu1a_final.pdf

PROCOLOMBIA. 2011. ABC Tratado de libre comercio Colombia-Canadá. Recuperado de:

<http://www.procolombia.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>

PROCOLOMBIA. S.f. Manufacturas y prendas de vestir. Recuperado de

<http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/manufactura-y-prendas-de-vestir>

PROEXPORT. 2012. Importancia, condiciones de acceso y oportunidades en México para el sector prendas de vestir. Pdf

Revista Dinero. Febrero 14 de 2018. Producción industrial colombiana cayó 0,6% en 2017.

Recuperado de:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/produccion-industrial-en-colombia-2017/255294>

Rodríguez Valencia, J. L., & Solares, E. *Como Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa/por LA Joaquín Rodríguez Valencia* (No. 658.1 R6.).

Ruta N. Medellín-Centro de innovación de negocios. 2015. El lugar donde se potencia la innovación. Recuperado de

https://www.rutanmedellin.org/images/biblioteca/observatoriocti/2015/5_TEXTILES/VT_TEXTILES-INTELIGENTES_EAFIT.pdf

Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial norma.

Sarache Castro, W. A., Castrillón, O. D., & Giraldo, J. A. (2011). Prioridades competitivas para La industria de la confección. Estudio de caso. *Cuadernos de administración*, 24(43).

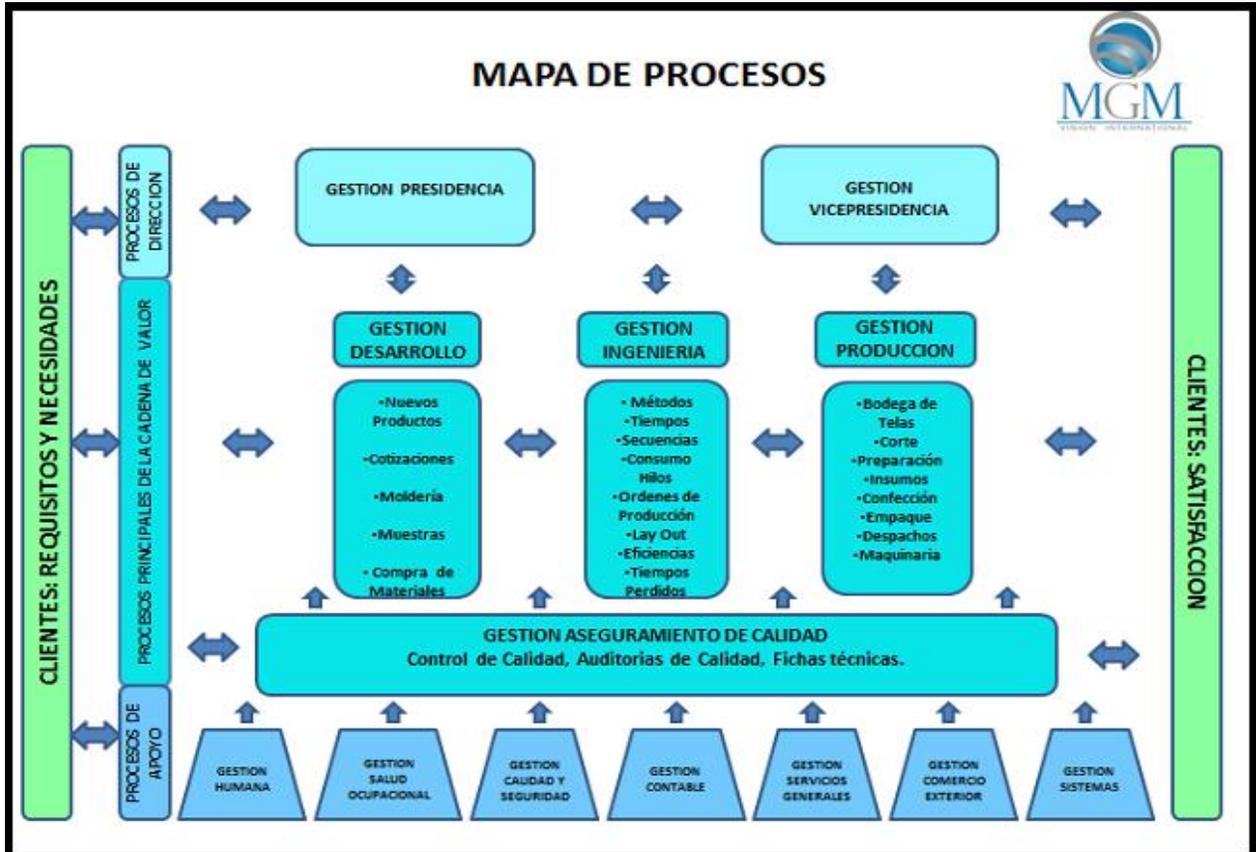
Superintendencia de sociedades. 2017. Desempeño del sector textil-confección informe. Bogotá.

Recuperado de:

http://www.supersociedades.gov.co/DELEGATURA_AEC/ESTUDIOS_FINANCIEROS/DOCUMENTS/SECTORES%20ECONÓMICOS/ESTUDIO%20TEXTIL%202016%20V3.PDF

Vargas, E. J. (2016). DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CONFECCIONES CONFETEX DE COLOMBIA S.A.S., Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial, 108 páginas.

17. ANEXOS



Fuente: MGM Vision International S.A.S., 2011.

ENTRADAS

- **Global Apparel: shipment information.**
- **Gestión Bodega de telas:** cálculo de materiales, Entrega de tela a corte, telas para cortar, carpetas con especificaciones.
- **Gestión Desarrollo de Producto:** Muestras físicas para cortar, marcadores con firma y fecha de verificación. Hoja de variantes, entrega de marcadas a producción
- **Cientes Externos:** Visitas. Descargar Cut Order del Web de Patagonia para asignación de orden. Archivos de trazos y moldes. Información de los estilos a los que aplican los trazos enviados.
- **Gestión Ingeniería:** orden de producción. Muestras físicas, solicitud de cotizaciones.
- **Área de Traducción Técnica:** carpeta con especificaciones Inglés/Español
- **Gestión Preparación e Insumos:** solicitud tela para cambio.

ACTIVIDADES

PLANEAR	HACER
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestar quincenalmente la facturación en unidades y en dólares de la sección de corte. • Planificar los recursos (horarios, equipos, personal, transporte, entre otros) de acuerdo a las expectativas de llegada de telas, la carga y los requerimientos de las plantas de producción. • Planear el corte de los lotes de producción de acuerdo a las expectativas de llegada de telas, el WIP de las plantas de confección y la Planeación respectiva de cada planta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestar y planificar el corte de los lotes de producción que están en programación. • Elaborar marcadores. • Recibir, reposar, extender, calcular consumos y cortar las telas asignadas por lote de producción y entregarlas al proceso de preparación e insumos. • Cortar sesgo. • Hacer reposiciones por cambios solicitados por el proceso de preparación e insumos y llevar a dicha área.

SALIDAS

- **Gestión Bodega de Telas:** Carpetas de los clientes con la orden de producción. Telas devueltas por solicitud de traslado o por mala Calidad.
- **Gestión Preparación e Insumos:** lotes cortados organizados por tallas con sus respectivas carpetas técnicas en Inglés/Español. Muestras físicas cortadas. Copia presupuesto quincenal de corte.
- **Global Apparel:** Cut Order del Web de Patagonia para asignación de orden. Informe de faltantes (Unidades, Yards)
- **Cientes Externos:** consultas técnicas, informes problemas de corte, solicitud de autorizaciones, Cutting Ticket, cut order, entrega de tela a corte.
- **Gestión Desarrollo de Productos:** Entrega de moldes para el desarrollo de Trazo y minimarket verificado vía electrónica.
- **Gestión Ingeniería:** cotizaciones
- **Gestión Producción:** presupuesto quincenal, informe de faltantes, informe de corte diario.
- **Gestión de Calidad:** Informe diario de producción
- **Contabilidad:** Facturación.

Fuente: MGM Vision International S.A.S., 2011.