

Análisis prospectivo para identificar estrategias que le permitan a la Compañía C.I. El Globo
S.A.S. posicionarse exitosamente en la industria textil-confección en Colombia

Autores

Herman López Márquez

Código: 8062084

Samuel Bedoya Zuluaga

Código: 94411366

Wilda Lorena Restrepo Canola

Código: 42688362

Asesor

Sugey Johana González Castañeda

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Santiago de Cali, Valle del Cauca – Medellín, Antioquia

2018

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado 1

Jurado 2

Santiago de Cali, Valle del Cauca – Medellín, Antioquia

Septiembre de 2018

Dedicatoria

*A Dios y a todos aquellos que nos han apoyado
en este importante camino.*

*El desarrollo del proyecto no fue fácil, pero nuestras
ganas de seguir adelante fueron más grandes que las dificultades.*

Agradecimientos

*A nuestras familias como una fuente de inspiración constante,
su amor es nuestra más grande motivación.*

*A la Dra. Sugely González por su acompañamiento y sus aportes
significativos en el desarrollo de nuestro proyecto investigativo.*

Resumen

C.I. El Globo S.A.S es una empresa del sector textil que cuenta con 35 años en el mercado, su actividad económica es la fabricación de paquete completo de prendas de vestir para clientes nacionales e internacionales. El Globo es una empresa grande, cuenta con 950 empleados directos, posee una estructura sólida y tiene integrados la mayoría de los procesos al interior de sus instalaciones.

Con un ambiente externo tan cambiante y amenazado por la competencia agresiva de precios de otros países, El Globo requiere un estudio de mercadeo prospectivo que le permita construir las estrategias necesarias para alcanzar el futuro que la compañía requiere; y de esta forma posicionarse como una empresa exitosa que crece y perdura en el sector.

En el primer semestre del año 2017 la situación del sector ha sido difícil como lo atestiguan directivos de Cámara Colombiana de la Confección y Afines (CCCyA) consultados por el diario el Heraldo que aseguraron que las regulaciones expedidas por el gobierno nacional en 2012 permitieron que el 60% de los nuevos empleos formales en Colombia se originaran en la industria textil, sin embargo, según éstos, la regulación que entró en vigor en el 2016 cambió las reglas, y se ha privilegiado a productores extranjeros, además, algunos de estos reciben subvenciones estatales y pagan bajos salarios en sus países de origen, añadieron que el billonario contrabando de productos del sector hace que la producción colombiana baje y el desempleo aumente. (Colprensa, 2017).

La situación actual de la industria, impactada en gran parte por el contrabando exige de la industria una anticipación al futuro y diseñar varios escenarios que le permitan garantizar su permanencia en el sector financiero y garantizar el aporte que en el tema de empleos es fundamental para la economía nacional.

Gracias al análisis prospectivo, se podrá determinar cómo la compañía CI El Globo, ha implementado estrategias en el pasado y basados en la situación actual de la empresa, proponer posibles visiones que permitan escoger la mejor alternativa, para encaminar una estrategia que determine la ruta para alcanzar el mejor escenario a futuro, disminuyendo los riesgos que puedan impactar la proyección deseable.

Conceptos claves: Actores, Escenario, Estrategia, Planeación, Prospectiva, Variables.

Abstrac

C.I. Globo S.A.S is a textile company with 35 years in the market, it's economic activity is the manufacture of "Full package" for national and international customers. El Globo is a big company, it relies on 950 direct employees, possesses a solid structure and has the majority of the processes integrated to the interior of it's facilities.

With an external environment so changeable and threatened by aggressive price competition from other countries, El Globo requires a prospective market study that allows the construction of the necessary strategies to achieve the future that the company needs and in this way position itself as a successful company that grows and lasts in the sector.

In the first semester of 2017, the situation of the sector has been difficult, as shown by directors of the Colombian Chamber of Clothing and Affiliated Workers (CCCyA, By its Spanish acronym) consulted by El Heraldo newspaper, who assured that the regulations issued by the national government in 2012 allowed that 60 % of the new formal employments in Colombia should originate in the textile industry, however, the regulation that came into force in 2016 changed the rules and foreign producers have been favored, in addition, some of these receive state subsidies and pay low wages in his native countries, they added that the billionaire smuggling of products of the sector makes Colombian production go down and the unemployment rises. (Colprensa, 2017).

The current situation of the industry, which is largely affected by smuggling, demands the industry to anticipate the future and design several scenarios that allow it to guarantee it's permanence in the financial sector and to guarantee the contribution that in the topic of employments is fundamental for the national economy.

Thanks to the prospective analysis, it will be possible to determine how the CI El Globo company has implemented strategies in the past and based on the current situation of the company, propose possible visions that allow to choose the best alternative, direct a strategy that determines the route to reach the best scene to the future, decreasing the risks that could impact the desirable projection.

Key words: Actors, Scenario, Strategy, Planning, Prospective, Variables.

Contenido

Introducción	19
1. Definición del problema de investigación.....	20
1.1 Antecedentes del problema.....	20
1.2 Formulación del problema.....	22
1.3 Justificación de la investigación	22
1.4 Datos y cifras	23
1.4.1 El sector textil confección entre 2008 y 2012.	23
1.4.1.1 Producción, empleo y aporte al PIB del sector textil – confección.....	24
1.4.1.2 Exportaciones e importaciones.	26
1.4.2 El sector textil – confección entre 2012 y 2018.	28
1.4.2.1 Producción, empleo y aporte al PIB del sector textil –confección.....	28
1.4.2.2 Exportaciones e importaciones.	31
1.4.3 Panorama del sector en Antioquia.....	32
1.5 Estado del arte de la situación problema	33
1.5.1 Producción, ventas y exportaciones.	34
1.5.2 Antecedentes de la investigación.	37
1.5.2.1 Revista Ingeniería e Investigaciones (2006). Perspectiva en el desarrollo de las enzimas industriales a partir de la inteligencia tecnológica.	37
1.5.2.2 II Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación (2010). Perfil del Ingeniero Textil para el 2015. Estudio prospectivo.	38
1.5.2.3 Revista Politécnica (2011). La evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia.....	40
1.6 Descripción del problema técnico	41
1.7 Identificación de las restricciones y constricciones del proyecto de investigación	43
2. Objetivos.....	44
2.1 Objetivo general	44
2.2 Objetivos específicos.....	44
3. Marco teórico de la investigación	45
3.1 Bases teóricas y revisión de autores	45
3.1.1 Matriz DOFA.	46
3.1.2 Método estructural (MICMAC).	47
3.1.3 Análisis del Juego de Actores (Método MACTOR).	47

3.1.4 Método Delphi.....	48
3.1.5 Método de Impactos Cruzados (Ejes de Peter Schwartz).....	48
3.2 Definición de conceptos claves	49
3.2.1 Actores.	49
3.2.2 Escenario.	50
3.2.3 Planeación estratégica.	50
3.2.4 Prospectiva.	51
3.2.5 Variables.....	52
4. Marco metodológico	53
4.1 Identificación del tipo de investigación	53
4.2 Enfoque de la investigación.....	53
4.3 Tipo de Investigación	54
4.4 Método de investigación.....	54
4.5 Etapas del análisis prospectivo	54
4.6 Etapa 1: Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno.....	55
4.6.1 Análisis matriz DOFA.....	55
4.6.2 Análisis interno.	56
4.6.2.1 Fortalezas.	56
4.6.2.2 Debilidades.	57
4.6.3 Análisis externo.....	58
4.6.3.1 Oportunidades.....	59
4.6.3.2 Amenazas.....	60
4.6.4 Matriz DOFA.	61
4.6.4.1 Análisis de posición.....	62
4.6.4.2 Análisis de posición estratégica.....	64
4.7 Etapa 2: Identificación de variables estratégicas	65
4.7.1 Técnica análisis estructural.	65
4.7.1.1 Descripción método de análisis estructural.....	65
4.7.1.2 Fase 1: listado de las variables.....	65
4.7.1.3 Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables.....	66
4.7.1.4 Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac.....	66
4.7.2 Ventajas del análisis estructural.	67
4.8 Etapa 2: Identificación de variables.....	68
4.8.1 Ponderación relación entre variables.....	70

4.8.2	Análisis planos de influencias.	72
4.8.3	Informe del análisis estructural.	81
4.9	Etapa 3: Detección del comportamiento de los actores sociales	82
4.9.1	Método DELPHI.	82
4.9.2	Encuestas a los expertos.	84
4.9.2.1	Resultados obtenidos encuesta para los expertos (factores externos).	84
4.9.3	Resultados obtenidos encuesta para los expertos (factores internos).	93
4.9.4.1	Resultados obtenidos - encuesta para los expertos (factores externos) segunda ronda. .	105
4.9.4.2	Resultados obtenidos - encuesta para los expertos (factores internos). Segunda ronda.	111
4.9.5	Análisis de los resultados Método Delphi.	112
4.9.5.1	Políticas sectoriales y de gobierno.	112
4.9.5.2	Exportación como oportunidad de crecimiento.	113
4.9.5.3	Mano de obra calificada.	113
4.9.5.4	Innovación y productos de mayor valor agregado.	114
4.9.5.5	Marca propia.	114
4.10	Técnica Juego de Actores (MACTOR)	114
4.10.1	Descripción del método MACTOR.	115
4.10.2	Fase 1. Identificación de los retos estratégicos.	115
4.10.3	Fase 2. Identificación de los objetivos estratégicos.	115
4.10.4	Fase 3. Alimentación del Software MACTOR.	116
4.10.5	Fase 4. Reportes del MACTOR.	116
4.10.6	Cuadro de actores.	116
4.10.7	Objetivos y retos estratégicos.	117
4.10.8	Plano de influencias y dependencias entre actores.	120
4.10.9	Gráfico de convergencias entre actores.	121
4.10.10	Gráfico de divergencias entre actores.	122
4.10.11	Informe final MACTOR.	123
4.11	Etapa 4: Estimativo y diseño de escenarios (Método Ejes Peter Schwartz)	123
4.11.1	Variables estratégicas y direccionadoras.	124
4.11.2	Escenarios posibles.	125
4.11.2.1	Escenario 1. “Se sostiene, pero no crece”	126
4.11.2.2	Escenario 2. “Crecimiento con Innovación y Rentabilidad”.	127
4.11.2.3	Escenario 3. “Ambiente Externo Desfavorable, Crecimiento Interno”.	127
4.11.2.4	Escenario 4. “Sin Condiciones para Continuar”.	128

4.11.3	Definición del escenario apuesta.....	128
5	Propuesta.....	130
5.1	Esquema de diseño de desarrollo de la propuesta.....	131
5.1.1	Diseñar plan de innovación en sus productos.....	132
5.1.1.1	Justificación.....	132
5.1.1.2	Actividades: Estrategia Diferencial.....	133
5.1.1.3	Estrategia de la mezcla Mercado-Producto.....	133
5.1.1.4	Meta.....	134
5.1.1.5	Actores responsables.....	134
5.1.1.6	Tiempo de ejecución.....	134
5.1.1.7	Fuentes de financiamiento.....	134
5.1.1.8	Resultados esperados.....	135
5.1.2	Implementar plan estratégico de mercadeo para el desarrollo de las marcas existentes y la creación de una marca propia.....	135
5.1.2.1	Justificación.....	135
5.1.2.2	Actividades.....	136
5.1.2.3	Alianzas Proveedor – Empresa.....	136
5.1.2.4	Estrategia para abordar el mercado local.....	137
5.1.2.5	Estrategia para alcanzar el cliente internacional.....	137
5.1.2.6	Precio calidad y producto diferenciado.....	138
5.1.2.7	Estrategia de la mezcla de mercadeo.....	138
5.1.2.8	Estrategia de la mezcla de mercadeo / promoción.....	139
5.1.2.9	Meta.....	139
5.1.2.10	Actores responsables.....	139
5.1.2.11	Tiempo de ejecución.....	140
5.1.2.12	Fuentes de financiamiento.....	140
5.1.2.13	Resultados esperados.....	141
5.1.3	Lograr un plan de negocios internacionales con exportación continua y dinámica.....	141
5.1.3.1	Justificación.....	141
5.1.3.2	Actividades.....	142
5.1.3.3	Meta.....	142
5.1.3.4	Actores responsables.....	143
5.1.3.5	Tiempo de ejecución.....	143
5.1.3.6	Fuentes de financiamiento.....	143

5.1.3.7 Resultados esperados.	143
5.1.4.1 Justificación.	144
5.1.4.2 Actividades.	145
5.1.4.3 Meta.	146
5.1.4.4 Actores.	146
5.1.4.5 Tiempo ejecución.....	146
5.1.4.6 Resultados esperados.	146
5.1.4.7 Propuesta de nueva visión y misión.....	147
5.1.5 Aumentar la rentabilidad de los productos y las ganancias de la empresa a través del mejoramiento de los procesos productivos y la reducción de costos.	147
5.1.5.1 Justificación.	148
5.1.5.2 Actividades.	148
5.1.5.3 Meta.	149
5.1.5.4 Actores.	149
5.1.5.5 Tiempo de ejecución.....	149
5.1.5.6 Fuente de recursos.....	150
5.1.5.7 Resultados esperados.	150
5.1.6 Buscar un equipo altamente calificado en infraestructura productiva.....	151
5.1.6.1 Justificación.	151
5.1.6.2 Actividades	151
5.1.6.3 Meta.	151
5.1.6.4 Actores.	152
5.1.6.5 Tiempo de ejecución.....	152
5.1.6.5 Financiación o fuente de recursos.....	152
5.1.6.6 Resultados esperados.	152
5.1.7 Diseñar planes de Responsabilidad social empresarial que aseguren la competitividad y la participación de El Globo en el mercado contribuyendo al bienestar de sus empleados y la comunidad en su área de influencia.	153
5.1.7 Justificación.	153
5.1.7.2 Actividades.	153
5.1.7.3 Meta.	154
5.1.7.4 Actores responsables.....	154
5.1.7.5 Tiempo de ejecución.....	154
5.1.7.6 Fuentes de financiamiento.	155

5.1.7.7 Resultados esperados.....	155
Conclusiones.....	156
Referencias bibliográficas.....	158
Anexos.....	163

Lista de tablas

Tabla 1. Principales empresas exportadoras de Antioquia y su participación.	26
Tabla 2. Grupos industriales que conservan mayor parte del personal en la industria manufacturera 2016.....	31
Tabla 3. Exportaciones totales colombianas subsector 2015-2016.....	31
Tabla 4. Temas de estudio Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación.	39
Tabla 5. Análisis de la situación interna.	63
Tabla 6. Análisis de la situación externa.	63
Tabla 7. Identificación de variables.....	69
Tabla 8. Exportación de variables.....	71
Tabla 9. Matriz de influencias directas.....	72
Tabla 10. Variables entorno.....	75
Tabla 11. Variables reguladoras.	75
Tabla 12. Palancas secundarias.....	75
Tabla 13. Variables objetivo.....	76
Tabla 14. Variables clave.	76
Tabla 15. Variables resultado.	77
Tabla 16. Variables autónomas.....	77
Tabla 17. Clasificación de variables según sus influencias.	81
Tabla 18. Expertos Delphi factores externos.	83
Tabla 19. Expertos Delphi factores internos.....	83
Tabla 20. Encuesta factores externos. Pregunta 1.....	84
Tabla 21. Encuesta factores externos. Pregunta 2.....	85
Tabla 22. Encuesta factores externos. Pregunta 3.....	86
Tabla 23. Encuesta factores externos. Pregunta 4.....	87
Tabla 24. Encuesta factores externos. Pregunta 5.....	88
Tabla 25. Encuesta factores externos. Pregunta 6.....	89
Tabla 26. Encuesta factores externos. Pregunta 7.....	90
Tabla 27. Encuesta factores externos. Pregunta 8.....	90
Tabla 28. Encuesta factores externos. Pregunta 9.....	91
Tabla 29. Encuesta factores externos. Pregunta 10.....	92
Tabla 30. Encuesta factores internos. Pregunta 1.	93
Tabla 31. Encuesta factores internos. Pregunta 2.	94
Tabla 32. Encuesta factores internos. Pregunta 3.	95
Tabla 33. Encuesta factores internos. Pregunta 4.	96
Tabla 34. Encuesta factores internos. Pregunta 5.	97
Tabla 35. Encuesta factores internos. Pregunta 6.	98

Tabla 36. Encuesta factores internos. Pregunta 7.	100
Tabla 37. Encuesta factores internos. Pregunta 8.	100
Tabla 38. Encuesta factores internos. Pregunta 9.	101
Tabla 39. Encuesta factores internos. Pregunta 10.	102
Tabla 40. Cuestionario para los expertos segunda ronda factores externos.	104
Tabla 41. Cuestionario para los expertos segunda ronda factores internos.	105
Tabla 42. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 1.	105
Tabla 43. Análisis pregunta 2 primera ronda y segunda ronda factores externos.	106
Tabla 44. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 2.	107
Tabla 45. Análisis pregunta 4 primera ronda y segunda ronda factores externos.	107
Tabla 46. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 3.	108
Tabla 47. Análisis pregunta 6 primera ronda y segunda ronda factores externos.	109
Tabla 48. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 4.	110
Tabla 49. Análisis pregunta 9 primera ronda y segunda ronda factores externos.	110
Tabla 50. Encuesta factores internos segunda ronda. Pregunta 1.	111
Tabla 51. Análisis pregunta 9 primera ronda y segunda ronda factores internos.	112
Tabla 52. Listado actores del entorno externo e interno más influyentes.	117
Tabla 53. Relación de variables del análisis estructural con retos estratégicos trazados para el MACTOR.	118
Tabla 54. Objetivos estratégicos asociados a su reto estratégico.	119
Tabla 55. Variables estratégicas y direccionadores.	125
Tabla 56. Esquema principal del escenario apuesta.	131
Tabla 57. Resumen objetivo estratégico innovar.	135
Tabla 58. Resumen objetivo estratégico Plan de mercadeo.	141
Tabla 59. Resumen objetivo estratégico: plan de negocios internacionales.	144
Tabla 60. Resumen Objetivo estratégico Plataforma estratégica.	147
Tabla 61. Resumen objetivo estratégico aumento de rentabilidad.	150
Tabla 62. Resumen objetivo estratégico equipo de trabajo calificado.	153
Tabla 63. Resumen objetivo estratégico políticas de RSE.	155

Lista de gráficos

Gráfico 1. Producción bruta del sector textil-confección.	24
Gráfico 2. Variación del PIB de los diferentes subsectores de 2008 a 2012.....	25
Gráfico 3. Distribución geográfica de la industria de confecciones en Colombia 2011.	25
Gráfico 4. Comportamiento de las Exportaciones e Importaciones sector Textil-Confección.	27
Gráfico 5. Balanza comercial colombiana de textiles confecciones 2011.	28
Gráfico 6. Variación anual del índice de producción real de productos textiles y prendas de vestir.	29
Gráfico 7. Variación del PIB de los subsectores 2013-2016.	30
Gráfico 8. Variación del PIB de los subsectores 2013-2016.	34
Gráfico 9. Exportaciones Valor FOB y Variación (%) Enero-Diciembre 2016 - 2015.	35
Gráfico 10. Importaciones Valor CIF y Variación (%) Enero-Diciembre 2016-2015.....	36
Gráfico 11. Posición estratégica actual.....	64
Gráfico 12. Influencias directas.	77
Gráfico 13. Influencias indirectas.....	78
Gráfico 14. Plano de desplazamientos directo/indirecto.....	79
Gráfico 15. Encuesta factores externos. Pregunta 1.	84
Gráfico 16. Encuesta factores externos. Pregunta 2.	85
Gráfico 17. Encuesta factores externos. Pregunta 3.	86
Gráfico 18. Encuesta factores externos. Pregunta 4.	87
Gráfico 19. Encuesta factores externos. Pregunta 6.	89
Gráfico 20. Encuesta factores externos. Pregunta 7.	90
Gráfico 21. Encuesta factores externos. Pregunta 8.	91
Gráfico 22. Encuesta factores externos. Pregunta 9.	92
Gráfico 23. Encuesta factores externos. Pregunta 10.....	93
Gráfico 24. Encuesta factores internos. Pregunta 1.	94
Gráfico 25. Encuesta factores internos. Pregunta 2.	95
Gráfico 26. Encuesta factores internos. Pregunta 3.	96
Gráfico 27. Encuesta factores internos. Pregunta 4.	97
Gráfico 28. Encuesta factores internos. Pregunta 5.	98
Gráfico 29. Encuesta factores internos. Pregunta 6.	99
Gráfico 30. Encuesta factores internos. Pregunta 7.	100
Gráfico 31. Encuesta factores internos. Pregunta 8.	101
Gráfico 32. Encuesta factores internos. Pregunta 9.	102
Gráfico 33. Encuesta factores internos. Pregunta 10.	103
Gráfico 34. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 1.	105
Gráfico 35. Análisis pregunta 2 primera ronda y segunda ronda factores externos.....	106

Gráfico 36. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 2.	107
Gráfico 37. Análisis pregunta 4 primera ronda y segunda ronda factores externos.	108
Gráfico 38. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 3.	108
Gráfico 39. Análisis pregunta 6 primera ronda y segunda ronda factores externos.	109
Gráfico 40. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 4.	110
Gráfico 41. Análisis pregunta 9 primera ronda y segunda ronda factores externos.	111
Gráfico 42. Encuesta factores internos segunda ronda. Pregunta 1.	111
Gráfico 43. Análisis pregunta 9 primera ronda y segunda ronda factores internos.	112
Gráfico 44. Plano de influencias y dependencias de actores.	120
Gráfico 45. Convergencias entre actores.	121
Gráfico 46. Divergencias entre actores.	122

Lista de figuras

Figura 1. Etapas del análisis prospectivo.....	55
Figura 2. Matriz DOFA.....	62
Figura 3. Listado de variables en el aplicativo MICMAC.....	70
Figura 4. Plano de influencias por dependencias.....	73
Figura 5. Plano de influencias / dependencias directas.....	74
Figura 6. Encuesta factores externos. Pregunta 5.....	88
Figura 7. Ejes de Peter Schwartz.....	126

Lista de anexos

Anexo A. Cuestionario para los expertos factores externos.	163
Anexo B. Cuestionario para los expertos factores internos.	164

Introducción

El futuro siempre genera ansiedad por el alto grado de incertidumbre que conlleva, sin embargo, en el ámbito empresarial existen diferentes herramientas que se han desarrollado con el objetivo de “conocer el futuro”, soportadas en el conocimiento de la compañía y del sector comercial al que pertenece; mostrando situaciones futuras pero predecibles, esto se denomina Estudio prospectivo.

Para llevar a cabo el presente proyecto investigativo se desarrolló un marco metodológico para ser ejecutado en 4 etapas con el fin de realizar un análisis prospectivo que permita a la compañía C.I. El Globo S.A.S., conocer su situación, sus entornos, e identificación de los actores más importantes que intervienen en su adecuado funcionamiento y las variables estratégicas que más influyen en la compañía tanto a nivel interno como externo. Posteriormente se aplica el método de escenarios de Peter Schwartz con el fin de determinar los escenarios probables que se derivan del análisis prospectivo y cuál de estos puede conducir al desarrollo de un plan estratégico que permita a la compañía proyectarse a futuro, visualizando su mercado meta, su posicionamiento en un plazo determinado con la incorporación a sus procesos productivos de habilidades y técnicas innovadoras.

El presente proyecto de investigación reconoce que la prospectiva estratégica cada día adquiere mayor relevancia, un campo en constante actualización que se apoya en diferentes herramientas y elementos tecnológicos, científicos y cotidianos para prevenir, prever y anticipar los cambios propios de los mercados actuales que puedan llegar a representar una amenaza o una oportunidad para las empresas, buscando en todo momento aumentar su productividad y su competitividad, pues en un mundo globalizado la dinámica del mercado es volátil y la vida de gran parte de las organizaciones cada vez más corta. Los resultados más relevantes del estudio fueron el lograr realizar un análisis detallado de la empresa aplicando metodología moderna aprendida en la especialización de Gerencia Estratégica de mercadeo, poder ejecutar un diagnóstico completo de su situación actual, sus posibles situaciones futuras y al final exponer un entorno ideal soportado con todas los hallazgos de la investigación y cuyo objetivo es que los inversionistas tengan un plan de acción a futuro para sostener su negocio desplegando estrategias que le permitan crecer en el mercado, ser más rentables y lograr reconocimiento en el gremio textil tanto nacional como internacional.

1. Definición del problema de investigación

1.1 Antecedentes del problema

La historia de la industria textil en Colombia se remonta al siglo XVIII, cuando los artesanos del Socorro, Santander; trabajaban tejidos de lana y algodón con tecnología rudimentaria. Con la llegada de la industrialización, las telas, hilos, sedas y otros tejidos de Inglaterra empezaron a dominar el mercado colombiano y la actividad local de los telares no fue sustentable. Entre 1900 y 1921 se establecieron las primeras fábricas en el país, las cuales determinarían el destino de la industria textil en el país. Muchas de ellas se situaron en Medellín y sus alrededores debido a que esta ciudad era el centro de la economía del café, lo cual proporcionó el capital que se necesitaba inicialmente para la creación de las empresas. Es así como inicia el reconocimiento en Medellín como el centro nacional especializado en la producción de textiles en el país. En 1907 surgen dos grandes compañías que fueron Coltejer y la compañía Antioqueña de Hilados y Tejidos, más conocida hoy en día como Fabricato; para el año 1934 se crea Tejicondor. Con el tiempo Colombia se convirtió en una exportadora de algodón, hilados, tejidos y confección, con tanto éxito que en 1965 las exportaciones de textil superaron las importaciones. Sin embargo, entre 1973 y 1983 hubo un estancamiento en ventas y pérdida de competitividad debido al éxito de las industrias textiles en el lejano oriente y a la poca inversión en la industria textil colombiana de la moda para la época se encontraba desactualizada, con poca productividad y existían problemas de contrabando. El gobierno colombiano reaccionó con una serie de medidas que protegieron la industria textil de la competencia exterior hasta finales de 1991 cuando se dio inicio a la apertura económica que abrió las puertas a empresas del exterior, esto gracias a los cambios generados a la constitución impulsada por el presidente Cesar Gaviria Trujillo. A partir de ese momento, los márgenes de ganancia de las empresas textiles colombianas se hallan bajo una fuerte presión pues la competencia con los tejidos de importación llevó a un descenso de los precios, causando todo ello problemas financieros. El año 1995 fue realmente desastroso; la mayoría de las empresas importantes generaron pérdidas considerables como es el caso de las empresas con Coltejer, Fabricato y Tejicondor, sin embargo, gran parte del éxito de las importaciones de textiles fue

gracias a la mayor participación de empresas productoras del sector de la confección. (Club Ensayos, 2013, párr. 1).

La compañía C.I. El Globo S.A.S. y sus competidores nacionales Creytex, C. I Jeans, Expofaro, hacen parte de la industria de Confección y textil colombiana que ofrece más de doscientos mil empleos directos y seiscientos mil indirectos. C.I. El Globo S.A.S. de Medellín ha permanecido en el mercado de las confecciones durante décadas en las que ha superado momentos difíciles. Gran parte de los empresarios del sector textil-confecciones manifiestan que la crisis del sector inició en noviembre de 2016, cuando se desmontó el arancel mixto que tenían las importaciones y que protegió a la industria por un tiempo. Las grandes cadenas de almacenes sustituyeron importaciones y aumentaron sus compras locales. Ahora sucede lo contrario, “las grandes superficies y las tiendas de marca están de compras por el sudeste asiático y no en Colombia”. (El País, 2017, párr. 12).

Sin embargo, almacenes Éxito asegura que el 97 % de los textiles marca propia de la cadena son hechos en Colombia, “este año nuestra producción nacional crece 40 % en volúmenes con más de 15 millones de unidades producidas en el país”. (El País, 2017, párr. 13).

Aun así, la industria no solo pide que se retome el arancel mixto, sino que se implemente en toda la cadena. Es decir, que los hilos que tienen 10 % de aranceles bajen al 5 %, en especial los no producidos en Colombia; que las telas tengan 10 % de impuesto y las confecciones 15 %. “Si queremos que nuestros confeccionistas exporten más a mercados emergentes, pues tenemos que tener materias primas competitivas y el arancel al hilo no lo hace”, destacó el presidente de CCCyA. (El País, 2017, párr. 14).

Otro factor económico del año 2017 que afecta las proyecciones de venta interna del sector textil en Colombia es el incremento del I.V.A del 16 % al 19% ya que al subir de manera abrupta tres puntos hace que el consumidor con el presupuesto que tenía asignado para esta categoría compre menos afectando las ventas, Sin embargo, con el incremento del dólar debido a los bajos precios del petróleo a nivel mundial, se abren oportunidades para que se genere mayor exportación del sector textil y esto es algo que Carlos Eduardo Botero, presidente ejecutivo de Inexmoda, organizador de la feria Colombiatex de las Américas en Medellín expuso como tema a las empresas participantes que buscan nuevas alternativas ante las políticas que los afectan del gobierno nacional. (Medina, 2017).

Algunos empresarios del sector consideran que no se debe perder la fe ni la esperanza en el país, por ejemplo, la gerencia de la firma Andina de Confecciones (Andeco) en declaraciones a la sesión de Economía y Negocios del diario El Tiempo (2017) estimó: “Colombia es un país con décadas de experiencia en la confección de prendas de vestir de calidad, que le permite superar la coyuntura. El problema de los productos chinos es que no tienen control de calidad y de precios”. (párr. 17).

Las diferentes crisis que ha enfrentado el sector textil (económicas, contrabando, competencia desleal, dumping, entre otras) le han restado competitividad, creando cierta inestabilidad al sector en general; los diferentes controles aduaneros, la apertura económica han obligado a la industria a la globalización y a la modernización y una reingeniería para lograr que el sector sea productivo, competitivo y sostenible y así poder responder a las demandas de un mundo globalizado.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo establecer mediante la metodología del análisis prospectivo estrategias que le permitan a la compañía C.I. El Globo S.A.S consolidarse como una empresa exitosa del sector textil colombiano?

1.3 Justificación de la investigación

En el documento a articularse se utilizará una herramienta de análisis empresarial muy importante como lo es el análisis prospectivo, que corresponde a la dinámica y se vuelve práctico al no tener que arriesgar recursos ni esfuerzos en puestas en marcha de planes o ensayos al azar de estrategias debido a que, de manera teórica y con todos los soportes de especialistas se utilizarán técnicas donde se proyectan diversos escenarios, se estudian, se cuantifican y se obtienen análisis objetivos de cada uno para al final decidir por la mejor opción. Se aplicará este estudio para la empresa C.I. El Globo S.A.S. que se encuentra ubicada en el sector textil colombiano, el cual atraviesa por una transformación constante de su entorno económico lo cual requiere del diseño de estrategias óptimas para su supervivencia en los próximos años.

“La Prospectiva envuelve intentos sistemáticos por conocer el futuro y sus impactos potenciales, constituye una disciplina que permite a cualquier tipo de actor, organización o institución identificar los factores emergentes de cambio y lograr beneficios a largo plazo” (Farías, 2016, p.131).

Se presenta a los inversionistas de la empresa C.I. El Globo S.A.S. la opción de ejecutar el proyecto de investigación desarrollado en base al análisis prospectivo en sus escenarios que al exponerlo fue acogido debido a la necesidad de sostenerse en el mercado, con estrategias de crecimiento, adicional para los estudiantes que realizan la investigación es la opción de grado para optar del título de especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo otorgado por la Universidad nacional Abierta y a Distancia UNAD. Cabe resaltar que la empresa tiene la necesidad de ejecutar cambios para poderse sostener en el mercado pues los estudios de diagnóstico iniciales muestran que está perdiendo competitividad en el mercado y que muchos de sus procesos básicos son obsoletos pues no han sido modificados desde su fundación y los requiere para lograr un crecimiento continuo, de no hacerlo su futuro es incierto y todas las señales de análisis prospectivo muestran que de seguir como van el resultado será negativo.

1.4 Datos y cifras

1.4.1 El sector textil confección entre 2008 y 2012.

Entre el 2008 y 2009 el sector textil- confección tuvo una de las principales crisis debida a diferentes factores: La crisis financiera mundial que se presentó permitió la caída de la demanda mundial, la revaluación fuerte del peso colombiano frente al dólar ; libre entrada de textiles y confecciones chinas a los Estados Unidos y la Unión Europea; crisis política entre Colombia y Venezuela acompañada de una crisis comercial de gran proporción y contrabando de textiles y prendas de vestir provenientes del Este asiático en grandes dimensiones.

Según referente en el tiempo mencionado China se convirtió en el mayor exportador del sector, durante la última década, cuando se inició el desmonte de las restricciones que tenía el país asiático para ingresar a EE UU y la Unión Europea (UE), en lo que se conocía como Acuerdo Multifibra,

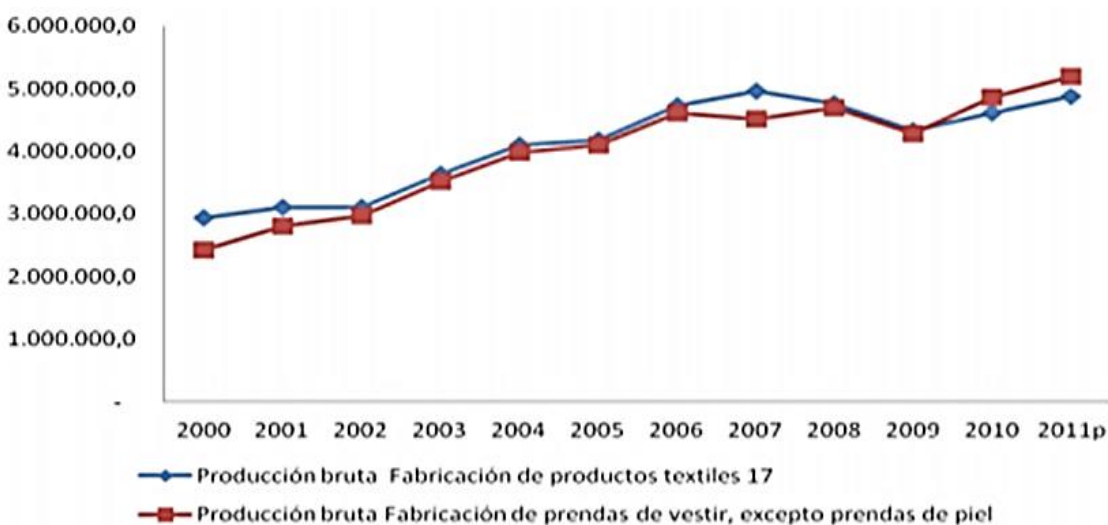
las ventas chinas se han incrementado en un 376,6% y 259,9% en textiles y confecciones, respectivamente.

1.4.1.1 Producción, empleo y aporte al PIB del sector textil – confección.

La producción bruta del sector de textiles y confecciones estuvo en ascenso teniendo una caída entre el 2007 y 2008 debida a la baja demanda.

En 2011 se tiene una leve recuperación en la confección, impulsada por diferentes factores entre ellos, algunas medidas implementadas como los incentivos tributarios, la firma de algunos tratados de libre comercio como el de Estados Unidos (YATPDEA) y el apoyo del Programa de Transformación Productiva.

Gráfico 1. Producción bruta del sector textil-confección.



Fuente. Superintendencia de Sociedades, 2013.

Dentro de la industria manufacturera, la industria textil – confección siempre ha sido una de las que más aporta al PIB, para el 2012 representaba el 1.4% del PIB y el 10.75% del PIB manufacturero; este aporte se vio afectado por la crisis del sector entre los años 2008 y 2009 y luego nuevamente en 2011 como lo muestra la siguiente gráfica.

Gráfico 2. Variación del PIB de los diferentes subsectores de 2008 a 2012.

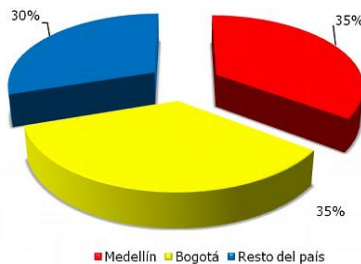


Fuente. Superintendencia de Sociedades, 2013.

En el 2012 la industria textil y confección en Colombia aportaba el 20% del empleo industrial, para el primer semestre del 2012, el sector contaba con 450 fábricas de textiles y 10.000 de confecciones, que generaron 130.000 empleos directos y 750.000 de manera indirecta. La mayor parte de la industria estaba conformada por pequeñas empresas, el 50% con 20 a 60 máquinas de coser para la producción. (Legiscomex, 2012).

La mayoría de las empresas se encontraban distribuidas entre los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, los del Eje Cafetero (Risaralda, Caldas y Quindío) y el Valle del Cauca. Las principales ciudades donde se ubicaban eran Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga.

Gráfico 3. Distribución geográfica de la industria de confecciones en Colombia 2011.



Fuente. Legiscomex, 2012.

1.4.1.2 Exportaciones e importaciones.

Mientras que Colombia representaba el 1% de las exportaciones de textil y confecciones en el mundo China participaba con el 30.7% del mercado mundial y la Unión Europea con un 26.8%. Para 2012 las exportaciones de confecciones representaron el 19% de las exportaciones totales de Antioquia sin tener en cuenta la industria del oro y las empresas de confección representaban el 25% de la industria manufacturera del departamento.

EE. UU. Fue el principal destino de las ventas internacionales de textiles y confecciones, puesto que concentró el 21,0% del mercado, equivalente a USD236 millones. Le siguieron Venezuela, con USD230,2 millones; Ecuador, con USD196,5 millones; México, con USD122,9 millones, y Perú, con USD98,1 millones. (Legiscomex, 2012).

Las principales empresas exportadoras fueron: Textiles Fabricato Tejicondor S.A.- Altex, al concentrar el 6,4% del total de las ventas internacionales de estos productos. Le siguieron Enka De Colombia S.A., con USD66,6 millones; C.I. Jeans S.A., con USD58,4 millones; Industrias Cannon de Colombia S.A, con USD47,7 millones, y Manufacturas Eliot S.A, con USD44,8 millones, las cuales vendieron el 25,8% de los productos colombianos de este sector al mundo.

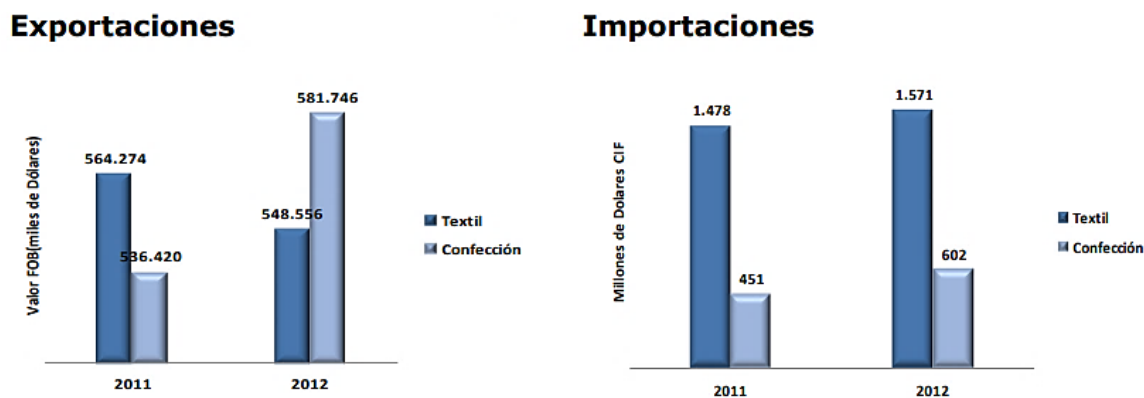
Tabla 1. Principales empresas exportadoras de Antioquia y su participación.

Empresa	Participación
C.I. Jeans	5.2%
Industrias Cannon de Colombia	4.3%
Vestimundo	3.0%
C.I. Dugotex	2.5%
Expofaro	1.8%
Supertex	1.7%
Permoda	1.5%
Fábrica de calcetines Crystal	1.3%
Studio F Internacional	1.3%
Vital Jeans	1.1%

Fuente. Elaboración propia con datos de Legiscomex, 2012.

En contrapartida las importaciones en el sector aumentaron principalmente por la entrada de productos de otros países a muy bajo costo y contrabando técnico, principalmente de China y Panamá.

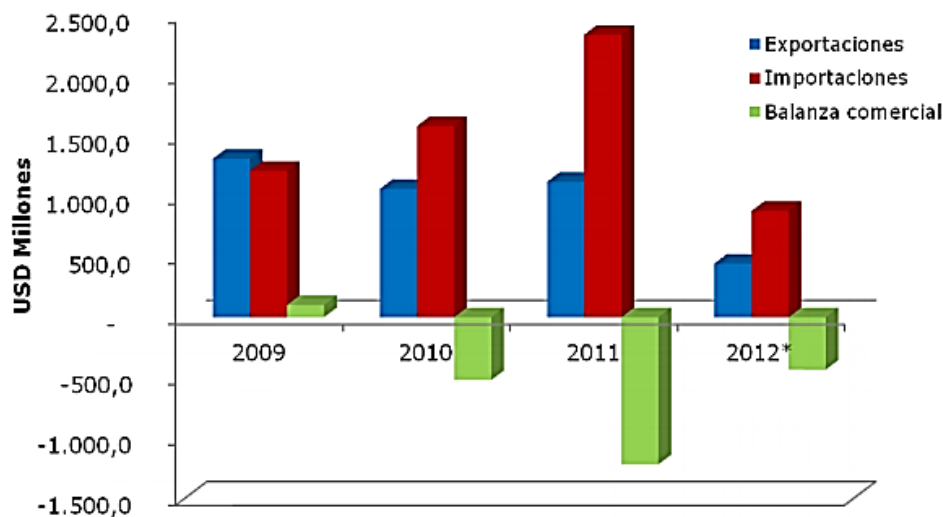
Gráfico 4. Comportamiento de las Exportaciones e Importaciones sector Textil-Confección.



Fuente. Superintendencia de Sociedades, 2013.

En el 2011, La corporación Distribuidora de Algodón Nacional fue la mayor empresa importadora del sector, al concentrar el 6,0% de las compras internacionales con USD139,3 millones. Le siguieron Manufacturas Eliot S.A., con USD115,3 millones; Falabella de Colombia S.A., con USD64,3 millones; Calle Arturo, con USD59,2 millones; y Permoda S.A. con USD45,5 millones. Este grupo de organizaciones participaron con el 18% de las compras internacionales de este sector debido al comportamiento en las exportaciones e importaciones colombianas en el sector textil – confecciones, la balanza comercial fue deficitaria en USD1.218,3 millones, en el 2011.

Gráfico 5. Balanza comercial colombiana de textiles confecciones 2011.



Fuente. Legiscomex, 2012.

1.4.2 El sector textil – confección entre 2012 y 2018.

Como datos relevantes de este período de la industria están:

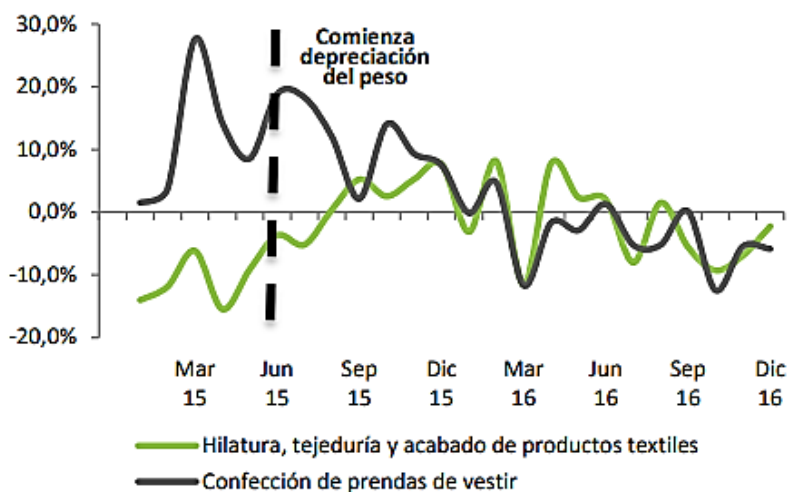
- La puesta en vigencia del TLC con Estados Unidos en el 2012 que reduce a cero el arancel para las prendas confeccionadas con telas de origen colombiano.
- La reforma tributaria que aumenta el IVA al 19% encareciendo el precio final de las prendas en un 19%.
- La firma del acuerdo de paz y la incertidumbre política del país que puede interferir en la inversión por parte de las marcas locales.

1.4.2.1 Producción, empleo y aporte al PIB del sector textil –confección.

Los índices de producción en el sector han generado variaciones debido a la demanda, según La Superintendencia de Sociedades (2017) en el 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% según con respecto al 2015 y según (DANE, 2018) la producción de prendas de vestir bajo entre el 2017 y el 2018 presentándose una variación negativa de -8.3%

Gráfico 6. Variación anual del índice de producción real de productos textiles y prendas de vestir.



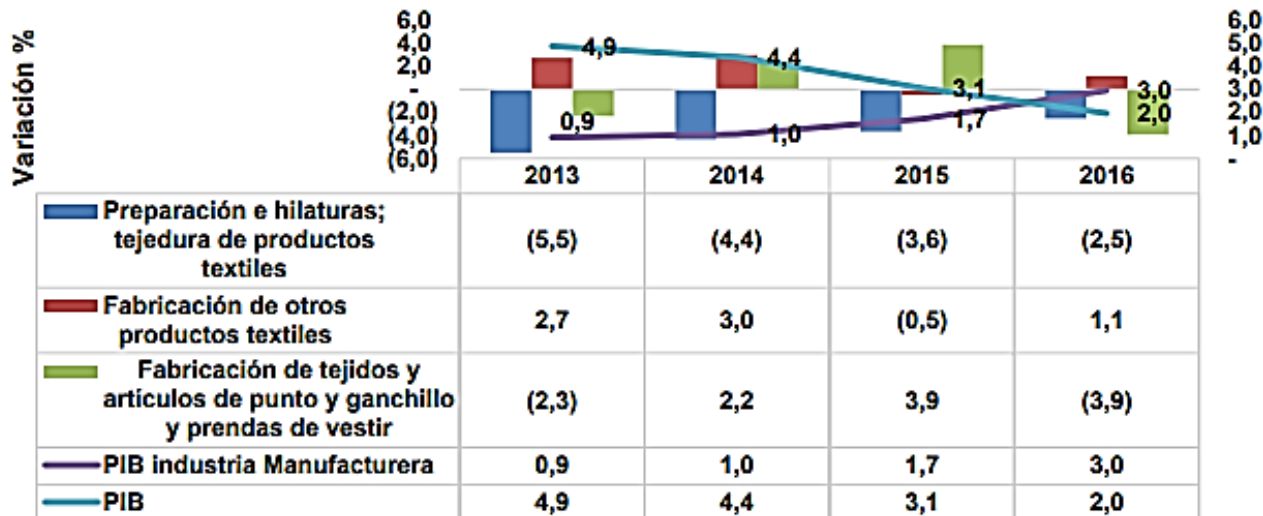
Fuente. AKTIVA, 2017.

El aumento de la Tasa Representativa del Mercado (TRM) alrededor de los COP\$ 3000 a mediados del 2015, ocasionó que las importaciones tuvieran un mayor costo y, por tanto, las materias primas traídas del exterior se encarecieron, logrando que los industriales relocalizaran sus procesos productivos y buscaran ventajas en cuanto a precio en el mercado local, esto impactó positivamente las ventas de hilos y telas.

Para finales del 2017 el panorama en temas de consumo mejoró, según Inexmoda, en los últimos meses del 2017 el consumo en los hogares ha visto un crecimiento interesante. De acuerdo con el informe de gastometría de Inexmoda y Raddar, lo que los colombianos invierten en vestuario y calzado superó los 12,2 billones de pesos hasta noviembre, lo que significó un incremento del 5,6% en un campo en el que el promedio de variación de los precios es de apenas 0,13%. Esto parece no ser suficiente para un sector que no se recupera aun de la profunda crisis que vive.

Con respecto al PIB, en el 2016 el sector textil-confecciones tuvo una participación del 8,8% de la industria manufacturera (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. (Superintendencia de Sociedades, 2017).

Gráfico 7. Variación del PIB de los subsectores 2013-2016.



Fuente. Superintendencia de Sociedades, 2017.

El sector textil en Colombia es uno de los que más aporta a la generación de empleo, según la CIU Rev. 4 A.C., los grupos que registran las mayores participaciones del personal ocupado en el total del sector son: confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel (10,3%); elaboración de otros productos alimenticios (8,2%); fabricación de productos de plástico (7,6%) y otros productos químicos (5,9%).

Desafortunadamente, los datos de personal ocupado en fabricación de prendas de vestir, a pesar de ser el sector que más personal emplea de toda la industria manufacturera, tuvieron una variación negativa de -7.5% con respecto al 2017. (DANE, 2018).

Tabla 2. Grupos industriales que conservan mayor parte del personal en la industria manufacturera 2016.

Grupo industrial CIU Rev.4	Descripción	Personal ocupado	Part. %
Total	20 grupos	563.908	77,6
141	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	75.076	10,3
108	Elaboración de otros productos alimenticios	59.627	8,2
222	Productos de plástico	55.322	7,6
202	Otros productos químicos	42.761	5,9
239	Productos minerales no metálicos n.c.p.	36.208	5,0
101	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	35.062	4,8
210	Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y botánicos	26.433	3,6
104	Elaboración de productos lácteos	22.493	3,1
181	Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados con la impresión	22.092	3,0
259	Otros productos elaborados de metal y servicios relacionadas con metales	21.507	3,0
139	Otros productos textiles	20.620	2,8
110	Elaboración de bebidas	19.069	2,6
170	Papel, cartón y productos de papel y cartón	18.332	2,5
311	Muebles	18.300	2,5
131	Preparación, hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	17.397	2,4
152	Calzado	16.925	2,3
251	Productos metálicos de uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor	16.597	2,3
329	Otras industrias manufactureras n.c.p.	14.503	2,0
281	Maquinaria y equipo de uso general	13.622	1,9
241	Industrias básicas de hierro y de acero	11.962	1,6

Fuente. DANE, 2018.

1.4.2.2 Exportaciones e importaciones.

En cuanto a las exportaciones textiles, a nivel nacional las exportaciones de prendas de vestir bajo entre 2015 y 2016 un 17%, tal como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 3. Exportaciones totales colombianas subsector 2015-2016.

SECTOR - SUBSECTOR	FOB US\$		DIFERENCIA \$US	CONTENIDO VARIACION 2015-2016
	2015	2016		
Textiles y confecciones	676.603.095	561.507.529	- 115.095.566	↓ -17,0%
Confecciones	493.389.394	408.252.640	- 85.136.754	↓ -17,3%
Textiles	183.213.701	153.254.889	- 29.958.812	↓ -16,4%

Fuente. Procolombia, 2017.

Según Analdex (2017) entre el 2016 y 2017 hubo un aumento en las exportaciones de Prendas y complementos de vestir, excepto de tejido de punto de 0,2% pasando de 246 a 247 USD FOB millones y para los prendas y complementos de vestir, de punto de 2,7% pasando de 158 a 162 USD FOB millones.

1.4.3 Panorama del sector en Antioquia.

Las industrias textiles en Antioquia representan el 30,6% del empleo industrial del departamento y solamente en el Valle de Aburra generan cerca de 109.000 empleos. El clúster representa el 2,5 por ciento del PIB departamental, y 17% del valor agregado de la industria antioqueña. La participación regional en el valor agregado de las industrias relacionadas con el clúster en el total nacional es de 45,5%.

En Antioquia la industria exportó 372 millones de dólares en 2016 (el registro más bajo de la última década) y muy lejos de lo conseguido en 2007 cuando las ventas al exterior alcanzaron 965 millones de dólares. Estados Unidos, Ecuador, Perú, México y Costa Rica, en ese orden, son nuestros principales destinos de ventas.

Preocupan significativamente las actividades que comprenden el sector textil y confección: la fabricación de prendas de vestir cayó 8,3%; hiladuras y tejedurías decreció 7,6 %, y otros productos textiles tuvo un comportamiento negativo de 8,3% (Murcia, 2018).

El sector cuenta con importantes ferias de moda que son reconocidas tanto en Colombia como en algunos países con los que el país tiene acuerdos comerciales.

Una de las más importantes es Colombiatex que en su versión número 30, que tuvo lugar en enero del 2018, se lograron negocios por unos 55,5 millones de dólares, los cuales se concretarán en el primer semestre del año.

Los registros de Colombiatex 2018 son positivos. Reunió a 579 expositores en la muestra comercial, 346 nacionales y 233 internacionales. Por el recinto ferial, en los tres días, pasaron 22.653 personas de más de 60 países. De ellos, 14.023 compradores (el 87 % nacionales y 13 % internacionales). En la rueda de negocios del sistema moda, de la Alcaldía de Medellín y ProColombia, 161 exportadores, se conectaron con 85 compradores de “paquete completo”, con

US\$987.000 en negocios cerrados en la rueda, y se generaron cerca de US\$9 millones en expectativas de negocio. (Arias, 2018).

Con respecto al contrabando y contrabando técnico: El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo anunció que, con la expedición del decreto 1786 del 2 de noviembre del 2017, se prorrogó por 2 años la medida que establece un arancel del 35% en las importaciones de calzado y de 40% para confecciones (aranceles máximos consolidados en la Organización Mundial del Comercio).

Para las importaciones de confecciones que ingresen por un valor igual o inferior a 10 dólares por kilo (umbral), se aplicará el arancel del 40%.

Cuando el precio declarado supere este umbral, el arancel será del 15%, que es el arancel de nación más favorecida (NMF). (El Tiempo, 2017).

1.5 Estado del arte de la situación problema

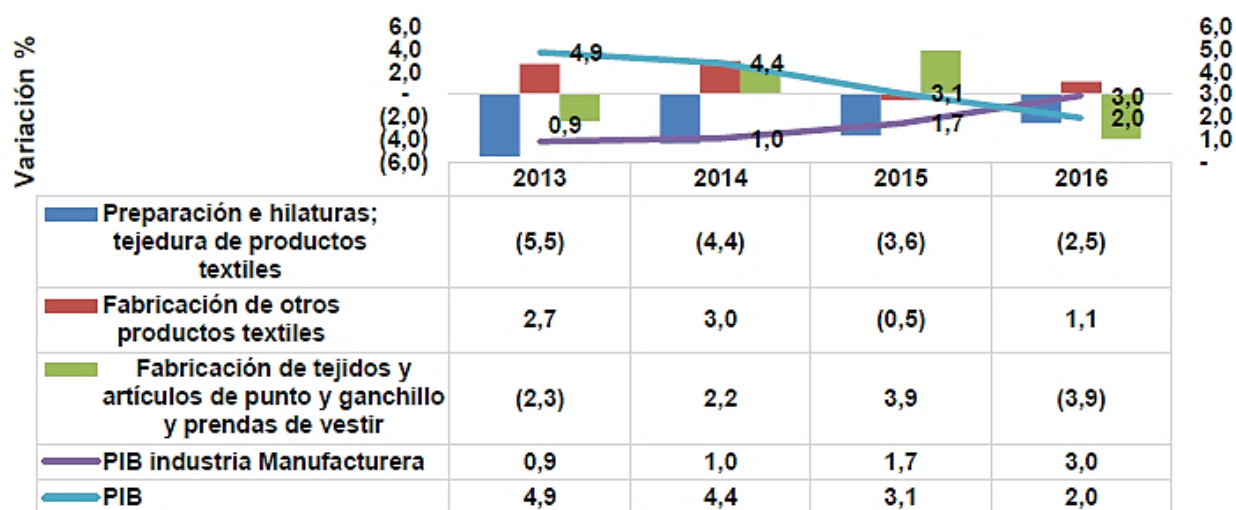
Hablar del sector textil en Colombia es remontarse hasta los orígenes de las principales industrias nacionales, símbolo a su vez de la industrialización que tuvo como epicentro a la capital de Antioquia en el siglo XX. Baste pensar en Coltejer, Fabricato o Tejióndor. Sin embargo, en las últimas décadas se fue superando esa idea y más bien las textileras comenzaron a ser sinónimo de protección desmedida del Estado, atraso tecnológico y, alta competitividad internacional.

El sector textil en Colombia históricamente ha sido uno de los sectores con mayores desempeños en la industria, gracias a la alta generación de empleo, buena dinámica empresarial y gran aporte a la industria del país. Los textiles y confección están catalogados a nivel mundial como artículos de consumo masivo, desde sus inicios tomo fuerza en los diferentes países donde se fue desarrollando y con el paso del tiempo y gracias a los diferentes avances tecnológicos fue convirtiéndose poco a poco en uno de los principales pilares de las economías mundiales; aunque es una industria muy vulnerable y para el país ha sufrido varias crisis por consecuencias del comercio informal, contrabando, falta de medidas proteccionistas contundentes que apoyen las exportaciones y las favorezcan frente a las importaciones y que le han restado competitividad al sector en la industria del país. La globalización y la tecnología han aportado al sector competitividad y aunque aún falta mucho apoyo e inversión en la industria textil y confección en el país, esta sigue creciendo y posicionándose como una de las mejores a nivel mundial, las grandes industrias le inyectan

modernización y reingeniería logrando así mayor eficiencia y elevando su competitividad (Moreno, 2016, p. 1).

Para el año 2016, 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% (Superintendencia de Sociedades, 2017).

Gráfico 8. Variación del PIB de los subsectores 2013-2016.



Fuente. OICA, 2017.

1.5.1 Producción, ventas y exportaciones.

De acuerdo con 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% (Superintendencia de Sociedades, 2017).

En materia de comercio exterior, de acuerdo con 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%. (Superintendencia de Sociedades, 2017).

Gráfico 9. Exportaciones Valor FOB y Variación (%) Enero-Diciembre 2016 - 2015.



Fuente. DANE, s.f.

Las importaciones del sector textil-confección mostraron un comportamiento decreciente en valores CIF en la mayoría de los subsectores. La fabricación de prendas de vestir tuvo la cifra más negativa de todos los subsectores con el 22%, seguido de fabricación de otros productos textiles con el 21,5%, fabricación de tejidos y artículos de punto ganchillo con el 11,1% y tejedura de productos textiles que registró 4,6% menos. Por su parte, el de preparación e hilatura de fibras textiles registró un aumento del 6,9%. (Superintendencia de Sociedades, 2017).

Gráfico 10. Importaciones Valor CIF y Variación (%) Enero-Diciembre 2016-2015.

Fuente. DANE, s.f.

Por otra parte Colombia cuenta con una importante ventaja estratégica que consiste en el desarrollo de ferias de moda (Colombiatex, Colombiamoda, Cali Exposhow, Ixel Moda, Plataforma K y Week fashion que se desarrolla en diversas ciudades del país) las cuales han servido como escenario dinámico para promover una industria de más de cien años de tradición que llena de orgullo al país por su compromiso con la calidad, la responsabilidad social y su esfuerzo constante por producir de manera amigable con el medio ambiente.

La gran oferta de textiles y confecciones que se produce en Colombia ha posicionado al país como uno de los líderes indiscutibles en el contexto latinoamericano por la innovación constante y la creatividad de los diseños.

Dentro de las grandes preocupaciones para el año 2017, es evidentemente la reforma tributaria y el alza del IVA, pues junto con la inflación país, el aumento en los precios de las prendas textiles para este año oscilará a partir de febrero entre +10% y +15%, encareciendo de sobremanera el comercio que ya cuenta con precios elevados. Además del riesgo de la baja en el consumo local por el alza en los precios, se encuentra el nerviosismo latente por el nuevo gobierno americano que si bien puede resultar benéfico para Colombia, podría también mermar sus importaciones cafeteras, que hoy por hoy representan el 34% del total de las ventas externas del textil nacional con más de \$200 millones de dólares, Así mismo, los empresarios expresaron una gran preocupación por las nuevas regulaciones gubernamentales frente al Plan Vallejo, la fórmula política colombiana que permite a las empresas exportadoras, importar bienes y maquinaria para

transformación local siempre y cuando sus exportaciones superen el monto importado. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

Es fundamental evaluar el desempeño del sector textil - confección en Colombia; analizando el nivel de expectativas que se plantea la compañía C.I. El Globo S.A.; mediante la prospectiva y vigilancia tecnológica del sector, tanto a nivel regional como a nivel mundial a corto, mediano y largo plazo; para determinar las estrategias a seguir con el fin de ejecutar planes alineados con los esfuerzos institucionales.

1.5.2 Antecedentes de la investigación.

Los estudios prospectivos para el sector textil colombiano son limitados, sin embargo, existen algunos análisis prospectivos descriptivos y explicativos, que se citarán a continuación:

1.5.2.1 Revista Ingeniería e Investigaciones (2006). Perspectiva en el desarrollo de las enzimas industriales a partir de la inteligencia tecnológica.

En Colombia, a partir de la creación del programa nacional de biotecnología en 1991, se fueron desarrollando instrumentos para el fortalecimiento de la capacidad científica y la promoción de la biotecnología, realizándose un acompañamiento y monitoreo continuo de los grupos y centros de investigación del país. En 1997 se definieron unas líneas programáticas de acción las cuales determinaron la formulación del plan estratégico 1999-2004. Actualmente existen algunas iniciativas regionales como son el clúster de minindustria del Valle del Cauca, el ejercicio prospectivo en biotecnología y salud de Antioquia, y la iniciativa de bioprogreso en la región Bogotá-Cundinamarca. Estas iniciativas buscan articular los diferentes actores en áreas prioritarias para las regiones. (Carrizosa et al., citados por Castellanos, Ramírez & Montañez, 2006, p. 53).

El objetivo de la investigación es plantear la utilización de una de las nuevas herramientas para la investigación y el desarrollo, denominada inteligencia tecnológica, implementada de manera preliminar para aportar en la definición de estrategias en el campo de las enzimas industriales en

Colombia, Mediante métodos continuos y flexibles para la inserción de la variable tecnológica en los diferentes niveles de toma de decisión en los aparatos productivos de los países.

Con el estudio se pudo definir que, en el caso de la inteligencia, la implementación de las herramientas del primer componente se supone la generación de procesos de aprendizaje y generación de vectores de conocimiento implícito y explícito en los diferentes niveles del sistema organizacional bajo análisis. Igualmente, se plantea la generación sincrónica de estrategias de desarrollo tecnológico.

1.5.2.2 II Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación (2010). Perfil del Ingeniero Textil para el 2015. Estudio prospectivo.

Para adecuarse a los requerimientos de la industria textil-confección, dada su evolución, las innovaciones tecnológicas y el desarrollo de nuevos productos y procesos, la Facultad de Ingeniería Textil de la UPB realizó un estudio prospectivo entre 2008 y 2009. Con el objetivo de identificar las áreas de conocimiento más importantes dentro de su proceso de formación identificando los principales temas y tecnologías en los que deberá concentrar sus esfuerzos para desarrollar las competencias y un perfil adecuados para los profesionales que con su conocimiento, práctica e investigación, sean capaces de liderar un sector cambiante y globalizado.

Se aplicó la técnica Delphi a expertos del sector para hacer un diagnóstico, definir nuevas líneas de estudio e investigación y enfocar estrategias para mejorar la competitividad en la industria y la formación de sus futuros profesionales. A la consulta se invitaron 50 expertos que representaran los sectores: universidad, gobierno, sector productivo y gremios.

Como resultados obtenidos, La clasificación por los expertos en la primera ronda de los temas en Prioritarios y en discusión es la siguiente:

Tabla 4. Temas de estudio Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación.

Temas prioritarios	Problemas Sectoriales Sector Textil	Baja inversión en tecnología de punta Insuficientes proyectos de I&D. Falta de planificación a largo plazo Desagregación de procesos. Altos costos de producción
	Los procesos más importantes para el sector textil	Lavandería Acabados Confección Diseño de telas Diseño de vestuario Textiles tecnológicos
	Las líneas de especialización para el sector textil	Telas de confort Telas de protección Telas de moda Aplicación de nuevos polímeros Nuevos procesos textiles Textiles en la salud
Temas en discusión	Problemas Sectoriales Sector Textil	Baja formación académica del personal Pocos técnicos de maquinaria. Enfoque marcado hacia la producción.
	Los procesos más importantes para el sector textil	Tejeduría de punto Tintorería de telas
	Las líneas de especialización para el sector textil	Hilados de alta resistencia y superficie Textiles para la agricultura y pesca Textiles en la construcción

Fuente. Morales & Valencia, 2010.

Finalmente, los temas o procesos seleccionados por los expertos, como resultado de las tres rondas Delphi, fueron:

- Investigación aplicada (94.74%)
- Liderazgo y trabajo en equipo (Clúster) (100%)
- Textiles Tecnológicos (84.21%)
- Nuevos materiales textiles (84.21%)
- Diseño de textiles para diferentes aplicaciones (protección, construcción, otros) (78.95%)
- Innovación de procesos (89.47%)
- Innovación de productos (vestuario de tiempo libre, deportivo) (89.47%)
- Gestión de proyectos (94.74%)
- Mercadeo internacional. (94.74%)

El estudio prospectivo dio como resultado una lista de tecnologías prioritarias, donde invita a la academia a redefinir su currículo y alinearlo con las necesidades del sector, mejorando su interacción con el sector productivo y colaborando en la creación del contexto de innovación y a las empresas para redefinir sus prácticas industriales hacia la investigación e innovación. (Morales & Valencia, 2010).

1.5.2.3 Revista Politécnica (2011). La evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia.

“La estructura del artículo se compone de una descripción de la metodología, seguida de la visión prospectiva del sector, las enseñanzas y aprendizajes desde lo logístico y la importancia de la adecuada gestión del aprovisionamiento”. (Zuluaga, Guisao & Molina, 2011, p. 80).

“El objetivo del artículo se centra en la indagación y análisis de las diversas maneras de evaluar proveedores. Esta situación se ve soportada en los estudios y diagnósticos del sector”. (Zuluaga, Guisao & Molina, 2011, p. 80).

El estudio se desarrolló en los siguientes tipos de investigación:

- Documental: Se realiza a través de la consulta de documentos, independientemente del formato.
- Descriptiva: Se desarrolla una imagen (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características.

Donde a modo de visión prospectiva del sector Textil, Confección, Diseño y Moda como un sector de clase mundial:

En el marco del desarrollo de una política nacional de competitividad a largo plazo, el gobierno de Colombia en cabeza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y del sector privado, han definido una visión para convertir a Colombia en un país de ingresos medios en el año 2032. La Visión Colombia 2032 en una de sus tres estrategias, propone el desarrollo de sectores de clase mundial en siete sectores estratégicos, entre los que se encuentra el sector Textil, Confección,

Diseño y Moda. (McKinsey & Company, 2009, citado por Zuluaga, Guisao & Molina, 2011, p. 81).

La industria textil y de ropa ha sido impulsada por una decena de tendencias, entre ellas: a) Los papeles indefinidos entre proveedores y comercializadores; b) La reducción del número de proveedores, abasteciéndose de varios países; c) Las grandes marcas subcontratando varias actividades; y d) Las marcas privadas ganando participación. (Zuluaga, Guisao & Molina, 2011, p. 81).

1.6 Descripción del problema técnico

C.I. El Globo es una empresa tradicional del sector textil en Medellín, con más de 35 años de experiencia que con cerca de 900 empleos directos produce al mes unas 450 mil prendas de vestir. Con sede principal en Medellín y otra al norte en el municipio de San Pedro de los Milagros produce para el mercado local y para exportar a otros países, durante su recorrido ha pasado por situaciones difíciles derivadas de cambios en las reglamentaciones estatales, decrecimiento del mercado y nuevas tendencias de consumo, estas dificultades han sido superadas por la flexibilidad de la empresa que ha sabido ajustarse al entorno cambiante del sector, el acompañamiento de organizaciones como Proexport e Inexmoda que permanentemente conectan el comercio local y atraen los compradores internacionales enseñándoles las bondades de la industria nacional y también ha jugado un papel importante el empeño de los socios que siempre han creído en la importancia de hacer empresa en el país y están comprometidos con la sociedad antioqueña.

Ahora bien, en la actualidad se presenta un reto aun mayor, las empresas deben reinventarse y hacer uso de la innovación y su componente principal que es la creatividad para superar una nueva coyuntura causada por varios factores, entre los que contamos como más importantes:

- La desaceleración del mercado que tiene que ver con la situación política del país y el año electoral en el que estamos, donde se genera incertidumbre que afecta la intención de inversión por parte de los extranjeros y miedo de las marcas locales de no vender lo suficiente y llenarse de inventario.

- El contrabando técnico de prendas de vestir o textiles que ha sido usado para lavar dineros ilícitos a través de la subfacturación de importaciones, y que se constituye como una práctica desleal conocida como el dumping, que es vender por debajo del costo de producción. (Cabrera, 2017).
- El contrabando también se da con la entrada de prendas al país de manera ilegal sin que sean detectadas en la aduana, estas prendas son vendidas en el mercado local a precios mucho más bajos de lo que las empresas locales pueden producir.
- La revaluación del peso frente al dólar que hace los productos colombianos menos atractivos en precio con respecto a mercados como China debido a la conversión de la moneda.
- La falta de proveedores de telas con precios competitivos y es que las textileras nacionales tienen costos de producción altos y deben importar varias de las materias primas para producir y esto se ve reflejado en el precio final de los tejidos que son entre un 10 y un 20% más caras que las importadas.

A todos estos factores externos se suma la necesidad de mejorar los procesos productivos, de hacerlos eficientes, de innovar, de anticiparse a las tendencias mundiales de consumo y de fortalecer la estrategia de mercadeo.

Los socios de C.I. El Globo ven con temor el futuro y no quieren seguir sorteando de manera empírica todas estas situaciones que se presentan y que son poco favorables para la empresa, consideraran entonces que es necesario contar con un apoyo externo que basado en el conocimiento y la investigación pueda dar respuesta al interrogante principal que motiva esta investigación.

La solución al problema planteado se buscará a través de un estudio de mercadeo prospectivo, proponiendo los posibles escenarios futuros eligiendo el óptimo para la empresa y determinar la mejor estrategia para cumplirlo. Debe ser una solución dinámica ya que no resuelve solo una coyuntura actual, la solución debe ser planteada como una estrategia que permita sortear las dificultades que se presentan en un entorno tan cambiante como es el sector textil-confección.

1.7 Identificación de las restricciones y constricciones del proyecto de investigación

A nivel externo las restricciones que se encontraron para realizar este proyecto fueron:

El sector textil colombiano no posee una asociación que integre todos los actores de la cadena y pueda medir con cifras y datos la gestión de cada eslabón por lo que no se encuentran fuentes bibliográficas suficientes y la información disponible es escasa y fragmentada.

En el sector existe mucha competencia desleal e informalidad, esto obliga a las empresas a ser recelosas con la información y a evitar compartir lo que consideran como parte de su saber. Esto causó dificultades a la hora de conseguir los expertos dispuestos a colaborar con las entrevistas.

A nivel interno se encontraron restricciones como:

La empresa no cuenta con indicadores de gestión y resultados en algunas áreas críticas como son mercadeo y desarrollo técnico, esto llevó a realizar una recolección exhaustiva de datos para ser analizados y filtrar adecuadamente las opiniones de las personas involucradas en estas áreas para poder reunir la información necesaria.

La empresa no posee una plataforma estratégica declarada y socializada con el equipo, por lo que los colaboradores no tienen claros los objetivos y su visión; la compañía se limita al tiempo presente, esto dificultó su comprensión sobre el alcance de la investigación y la colaboración que debían brindar al proceso.

El equipo de trabajo encontró que una de las restricciones fue el tiempo ya que todos trabajan tiempo completo y solo podían realizar la investigación en las horas libres que son muy escasas por sus cargos de manejo y confianza que desempeñan en sus empresas.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Desarrollar un análisis prospectivo para la compañía C.I. El Globo S.A.S que permita implementar estrategias para consolidarla como una empresa innovadora y rentable para sector textil-confección en Colombia.

2.2 Objetivos específicos

- Definir y desarrollar las etapas y técnicas de investigación que permitan identificar mediante el análisis prospectivo las variables determinantes para alcanzar el escenario apuesta.
- Diseñar las estrategias direccionadoras, que serán el cimiento del desarrollo competitivo de la compañía tanto en el mercado local como en el mercado extranjero.
- Presentar una propuesta integral, que la empresa pueda ejecutar en el mediano plazo, para alcanzar el nivel de competitividad y de rentabilidad esperado por sus accionistas.

3. Marco teórico de la investigación

3.1 Bases teóricas y revisión de autores

La prospectiva se define como “el estudio del futuro lejano, basado en un esfuerzo de imaginación creadora y de reflexión científica sobre lo posible”. (Diccionario Enciclopédico, 2009, párr. 2).

Medina & Ortegón (2006) dicen que:

Todo lo que una empresa pueda haber construido hasta hoy será efímero en el futuro, si no está sintonizada con la velocidad del cambio, ninguna organización debe quedarse estática en sus planes, las empresas de hoy no necesariamente serán las mejores del mañana y esta es la base para sobrevivir en este mundo moderno, contar con una filosofía orientadora será fundamental. Las personas y las empresas deben prepararse conjuntamente para los cambios futuros, deben anticiparse, adaptarse a los fenómenos emitidos por aquellas situaciones que se presentan en este mundo cambiante, como es el de los negocios para construir futuro; es decir no esperar a que las cosas ocurran para tomar medidas que pudieran ser no tan oportunas porque, aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar y calcular nuestro mañana preferido.

Berger (1991) define la prospectiva como la “Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Aunque en ocasiones el término futurología hace referencia a otras disciplinas no basadas en el método científico”. (Berger, 1991, citado por Medina & Ortegón, 2006).

Mejía (2016) comenta:

La Planeación por Escenarios se origina en el supuesto que en últimas conocer el futuro no se puede lograr con certeza alguna. Partiendo de este punto de vista, los planeadores de escenarios se concentran en imaginar las múltiples alternativas futuras que se puedan dar. Para la prospección de mercados se hace indispensable aplicar el proceso prospectivo, en este aspecto iniciaremos con el análisis situacional de la empresa objeto de estudio y su mercado, para ello analizaremos tanto la parte externa de la empresa es decir su entorno y en la parte interna como ha llevado a cabo sus procesos de mercadeo y estrategia empresarial. Para analizar el entorno y el mercado iniciamos con el análisis del macro entorno que se compone de los factores exógenos tales como factores políticos, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos, y posteriormente el micro entorno que

está compuesto por las fuerzas de un sector o mercado como proveedores, competencia, distribuidores, productos sustitutos y gobierno, el análisis concienzudo del entorno nos permitirá identificar patrones y factores de cambio del mercado en particular.

La cita anterior del autor Mejía (2016), muestra en un resumen muy particular los pasos a seguir en un método de investigación donde se ejecuta la prospección como herramienta principal para buscar el escenario apuesta, adicional en su estudio se refiere en varias ocasiones a la utilización del software MICMAC como un apoyo fundamental para desarrollar la interrelación de todas las variables claves del análisis a realizar.

3.1.1 Matriz DOFA.

La matriz DOFA se considera una herramienta de vital importancia que provee insumos importantes para las compañías y que representa estructuradamente las influencias del ámbito interno y externo; demostrando factores potenciales que pueden favorecer o poner en riesgo a la compañía.

La matriz DOFA es un instrumento que facilita el proceso de interpretación de información, posibilitando la selección de estrategias y conjuntar la investigación con la práctica, permitiendo obtener una perspectiva acertada de la actual situación de la empresa, mediante la previsión de oportunidades y amenazas; contribuyendo a la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar las acciones estratégicas.

Miloard (2004) define que “Las estrategias exitosas surgen de una situación comprensiva y necesaria de auditoria que incluya los factores de planeación para una evaluación sistémica tanto interna como externa con el objetivo de maximizar el ajuste entre las capacidades y futuras oportunidades”. (Miloard, 2004, citado en Armida, 2005, p. 21).

3.1.2 Método estructural (MICMAC).

Garza & Cortez (2011) en su libro nos comentan que:

El método estructural MICMAC busca analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema dentro de una empresa, organización, sociedad, país etc. Como se mencionó anteriormente es parte del análisis estructural y se apoya en el juicio cualitativo de actores y/o expertos que son parte de un sistema. El acrónimo MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Superaron. El objetivo del Análisis Estructural MICMAC es identificar las principales variables, influyentes y dependientes; así como las variables esenciales para la evolución del sistema. Las diferentes fases del método MICMAC son las siguientes: Fase 1: listado de las variables del sistema, Fase 2: la descripción de relaciones entre variables del sistema, y Fase 3: la identificación de variables clave y sus categorías e interpretación. (p. 336).

Este método sirve como complemento para cruzar las variables determinantes encontradas al ejecutar el estudio del mercadeo prospectivo para la empresa C.I. El Globo S.A.S ya que cuenta con el apoyo de bibliografía moderna sobre su utilización y es el más adecuado que se encontró y el cual hace parte de la metodología de escenarios de Schwartz.

3.1.3 Análisis del Juego de Actores (Método MACTOR).

Es interesante anotar que, en la visión prospectiva, el futuro no está totalmente determinado a que, sin importar el peso probabilístico de las tendencias provenientes del pasado, se encuentra siempre abierto a múltiples posibilidades. Esto se debe a que cada uno de los actores que participan en el sistema, dispone de diferentes caminos para realizar sus acciones, alcanzar sus objetivos y realizar sus proyectos. Sin embargo, el obstáculo principal para la aplicación de esta parte del método prospectivo radica en la determinación del número óptimo de actores que deben ser considerados. Generalmente el número de actores varía de un estudio a otro; sin embargo, es muy importante que todos los actores (poder, saber, producción y comunidad) que intervienen en la dinámica del sector en estudio, estén equitativamente representados por los expertos. (Cely, 1999, p.31).

3.1.4 Método Delphi.

Una Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes. Por lo tanto, la capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos. Es decir, el método Delphi procede por medio de la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. La encuesta se lleva a cabo de una manera anónima (actualmente es habitual realizarla haciendo uso del correo electrónico o mediante cuestionarios web establecidos al efecto) para evitar los efectos de "líderes". Las preguntas se refieren, por ejemplo, a las probabilidades de realización de hipótesis o de acontecimientos con relación al tema de estudio (que en nuestro caso sería el desarrollo futuro del sector que estamos analizando). La calidad de los resultados depende, sobre todo, del cuidado que se ponga en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados. Por lo tanto, en su conjunto el método Delphi permitirá prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años. En la familia de los métodos de pronóstico, habitualmente se clasifica al método Delphi dentro de los métodos cualitativos o subjetivos. (Astigarraga, s.f., p.2).

3.1.5 Método de Impactos Cruzados (Ejes de Peter Schwartz).

Este método se basa en la evaluación de los cambios en las probabilidades de ocurrencia de un conjunto de hipótesis (escenarios), como consecuencia de la aparición de una de ellas. En general, la conformación de un conjunto de hipótesis en un horizonte de tiempo dado constituye un escenario. De esta forma, se tendrán tantos escenarios posibles (imágenes finales), como combinaciones de juegos de hipótesis existan. Esto significa que si se considera un sistema de n hipótesis se obtiene 2^n imágenes finales (escenarios o juegos de hipótesis). (Cely, 1999, p.34).

De esta forma, el objetivo principal del método MIC consiste en la corrección de las probabilidades asignadas por los expertos (probabilidades brutas), de tal forma que los resultados obtenidos sean coherentes; es decir, que satisfagan las restricciones clásicas de las probabilidades.

El método SMIC (Sistema y Matriz de Impactos Cruzados) permite, a partir de las probabilidades atribuidas a la hipótesis, obtener una jerarquía de futuros posibles, clasificados por probabilidades decrecientes y de esta forma elegir el futuro correspondiente al escenario más probable y los futuros correspondientes a los escenarios posibles y deseados. Por otro lado, al tener en cuenta la incertidumbre que pesa sobre cada hipótesis, es necesario hacer una descripción completa de los escenarios escogidos, así como de los diferentes caminos que pueden tomarse para llegar a ellos desde la situación actual. (Cely, 1999, p.28).

Vergara, Fontalvo & Maza (2010) comentan que: “Dentro de la gran variedad de herramientas que pueden ser utilizadas dentro de la planeación estratégica, la planeación por escenarios se ha convertido hoy en día en una aproximación metodológica para predecir y/o construir un futuro”. (p. 21).

3.2 Definición de conceptos claves

Conceptos claves: Actores, Escenario, Estrategia, Planeación, Prospectiva, Variables.

3.2.1 Actores.

Son todas las personas que pueden influir significativamente sobre el sistema mediante la toma de decisiones o la realización de proyectos. Son los gestores del desarrollo y pueden pertenecer a cuatro grandes grupos: 1. El poder: organismos del estado; 2. La producción: sector industrial; 3. El saber: entidades que generan conocimiento, universidades, etc.; 4 La comunidad: beneficiarios de los productos o servicios. (Cely, 1999, p.27).

Dentro de un mundo en el que se encarna un papel, la empresa debe considerarse como actor de una interpretación en la que intervienen los copartícipes de su entorno competitivo. Se trata, por una parte, de los actores del entorno competitivo inmediato: los competidores en un mismo mercado, los proveedores, los clientes, los entrantes potenciales y los productores de sustitutos, y por otra parte, están los actores del entorno general, los poderes públicos, la banca, los medios de

comunicación, los sindicatos, los grupos de presión. La empresa debe tomar posición ante cada uno de los actores de su entorno estratégico. (Godet & Durance, 2007, p. 59).

3.2.2 Escenario.

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios: exploratorios, partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles. Anticipación o normativos, contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retro proyectiva. . (Godet & Durance, 2007, p. 22).

Escenario: constituye la descripción de un futuro posible y de la forma de alcanzarlo. Escenarios Posibles: son todos aquellos escenarios que se puedan imaginar sin importar si su probabilidad de ocurrencia es alta o baja. Escenarios Realizables: son los escenarios cuya ocurrencia es factible, teniendo en cuenta todas las restricciones del sistema. Escenarios Deseables: son los escenarios a los que los actores desean llegar, también pueden ser calificados como los escenarios más convenientes. Forman parte de los escenarios posibles y no necesariamente son realizables. (Cely, 1999, p.27).

3.2.3 Planeación estratégica.

La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a

largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en los datos. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. La estrategia nace primero como el arte de la guerra, donde se requiere saber más que el enemigo, y después, surge como el arte de la paz, con un equilibrio social que se orienta a la dirección específica de un asunto para concluir posteriormente como concepto base de disciplina científica. La estrategia está vinculada al ámbito matemático a través de la teoría de juegos, la cual es aplicable a la solución de problemas en situaciones de conflicto o competencia. (Palacios, 2016, p.5).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyo ejemplo serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. (Mintzberg & Quinn, 1991).

3.2.4 Prospectiva.

La prospectiva se sostiene en tres estrategias esenciales: la visión de largo plazo, su cobertura holística y el consensuamiento. Estas se conjugan armónicamente para ofrecer escenarios alternativos (“¿hacia dónde ir?”), su evaluación estratégica (“¿por dónde conviene ir?”) y su planeación táctica (“¿cómo?”, “¿cuándo?”, “¿con qué?” y “¿con quién?”). (Miklos, 2002, p.119).

La prospectiva no es profecía ni ciencia ficción porque no tiene por vocación predecir el futuro. Tampoco la podemos concebir como un ejercicio de imaginación pura que consistiría en inventar un mundo mejor o peor totalmente desconectado del mundo actual. Su finalidad es contribuir a una mejor comprensión del mundo contemporáneo, explorando lo que puede suceder (futuribles) y lo

que nosotros podemos hacer (políticas y estrategias), por medio de un proceso pluridisciplinario (sistémico) que tiene en cuenta la dimensión del largo plazo. (Uribe, 2011, p. 62).

3.2.5 Variables.

Variables: también denominados factores de cambio son fenómenos que orientan la evolución o mutación del sistema en estudio. Pueden ser de orden económico, social, político, cultural, administrativo, científico, tecnológico, ambiental, jurídico, etc. Estos factores de cambio se perciben como proyectos, tendencias, gérmenes de cambio, temores y problemas de cada uno de los actores. (Cely, 1999, p.27).

Las variables se clasifican en dos categorías: endógenas y exógenas. Las primeras entendidas como aquellas variables del microentorno de la organización, que las afectan de una manera particular de acuerdo con sus características propias y que son medianamente controlables; y las segundas como variables del macroentorno, que influyen o inciden en todas las organizaciones y cuyo comportamiento es menos controlable por cada una de ellas, en su individualidad. (Baptista & Giraldo, 2016, p.23).

4. Marco metodológico

4.1 Identificación del tipo de investigación

El tipo de investigación que se requiere es de tipo prospectivo y para su elaboración es necesario realizar un estudio retrospectivo muy amplio y profundo, desarrollando con esta dinámica el modelo prospectivo estratégico, se identifica las variables y cuestiones que han sido claves sobre el tema que se quiere estudiar y elaborar una base de datos cualitativa y cuantitativa lo más extensa posible.

Esta información debe complementarse con el conocimiento de los actores, los cuales dan luz sobre los principales eventos sucedidos en el sector que es área de estudio y que pueden mostrar el camino hacia el futuro, otro punto importante es determinar las relaciones de poder entre los diferentes actores, esta información puede recopilarse por medio de entrevistas. (Arcade, Godet, Meunier & Roubelat, 2004).

Para la obtención de los factores clave se usará el método MACTOR o juego de actores que a través de entrevistas a los principales actores del sector nos dará los elementos para descubrir e interpretar de forma acertada dichos factores.

4.2 Enfoque de la investigación

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se usará un enfoque de tipo mixto, utilizando herramientas prospectivas en las cuales es necesario analizar datos cualitativos y cuantitativos para describir y plantear escenarios futuros para la empresa C.I. El Globo con el fin de escoger el más apropiado para responder a la solución de su problema.

Fernández y Baptista (2010:4) en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto.

4.3 Tipo de Investigación

La investigación a desarrollar abarca diversos tipos que buscan explicar a profundidad desde el origen del problema, hasta las posibles soluciones; para lo cual se detallan a continuación los tres tipos:

- **Investigación Exploratoria:** Para llevar a cabo la investigación de tipo exploratoria, se utilizará la matriz DOFA, con el fin de realizar un primer acercamiento a la empresa para conocer su situación actual y la de sus entornos.
- **Investigación descriptiva:** Para llevar a cabo la investigación descriptiva se utilizará el método de análisis estructural, juego de actores y MACTOR para describir la realidad de las situaciones de la compañía, los eventos, las personas, y las comunidades que se abordaran en la investigación.
- **Investigación explicativa:** Para este último tipo de investigación se utilizarán los resultados obtenidos en los métodos antes mencionados para explicar las posibles causas que originaron la situación y los escenarios.

4.4 Método de investigación

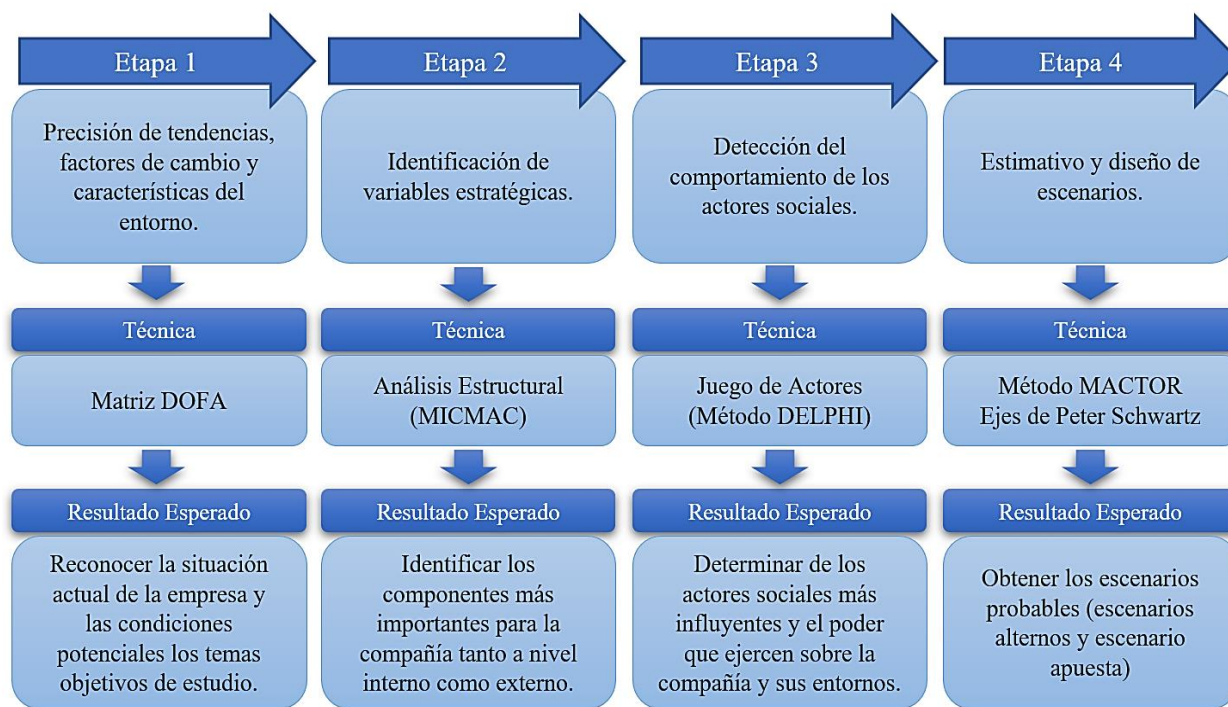
El método de investigación es de tipo Científico, ya que será ejecutado mediante una serie de pasos o etapas que tiene como único objetivo conducir la investigación hacia la búsqueda de conocimiento o resultados a través de una serie de técnicas previamente establecidas.

Cabe destacar que, aunque el método es confiable los resultados obtenidos no son definitivos ya que estos no permiten formular hipótesis precisas o exactas, por lo que cabe un margen de error.

4.5 Etapas del análisis prospectivo

Según el marco metodológico se determinan 4 etapas para llevar a cabo el análisis prospectivo de la investigación.

Figura 1. Etapas del análisis prospectivo.



Fuente. Elaboración propia.

4.6 Etapa 1: Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno

4.6.1 Análisis matriz DOFA.

El Análisis FODA, también llamado DAFO, o en inglés "SWOT Matrix", tiene su origen en un planteamiento realizado por Albert Humphrey, a raíz de una investigación del "Stanford Research Institute" en la cual se quería determinar a que se debían los errores en la planificación corporativa. Esta técnica de análisis se popularizó rápidamente debido a su lógica sencilla que facilita la comprensión y porque la información obtenida es de suma importancia para la planeación estratégica de la compañía.

La técnica consiste en evaluar factores tanto internos como externos a la compañía; los internos son sus debilidades y fortalezas, mientras que los externos son las oportunidades y amenazas.

las fortalezas de la organización son las habilidades y capacidades que permiten la realización de actividades y funciones de manera correcta, estas fortalezas en algunos casos se pueden medir de acuerdo con relación a los competidores. Una fortaleza también puede ser los recursos físicos y económicos y la capacidad competitiva de la organización que la ponga en una situación favorable en el sector.

Las debilidades son factores de vulnerabilidad o actividades que se realizan de forma deficiente que pongan a la empresa en una situación débil.

Las oportunidades y las amenazas son factores o fuerzas ambientales externas que la organización no controla, las oportunidades representan elementos potenciales de crecimiento y mejoría, mientras que las amenazas constituyen aspectos negativos y problemas, ambos factores son fundamentales para modelar las estrategias de crecimiento.

Entre las características del método, además de las ya mencionadas, y que nos llevan a su utilización como base para el proyecto de investigación, está el hecho de que considera tanto el corto como el largo plazo, factor importante para un análisis prospectivo. Los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) son realidades del presente y los Factores Externos (Oportunidades y Amenazas) consideran el tiempo Futuro. Está también como aspecto importante, que la información obtenida de la valoración de los diferentes factores es objetiva y realista.

La matriz DOFA es el insumo para las etapas siguientes del desarrollo ya que nos permitirá encontrar los factores claves en los que debemos enfocarnos en la investigación.

4.6.2 Análisis interno.

Para el análisis interno se contó con información suministrada por los directivos de la empresa, de esta información se extrajo una gran cantidad de factores que se analizaron y agruparon, escogiendo los que más podían influir en la investigación; en total, cinco fortalezas y cinco debilidades, descritas a continuación:

4.6.2.1 Fortalezas.

- **Maquinaria tecnificada especializada y sistema de producción estructurado con mucha versatilidad en los productos:** La empresa cuenta con una gran variedad de máquinas, muchas de ellas son automatizadas, lo que quiere decir que realizan operaciones 10 veces más rápido de lo que podría hacerlo una persona en una máquina normal, y además con mejor apariencia y reproducibilidad. Otro punto importante es que la maquinaria que posee la empresa le permite la elaboración de un gran portafolio de productos.
- **Personal calificado y con amplia experiencia en el sector:** Los empleados estratégicos del El Globo (Ventas, producción, ingeniería, comercio exterior, calidad y gerencia, entre otros) son personas que llevan un largo recorrido en el sector y que su experiencia les permite un gran asertividad en la toma de las decisiones correctas, además tienen un alto sentido de pertenencia con la empresa.
- **En la actualidad se tiene apoyo del sector financiero (Bancos):** La empresa por su buen manejo crediticio y por sus balances positivos cuenta con apoyo del sector financiero, respaldo para inversión en insumos, maquinaria y nuevos proyectos.
- **Calidad de producto:** El Globo tiene departamento de calidad con una estructura diseñada para hacer seguimiento en todas las etapas del proceso, desde la auditoría de materia prima, hasta el empaque de las prendas terminadas. La empresa en el medio es reconocida por su nivel de calidad, lo que genera confianza entre los clientes actuales y potenciales.
- **La empresa posee un alto reconocimiento en el sector a nivel local e internacional:** Este factor es muy importante, ya que en el sector el “voz a voz” es una estrategia de conseguir clientes.

4.6.2.2 Debilidades.

- **La plataforma estratégica (Misión, visión, objetivos) no está documentada y socializada correctamente:** Los dueños de la compañía y directivos tienen muy claro cuál es el rumbo que debe tomar la organización, en que nicho de mercado quieren estar y que tipo de productos quieren ofrecer, pero necesitan estructurar adecuadamente su plataforma estratégica y esta debe ser socializada con el equipo de trabajo con el fin de que todos los colaboradores encaminen sus esfuerzos en lograr los objetivos planteados.

- **Estrategia de marketing no documentada, formalizada y debidamente socializada:** La empresa cuenta con un departamento comercial organizado que trabaja en el mantenimiento de los clientes actuales y en buscar nuevos, sigue las directrices planteadas en la visión de los dueños, pero necesita que la estrategia de marketing sea documentada y desarrollada en actividades y tareas concretas a las que se les haga seguimiento con indicadores.
- **Altos costos productivos debido a baja eficiencia en los procesos operativos:** Es necesario mejorar los procesos productivos para que sean más eficientes, reducir los tiempos de empalme en los montajes de producto y especializar operarios en las operaciones críticas o “cuello de botella” para mejorar la curva de eficiencia.
- **Tiempo de desarrollo del producto lento:** Los clientes siempre están buscando proveedores con respuestas rápidas a sus necesidades y requieren que se les entreguen prototipos y cotizaciones en el menor tiempo posible para tomar la decisión sobre las ventas. Es usual que soliciten a dos o más proveedores, al mismo tiempo, muestras y cotizaciones y con seguridad el que llega primero tiene más oportunidad de conseguir la venta.
- **Falta de planes motivacionales y de capacitación para el personal:** La administración adecuada del capital humano en una empresa es fundamental para que los colaboradores se sientan comprometidos y con sentido de pertenencia, en la compañía existe buen clima laboral y el personal es comprometido, pero es necesario la implementación de estrategias motivacionales orientadas hacia el desarrollo de la creatividad y la innovación y también es necesario un proceso continuo de formación en habilidades, conocimientos y métodos de trabajo para cada área.

4.6.3 Análisis externo.

Para el desarrollo del análisis externo nos apoyamos en información de organizaciones y clúster del sector, como son Procolombia, Inexmoda, Cluster textil, Cámara de Comercio. También se contó con la opinión de los directivos de la empresa y medios de comunicación; toda esa información fue revisada y decantada para agrupar las principales amenazas que tiene el sector y las oportunidades más representativas.

4.6.3.1 Oportunidades.

- **Potencializar la exportación a través de los nuevos TLC y acuerdos comerciales con diferentes países y regiones:** La globalización ha permitido la integración de los países en colaboración para buscar la expansión de mercados, el intercambio de bienes y servicios y sacar ventaja de las diferencias para complementarse, es así como Colombia ha aumentado el número de alianzas y tratados de libre comercio en el sector textil, desgravando los productos de este rubro para incentivar las exportaciones. En la actualidad se cuenta con TLC de cero aranceles para los productos que sean fabricados en Colombia con materiales colombianos y esto beneficia las exportaciones para mercados tan grandes como Estados Unidos y Brasil.
- **Diseño y elaboración de producto con tecnología en fibras, telas y acabados:** Las nuevas tendencias mundiales de bienestar, confort, protección y belleza han dado cabida a una serie de desarrollos innovadores que pueden incorporarse a las fibras, como es el caso de moléculas de Ag^+ (Iones de plata) que sirven como bactericidas, eliminando de la prenda las bacterias que causan mal olor; acabados que se ponen sobre los tejidos como es el caso de protectores contra rayos ultravioletas o tecnologías en la construcción de los tejidos que facilitan la transpiración y que permiten a las personas que las usen mantenerse frescos y secos, aunque estén practicando un deporte. Este es un mercado en crecimiento y se prevé que en el futuro todas las prendas tendrán alguno de estos atributos.
- **Creación de marca propia y canal propio para comercialización de producto:** Una gran oportunidad para la empresa es aprovechar su experiencia, conocimiento del sector y el portafolio diversificado que se tiene para crear y posicionar una marca; aunque esto requiere una gran inversión de recursos económicos y de capital humano y demanda tiempo, puede considerarse como una unidad de negocios exitosa donde los márgenes de rentabilidad son mayores y además se puede aprovechar para gastar inventarios de tela.
- **Consolidarse como una compañía con alto enfoque hacia la responsabilidad social, empresarial contribuyendo activamente con el desarrollo de la comunidad:** Para los clientes en la actualidad, pesa dentro de su decisión de compra, el saber que la empresa a la que le compran está comprometida con el medio ambiente, la responsabilidad social y el

cuidado de los recursos naturales. De igual forma la empresa se debe vincular de forma activa con el bienestar de sus empleados y de la comunidad de la cual hace parte.

- **Incorporar la innovación tecnológica y automatización para el mejoramiento de los procesos productivos:** Los desarrollos de tecnología en la maquinaria para elaboración de prendas buscan, en una vía: mejorar y optimizar procesos, reducir los tiempos de confección y automatizar operaciones que hasta el momento pueden ser muy manuales y en otra vía lograr apariencias y acabados innovadores que sean atractivos para la demanda del mercado.

4.6.3.2 Amenazas.

- **Falta de apoyo gubernamental para controlar la ilegalidad, la informalidad, disminuir la carga tributaria y generar un mayor control a los procesos de importación:** Existen tres problemas que afectan de manera directa al sector confecciones: la informalidad, el contrabando y las importaciones de prendas a precios muy bajos. El primer problema, la informalidad, hace referencia a las empresas que compran los servicios de maquila a talleres de confección que no están legalmente constituidos y que no cumplen con toda la normativa legal de contratación de personal, sin prestaciones, ni parafiscales, y solo les pagan a los operarios por unidad u operación realizada, con esto logran abaratar sus costos. El segundo problema es el contrabando, al país ingresan gran cantidad de prendas de manera ilegal principalmente de Asia y las medidas del gobierno para frenar este problema no son suficientes. El tercer problema, que es tan grave como los anteriores, se debe a que muchas de las marcas que venden en Colombia traen una gran parte de producto importado de países como Vietnan, Bangladesh, China, etc. a precios muy bajos con los que no pueden competir las empresas del país. Las medidas arancelarias para estos productos no alcanzan a controlar el problema, ya que con los actuales aranceles aun las prendas siguen llegando a precios más bajos que los que se puede fabricar aquí.
- **Incertidumbre política del país y temor a la inversión extranjera por posibles problemas sociales debidos al post conflicto:** Es innegable que la actual situación política del país ha generado una situación de desconfianza para la inversión local y extranjera, la demanda ha bajado desde principios del 2017 y los compradores se sienten inseguros de comprar por no llenarse de inventarios.

- **Escasez de mano de obra calificada. En la actualidad la mano de obra se ha ido desplazando a sectores como servicios y turismo:** En el sector es cada vez más difícil conseguir personal operativo para confeccionar. Para los jóvenes este no es un trabajo atractivo o prefieren trabajar de forma informal. La empresa ha realizado convenios con el SENA para la capacitación al interior de la empresa de aprendices en el oficio, pero la gran mayoría después de cierto tiempo prefiere buscar otro tipo de empleo.
- **Bajos márgenes rentabilidad debido a abundante oferta y falta de competitividad:** Hay mucha competencia en el sector y muchas de las empresas que trabajan de forma ilegal, consiguen abaratar sus costos de producción quebrando los precios, lo que obliga a empresas como El Globo a bajar los márgenes de utilidad para poder competir.
- **La oferta nacional de telas con precios competitivos para la exportación es muy limitada y los costos logísticos para exportación son altos:** Estas variables afectan de forma directa las exportaciones. Para lograr ser competitivos en precio en mercados extranjeros, la empresa debe mirar países con los que se tengan acuerdos comerciales con exención de aranceles, es necesario entonces cumplir normas de origen de las materias primas y desafortunadamente existen pocas empresas en Colombia que produzcan telas que cumplan esta premisa y que además sean competitivas en precios. Los costos de transporte a través del país para llegar a los puertos y embarcar el producto hacia los países de destino son muy altos, tanto que en muchos de los casos superan el costo del transporte de mercancía desde China hasta puertos colombianos.

4.6.4 Matriz DOFA.

Se presenta a continuación todos los factores tabulados en forma de matriz:

Figura 2. Matriz DOFA.

		ANÁLISIS MATRIZ DOFA / I		UNAD Universidad Nacional	
		D		F	
		Debilidades		Fortalezas	
INTERNAS	1	La plataforma estratégica (Misión, visión, objetivos) no está documentada y socializada correctamente		1	Maquinaria tecnificada especializada y sistema de producción estructurado con mucha versatilidad en los productos
	2	Estrategia de marketing no documentada, formalizada y debidamente socializada.		2	Personal calificado y con amplia experiencia en el sector.
	3	Altos costos productivos debido a baja eficiencia en los procesos operativos.		3	En la actualidad se tiene apoyo del sector financiero, actualmente (Bancos).
	4	Tiempo de desarrollo del producto lento.		4	Calidad de producto.
	5	Falta de planes motivacionales y de capacitación para el personal.		5	La empresa posee un alto reconocimiento en el sector a nivel local e internacional.
		A		O	
		Amenazas		Oportunidades	
Procedentes del ENTORNO	1	Falta de apoyo gubernamental para controlar la ilegalidad, la informalidad, disminuir la carga tributaria y generar un mayor control a los procesos de importación.		1	Potencializar la exportación a través de los nuevos TLC y acuerdos comerciales con diferentes países y regiones.
	2	Incertidumbre política del país y temor a la inversión extranjera por posibles problemas sociales debidos al post conflicto.		2	Diseño y elaboración de producto con tecnología en fibras, telas y acabados.
	3	Escasez de mano de obra calificada. En la actualidad la mano de obra se ha ido desplazando a sectores como servicios y turismo.		3	Creación de marca propia y canal propio para comercialización de producto.
	4	Bajos márgenes rentabilidad debido a abundante oferta y falta de competitividad.		4	Consolidarse como una compañía con alto enfoque hacia la responsabilidad social, empresarial contribuyendo activamente con el desarrollo de la comunidad.
	5	La oferta nacional de telas con precios competitivos para la exportación es muy limitada y los costos logísticos para exportación son altos.		5	Incorporar la innovación tecnológica y automatización para el mejoramiento de los procesos productivos.

Fuente. Elaboración propia con herramienta Plan Estratégico Express.

4.6.4.1 Análisis de posición.

Situación interna: Se tabulan los factores críticos de la compañía, que son las fortalezas y debilidades y se les da un porcentaje de acuerdo con la influencia que tengan dentro de la situación interna de la empresa, también se les da una valoración de si la posición es muy fuerte, fuerte y medianamente débil y débil.

En la siguiente gráfica podemos ver en qué medida cada factor crítico es responsable del éxito o fracaso de la organización.

Tabla 5. Análisis de la situación interna.

Análisis de la SITUACIÓN INTERNA				
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	¿ Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
F FORTALEZAS pon los factores críticos	1 Maquinaria tecnificada especializada y sistema de producción estructurado con mucha versatilidad en los productos	MF	15%	
	2 Personal calificado y con amplia experiencia en el sector.	F	11%	
	3 En la actualidad se tiene apoyo del sector financiero, actualmente (Bancos).	F	10%	
	4 Calidad de producto.	MF	14%	
	5 La empresa posee un alto reconocimiento en el sector a nivel local e internacional.	M	10%	
D DEBILIDADES pon los factores críticos	1 La plataforma estratégica (Misión, visión, objetivos) no está documentada y socializada correctamente	M	7%	
	2 Estrategia de marketing no documentada, formalizada y debidamente socializada.	M	9%	
	3 Altos costos productivos debido a baja eficiencia en los procesos operativos.	D	10%	
	4 Tiempo de desarrollo del producto lento.	D	10%	
	5 Falta de planes motivacionales y de capacitación para el personal.	M	4%	

Fuente. Elaboración propia con herramienta Plan Estratégico Express.

Situación externa: Se procede igual que con la evaluación de la situación interna y se obtiene la siguiente gráfica donde se puede observar la importancia de cada factor crítico para el éxito:

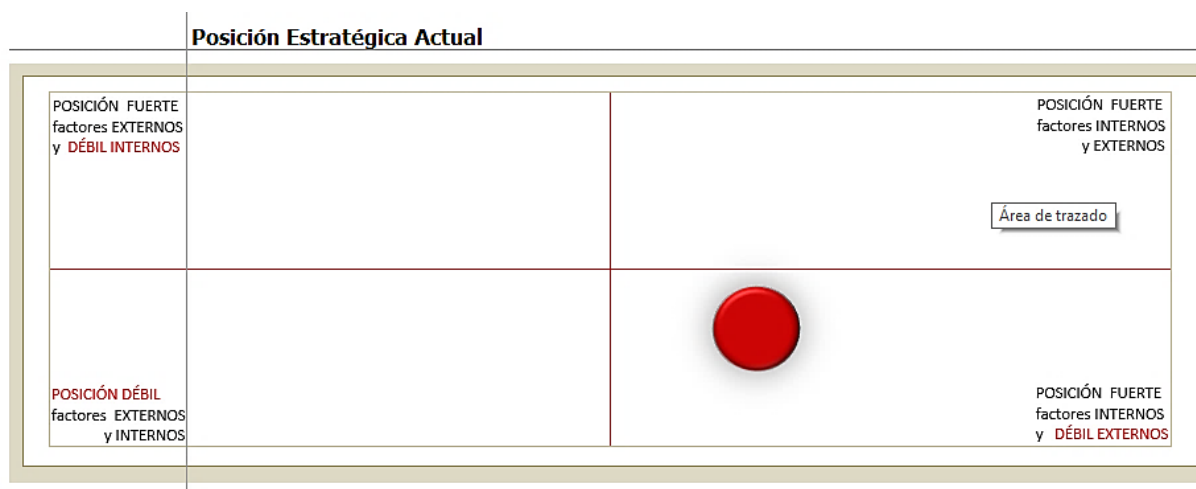
Tabla 6. Análisis de la situación externa.

Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA				
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	¿ Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1 Potencializar la exportación a través de los nuevos TLC y acuerdos comerciales con diferentes países y regiones.	MF	8%	
	2 Diseño y elaboración de producto con tecnología en fibras, telas y acabados.	MF	6%	
	3 Creación de marca propia y canal propio para comercialización de producto.	F	8%	
	4 Consolidarse como una compañía con alto enfoque hacia la responsabilidad social, empresarial contribuyendo activamente con el desarrollo de la comunidad.	F	5%	
	5 Incorporar la innovación tecnológica y automatización para el mejoramiento de los procesos productivos.	F	7%	
A AMENAZAS pon los factores críticos	1 Falta de apoyo gubernamental para controlar la ilegalidad, la informalidad, disminuir la carga tributaria y generar un mayor control a los procesos de importación.	D	17%	
	2 Incertidumbre política del país y temor a la inversión extranjera por posibles problemas sociales debidos al post conflicto.	D	15%	
	3 Escasez de mano de obra calificada. En la actualidad la mano de obra se ha ido desplazando a sectores como servicios y turismo.	M	10%	
	4 Bajos márgenes rentabilidad debido a abundante oferta y falta de competitividad.	M	8%	
	5 La oferta nacional de telas con precios competitivos para la exportación es muy limitada y los costos logísticos para exportación son altos.	D	16%	

Fuente. Elaboración propia con herramienta Plan Estratégico Express.

De la información alimentada a el programa Plan Estratégico Express (Libro para Excel® basado en un original de A. D. Esteve, ampliado y perfeccionado por el equipo de e.ditor csl© e.ditor consulting sl y el autor); obtenemos la gráfica de posición que representa la posición estratégica actual de la compañía.

Gráfico 11. Posición estratégica actual.



Fuente. Elaboración propia con herramienta Plan Estratégico Express.

4.6.4.2 Análisis de posición estratégica.

Según podemos ver la empresa se encuentra en una posición fuerte con lo que respecta a los factores internos la empresa es fuerte y versátil y a pesar de que su plataforma estratégica no está debidamente socializada, la empresa tiene definido su norte y sus esfuerzos apuntan al logro de la visión que tiene sus stakeholders.

De otro lado, el análisis externo muestra que la empresa tiene una posición débil frente a los factores externos, que son las amenazas a las que se enfrenta. Gran parte de estas amenazas no son controlables por la organización, entonces se hace necesario diseñar estrategias que permitan blindar la operación y asegurar su permanencia como una empresa exitosa en el sector.

4.7 Etapa 2: Identificación de variables estratégicas

4.7.1 Técnica análisis estructural.

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, reflejar las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

El análisis estructural hace relación al termino estructura que es una realidad compuesta por diferentes variables y elementos interconectados, e interrelacionados unos con otros formando un sistema.

De igual modo, este análisis estructural es la herramienta que permite conocer las relaciones que surgen entre las diferentes variables que conforman una determinada problemática, identificándolas primero, después detectando la influencia que ejercen unas sobre otras y por último escogiendo las variables más sobresalientes para lo cual, se recurre a la ayuda de los expertos provenientes de los diferentes sectores de agentes con el fin de evitar sesgos.

4.7.1.1 Descripción método de análisis estructural.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave:

4.7.1.2 Fase 1: listado de las variables.

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva u otros métodos es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 30 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado. La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la “base” de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

4.7.1.3 Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables.

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos - tres días la matriz del análisis estructural.

El relleno es cualitativo: Por cada pareja de variables, se plantean los siguientes cuestionamientos: ¿existe una relación de influencia directa entre las variables? si es que no, se le designa 0, en el caso contrario, se pregunta esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3).

4.7.1.4 Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac.

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente

por una clasificación indirecta (llamada MICMAC para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas.

Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite exponer ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

¿Cómo se Aplica? En primer lugar, cada uno de los agentes da su aporte a través de la lluvia de ideas (1er paso), pudiéndose así, identificar las variables que conforman el problema en consideración; sin embargo, en esta técnica es importante evitar errores tales como: aceptar un problema bastante agregado ya que a la hora de hacer la matriz es necesario contar con el mayor grado de individualidad y desglose de los diferentes problemas.

Es importante igualmente, que una vez dada la lluvia, los diferentes conceptos sean documentados y profundizados por los diferentes investigadores con argumentos y cifras estadísticas. Sin embargo, es preciso recordar que algunas variables cualitativas como resistencia al cambio, desorganización de la comunidad, carencia de liderazgo, etc., no pueden ser cuantificadas. Pero esto antes que representar una desventaja se convierte en una ventaja al permitir en el análisis la inclusión de estas variables que por sus características son rechazadas en los métodos tradicionales.

4.7.2 Ventajas del análisis estructural.

- Permite la descripción de un sistema con la ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos.
- Permite tomar en consideración los valores cualitativos
- Método para la estructuración de ideas
- Permite la reflexión colectiva
- Admite el análisis cuantitativo
- Provoca reflexiones sobre aspectos contra intuitivos o inesperados del sistema

4.8 Etapa 2: Identificación de variables

(Fase 1) Una vez analizada la matriz DOFA como insumo fundamental en el desarrollo investigativo, se procedió con la identificación de las siguientes variables, las cuales se derivan en forma directa de la matriz. A continuación, se listan las variables identificadas:

Tabla 7. Identificación de variables.

ÍTEM	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN	FACTOR DE CAMBIO
V ₁	Maquinaria Especializada	FV1	Maquinaria tecnificada especializada y sistema de producción estructurado con versatilidad en los productos.	Tecnológico
V ₂	Personal Calificado	FV2	Personal calificado con experiencia en el sector.	Productivo - D O
V ₃	Apoyo Financiero	FV3	Se cuenta con apoyo del sector financiero, actualmente (Bancos).	Económico
V ₄	Calidad	FV4	Calidad de producto.	Productivo
V ₅	Reconocimiento	FV5	La empresa goza amplio reconocimiento a nivel regional con clientes nacionales e internacionales.	Institucional
V ₆	Plataforma Estratégica Inestable	DV1	La plataforma estratégica (Misión, visión, objetivos) no está documentada y socializada correctamente.	Institucional
V ₇	Estrategias de Marketing no Definidas	DV2	Estrategia de marketing no documentada, formalizada y debidamente socializada.	Institucional
V ₈	Altos Costos Productivos	DV3	Altos costos productivos debido a baja eficiencia en los procesos operativos.	Productivo
V ₉	Tiempos Lentos	DV4	Tiempo de desarrollo del producto lento.	Productivo
V ₁₀	Falta de Planes Motivacionales	DV5	Falta de planes motivacionales y de capacitación para el personal.	Institucional - D O
V ₁₁	Exportación	OV1	Potencializar la exportación a través de los nuevos TLC y acuerdos comerciales con diferentes países y regiones.	Productivo
V ₁₂	Diseño de Productos Innovadores	OV2	Diseño y elaboración de producto con tecnología en fibras, telas y acabados.	Productivo
V ₁₃	Marca Propia	OV3	Creación de marca propia y canal propio para comercialización del producto.	Institucional
V ₁₄	Enfoque Corporativo hacia la RSE	OV4	Consolidarse como una compañía con alto enfoque hacia la responsabilidad social, empresarial contribuyendo activamente con el desarrollo de la comunidad.	Socio Cultural
V ₁₅	Innovación y Automatización	OV5	Incorporar la innovación tecnológica y automatización para el mejoramiento de los procesos productivos.	Tecnológico
V ₁₆	Falta de Apoyo Gubernamental	AV1	Falta de apoyo gubernamental para controlar la ilegalidad, la informalidad, disminuir la carga tributaria y generar un mayor control a los procesos de importación.	Político
V ₁₇	Incertidumbre Política	AV2	Incertidumbre política del país y temor a la inversión extranjera por posibles problemas sociales debidos al post conflicto.	Político
V ₁₈	Falta de Mano de Obra Calificada	AV3	Escasez de mano de obra calificada. En la actualidad la mano de obra se ha ido desplazando a sectores como servicio y turismo.	Socio Cultural
V ₁₉	Bajo Márgen de Rentabilidad	AV4	Margen de rentabilidad baja debido a la alta oferta y baja demanda.	Económico
V ₂₀	Oferta Nacional de Telas Limitada	AV5	La oferta nacional de telas con precios competitivos para la exportación es muy limitada y los costos logísticos para exportación son altos.	Económico

Fuente. Elaboración propia.

En la siguiente imagen se puede evidenciar el listado de variables una vez ingresado al aplicativo MICMAC

Figura 3. Listado de variables en el aplicativo MICMAC.

N°	Título largo	Título corto	Descripción	Tema
1	Maquinaria Especializada	FV1	Maquinaria tecnificada especializada y sistema de producción est...	Tecnológico
2	Personal Calificado	FV2	Personal calificado con experiencia en el sector.	Productivo - D O
3	Apoyo Financiero	FV3	Se cuenta con apoyo del sector financiero, actualmente (Bancos).	Económico
4	Calidad	FV4	Calidad de producto.	Productivo
5	Reconocimiento	FV5	La empresa goza amplio reconocimiento a nivel regional con clie...	Institucional
6	Plataforma Estratégica Inestable	DV1	La plataforma estratégica (Misión, visión, objetivos) no está docu...	Institucional
7	Estrategias de Marketing no D...	DV2	Estrategia de marketing no documentada, fomalizada y debidam...	Institucional
8	Altos Costos Productivos	DV3	Altos costos productivos debido a baja eficiencia en los procesos...	Productivo
9	Tiempos Lentos	DV4	Tiempo de desarrollo del producto lento.	Productivo
10	Falta de Planes Motivacionales	DV5	Falta de planes motivacionales y de capacitación para el personal.	Institucional - D O
11	Exportación	OV1	Potencializar la exportación a través de los nuevos TLC y acuerd...	Productivo
12	Diseño de Productos Innovad...	OV2	Diseño y elaboración de producto con tecnología en fibras, telas ...	Productivo
13	Marca Propia	OV3	Creación de marca propia y canal propio para comercialización d...	Institucional
14	Enfoque Corporativo hacia la ...	OV4	Consolidarse como una compañía con alto enfoque hacia la resp...	Socio Cultural
15	Innovación y Automatización	OV5	Incorporar la innovación tecnológica y automatización para el mej...	Tecnológico
16	Falta de Apoyo Gubernamental	AV1	Falta de apoyo gubernamental para controlar la ilegalidad, la infor...	Político
17	Incertidumbre Política	AV2	Incertidumbre política del país y temor a la inversión extranjera p...	Político
18	Falta de Mano de Obra Calific...	AV3	Escasez de mano de obra calificada. En la actualidad la mano de...	Socio Cultural
19	Bajos Márgenes de Rentabilidad	AV4	Margen de rentabilidad baja debido a la alta oferta y baja demanda.	Económico
20	Oferta Nacional de Telas Limit...	AV5	La oferta nacional de telas con precios competitivos para la expo...	Económico

Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

4.8.1 Ponderación relación entre variables.

(Fase 2) En esta etapa se asignan las calificaciones, con las cuales se busca descubrir y determinar las variables y su relación, para plantear preguntas y desarrollar reflexiones para reducir la complejidad de las variables a puntos más concretos.

Esta permite calificar la influencia de cada variable respecto a las demás, teniendo en cuenta los siguientes puntajes: 0 = Influencia nula, 1 = Influencia débil, 2 = Influencia media, 3 = Influencia fuerte. Esta comparación permite confirmar su importancia y descubrir su impacto dentro de la empresa.

Se procede con la exportación de las variables desde el aplicativo MICMAC a Excel con el fin de que sea más fácil su calificación tal como se muestra en la siguiente imagen:

Tabla 8. Exportación de variables.

	1: FV1	2: FV2	3: FV3	4: FV4	5: FV5	6: DV1	7: DV2	8: DV3	9: DV4	10: DV5	11: OV1	12: OV2	13: OV3	14: OV4	15: OV5	16: AV1	17: AV2	18: AV3	19: AV4	20: AV5
1: FV1	0	3	0	3	0	0	0	2	3	0	3	3	2	3	3	0	0	3	2	0
2: FV2	3	0	0	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	0	0	3	2	0
3: FV3	1	0	0	0	1	2	2	0	0	0	3	2	3	0	2	1	1	0	1	0
4: FV4	3	3	0	0	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	3	0	0	3	1	0
5: FV5	3	2	0	1	0	3	3	0	0	1	3	3	3	3	2	1	1	2	1	2
6: DV1	0	2	0	0	3	0	3	1	1	3	3	3	3	2	2	0	0	2	3	0
7: DV2	0	1	0	2	3	1	0	0	0	2	3	2	3	2	1	0	0	2	1	2
8: DV3	2	2	2	2	0	2	1	0	2	0	3	2	2	0	1	1	0	2	3	2
9: DV4	3	3	0	3	2	3	1	2	0	1	2	2	0	1	1	0	0	2	2	1
10: DV5	0	3	0	2	2	1	2	1	2	0	3	2	2	2	1	0	0	2	2	2
11: OV1	1	2	0	2	3	2	1	2	2	1	0	3	2	1	1	0	3	1	2	0
12: OV2	3	2	0	2	3	1	2	2	2	2	3	0	3	1	3	2	0	2	2	0
13: OV3	2	2	2	2	2	3	3	1	0	2	3	3	0	2	2	0	1	2	1	2
14: OV4	0	1	0	2	3	2	3	1	1	2	2	3	3	0	1	0	1	3	1	2
15: OV5	3	3	2	3	3	0	2	3	3	2	3	2	3	2	0	1	0	2	2	0
16: AV1	0	0	3	1	1	0	1	0	0	1	2	3	3	2	0	0	2	0	0	0
17: AV2	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	2	1	2	2	0	0	0	0	0	1
18: AV3	2	3	0	2	2	0	2	3	3	3	3	0	2	2	2	0	0	0	2	0
19: AV4	1	2	0	2	2	0	1	2	2	0	2	2	1	0	1	0	0	1	0	0
20: AV5	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0

Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC exportado a Excel.

Los campos resaltados en color amarillo representan el cruce entre la misma variable, por lo tanto, no se le asigna ninguna calificación teniendo en cuenta que una variable no genera una influencia sobre sí misma. El campo se deja en cero que equivale a una influencia nula.

Una vez realizada la calificación de variables desde el archivo de Excel se procede a su importación al software MICMAC tal como se muestra en la siguiente imagen (Matriz de Influencias Directas):

Tabla 9. Matriz de influencias directas.

		1:F	2:F	3:F	4:F	5:F	6:D	7:D	8:D	9:D	10:	11:	12:	13:	14:	15:	16:	17:	18:	19:	20:
▶	1: FV1	0	3	0	3	0	0	0	2	3	0	3	3	2	3	3	0	0	3	2	0
	2: FV2	3	0	0	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	0	0	3	2	0
	3: FV3	1	0	0	0	1	2	2	0	0	0	3	2	3	0	2	1	1	0	1	0
	4: FV4	3	3	0	0	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	3	0	0	3	1	0
	5: FV5	3	2	0	1	0	3	3	0	0	1	3	3	3	3	2	1	1	2	1	2
	6: DV1	0	2	0	0	3	0	3	1	1	3	3	3	3	2	2	0	0	2	3	0
	7: DV2	0	1	0	2	3	1	0	0	0	2	3	2	3	2	1	0	0	2	1	2
	8: DV3	2	2	2	2	0	2	1	0	2	0	3	2	2	0	1	1	0	2	3	2
	9: DV4	3	3	0	3	2	3	1	2	0	1	2	2	0	1	1	0	0	2	2	1
	10: DV5	0	3	0	2	2	1	2	1	2	0	3	2	2	2	1	0	0	2	2	2
	11: OV1	1	2	0	2	3	2	1	2	2	1	0	3	2	1	1	0	3	1	2	0
	12: OV2	3	2	0	2	3	1	2	2	2	2	3	0	3	1	3	2	0	2	2	0
	13: OV3	2	2	2	2	2	3	3	1	0	2	3	3	0	2	2	0	1	2	1	2
	14: OV4	0	1	0	2	3	2	3	1	1	2	2	3	3	0	1	0	1	3	1	2
	15: OV5	3	3	2	3	3	0	2	3	3	2	3	2	3	2	0	1	0	2	2	0
	16: AV1	0	0	3	1	1	0	1	0	0	1	2	3	3	2	0	0	2	0	0	0
	17: AV2	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	2	1	2	2	0	0	0	0	0	1
	18: AV3	2	3	0	2	2	0	2	3	3	3	3	0	2	2	2	2	0	0	2	0
	19: AV4	1	2	0	2	2	0	1	2	2	0	2	2	1	0	1	0	0	1	0	0
	20: AV5	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0

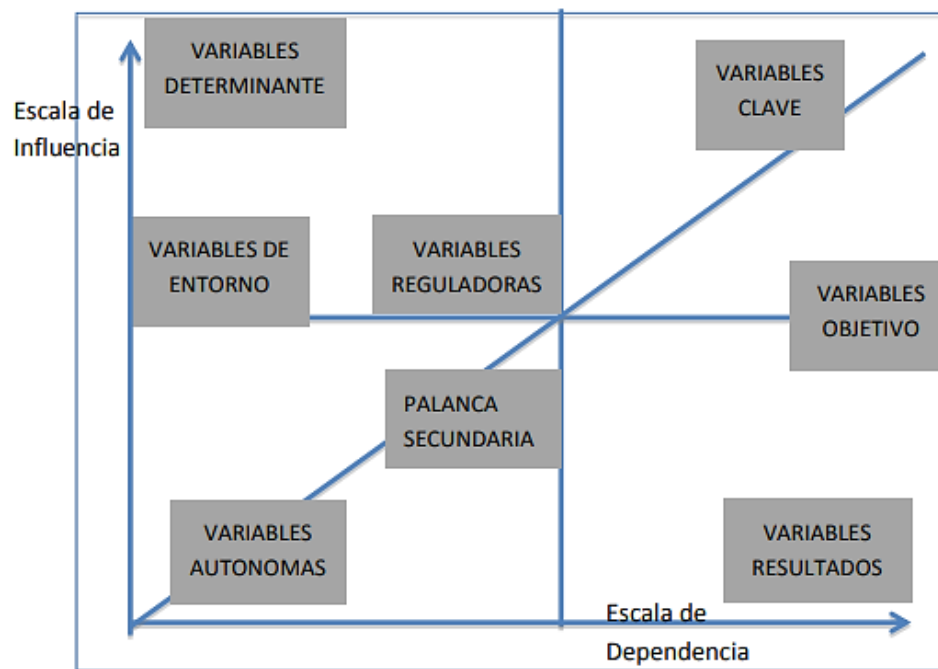
Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

4.8.2 Análisis planos de influencias.

(Fase 3) Al respecto de la interpretación, Arcade, Godet, Meunier & Roubelat (2004) indican que “los bloques diagonales incluyen las relaciones de las variables de cada subgrupo entre sí, estos bloques representan la descripción de los subsistemas en cuestión. Los bloques no diagonales corresponden a las relaciones entre variables de diferentes subsistemas” (p.179). En general, lo antes explicado consiste en analizar las influencias directas y también la intensidad por medio de apreciaciones cualitativas.

En el plano de influencias por dependencias, el comportamiento de las variables dependerá de dónde queden situadas, dentro de los diferentes planos, tal como se muestra en la siguiente imagen:

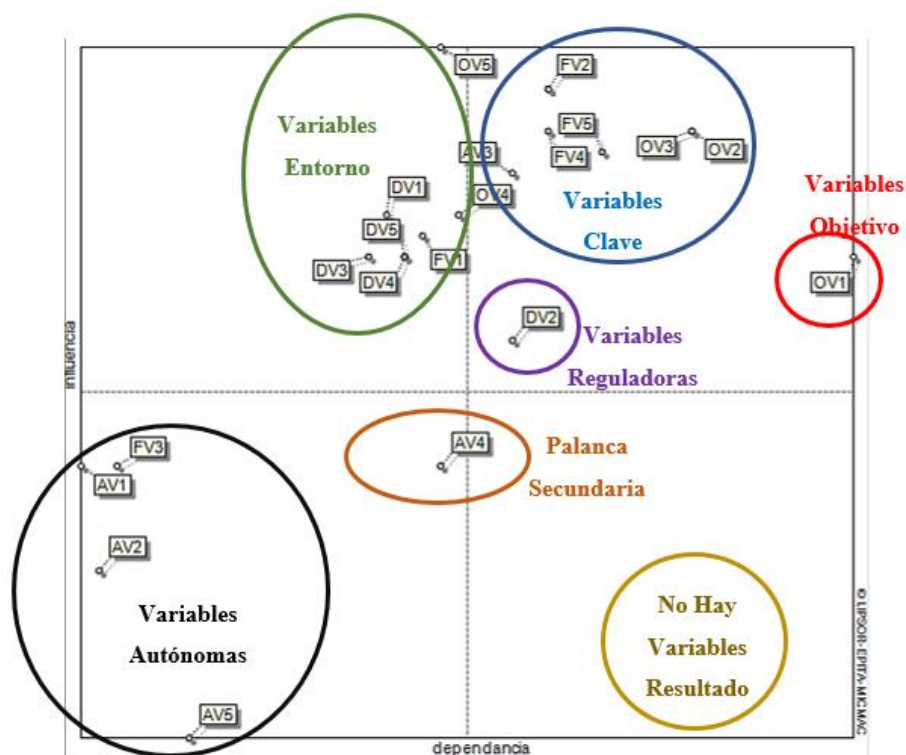
Figura 4. Plano de influencias por dependencias.



Fuente. Arcade, Godet, Meunier & Roubelat, 2004.

Para lo cual nuestras variables quedan situadas de la siguiente manera:

Figura 5. Plano de influencias / dependencias directas.



Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

En la figura anterior es posible observar que se generan 7 categorías según las 20 variables ingresadas que se formaron de acuerdo con los resultados que proporcionó el software MICMAC.

Los resultados se describen de manera detallada la reflexión del análisis en el estudio de investigación, de acuerdo con las categorías definidas por el método MICMAC y sus supuestos

A continuación, se explicarán las características y la posición de las variables en el plano de influencia y dependencia directas, así como la identificación de cada variable que sitúa el plano.

Según Arango & Cuevas (2014) podemos definir las categorías de la siguiente manera:

Variables entorno: Son las variables con escasa dependencia del sistema, pueden ser consideradas un decorado del sistema, se encuentran en la zona media de la parte izquierda del plano de influencia y dependencia. El objetivo es complementar su valor agregado al sistema.

Tabla 10. Variables entorno.

Nombre Corto	Descripción
DV1	Plataforma Estratégica Inestable
DV3	Altos Costos Productivos
DV4	Tiempos Lentos
DV5	Falta de Planes Motivacionales
FV1	Maquinaria Especializada
OV4	Enfoque Corporativo hacia la RSE
OV5	Innovación y Automatización

Fuente. Elaboración propia.

Variables reguladoras: Son las variables situadas en la zona central del plano de influencia y dependencia, se convierten en llave de paso para alcanzar el cumplimiento de las variables clave. Determinan el buen funcionamiento del sistema en condiciones normales. Se sugiere evaluar de manera consistente y con frecuencia periódica estas variables.

Tabla 11. Variables reguladoras.

Nombre Corto	Descripción
DV2	Estrategias de Marketing no Definidas

Fuente. Elaboración propia.

Palancas secundarias: Son las variables complementarias a las variables reguladoras, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar las variables reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. En el plano de influencia y dependencia se encuentran ubicadas debajo de las reguladoras.

Tabla 12. Palancas secundarias.

Nombre Corto	Descripción
OV1	Bajo Margen de Rentabilidad

Fuente. Elaboración propia.

Variables objetivo: Son las variables que se ubican en la parte central a la derecha en el plano de influencia y dependencia; son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de tratamiento como objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea.

Tabla 13. Variables objetivo.

Nombre Corto	Descripción
OV4	Exportación

Fuente. Elaboración propia.

Variables clave: Son las variables que se encuentran en la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia, también nombradas variables reto del sistema; son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema. Estas variables sobre determinan el propio sistema, son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. En resumen, deben continuamente tener retos que propicien el cambio del sistema a un nivel óptimo, son las que mantienen lubricado el sistema.

Tabla 14. Variables clave.

Nombre Corto	Descripción
AV3	Falta de Mano de Obra Calificada
FV2	Personal Calificado
FV4	Calidad
FV5	Reconocimiento
OV2	Diseño de Productos Innovadores
OV3	Marca Propia

Fuente. Elaboración propia.

Variables resultado: Son variables que se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia; se encuentran en la zona inferior derecha del plano de influencia y dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente, sino a través de las que dependen en el sistema. Estas variables requieren un seguimiento y monitoreo estrecho que permita verificar la efectividad del sistema en general.

Tabla 15. Variables resultado.

Nombre Corto	Descripción
N/A	En el análisis arrojado por el software MICMAC no hay variables resultado.

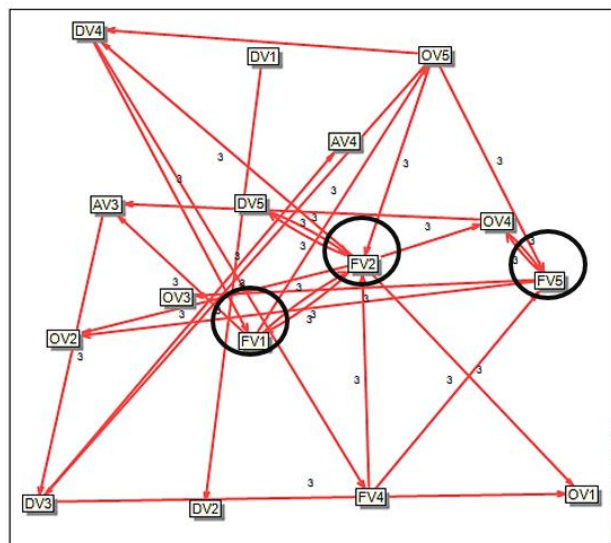
Fuente. Elaboración propia.

Variables autónomas: Son variables poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. En el plano de influencia y dependencia se encuentran en la zona inferior izquierda. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto.

Tabla 16. Variables autónomas

Nombre Corto	Descripción
AV1	Falta de Apoyo Gubernamental
AV2	Incertidumbre Política
AV5	Oferta Nacional de Telas Limitada
FV3	Apoyo Financiero

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 12. Influencias directas.

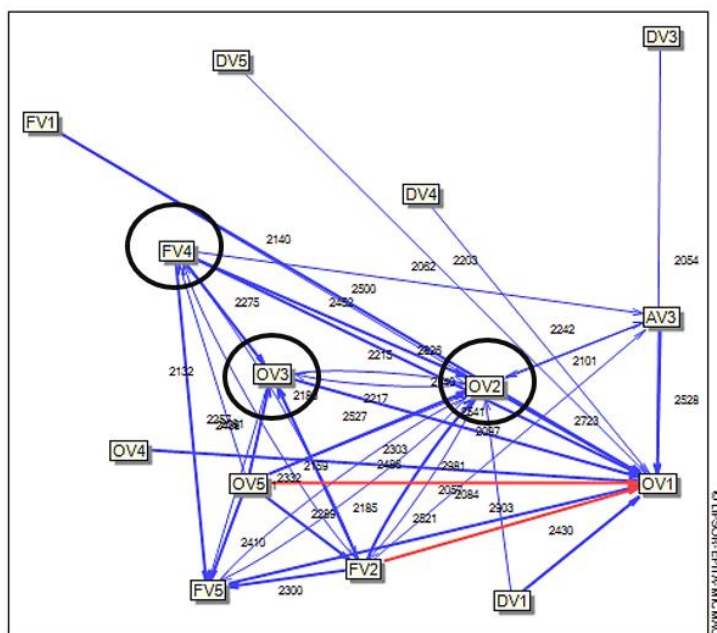
Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

El gráfico de influencia directa potencial permite la identificación de variables que tienen mayor potencial a futuro de cambios importantes en la empresa a largo plazo, influenciado por la interacción potencial del entorno externo e interno.

Entre las variables que se logran identificar con un potencial desplazamiento a la zona de poder se destacan las siguientes tres:

- FV1 (Maquinaria Especializada): Esta variable es uno de los más importantes focos en los que invierte la compañía, ya que es el eje de su proceso empresarial contribuyendo de manera directa a la innovación tecnológica, lo que es de vital importancia para todo tipo de procesos de producción y fabricación.
- FV2 (Personal Calificado): La importancia de esta variable radica en el factor productivo, donde por excelencia la compañía invierte grandes esfuerzos para garantizar el desarrollo de las actividades productivas con dominio y calidad apoyados en instrumentos tecnológicos.
- FV5 (Reconocimiento): La empresa debe enfocar sus estrategias para lograr el cumplimiento de esta variable como un instrumento que le permitirá su expansión, promoción y cobertura en los diferentes mercados.

Gráfico 13. Influencias indirectas.



Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

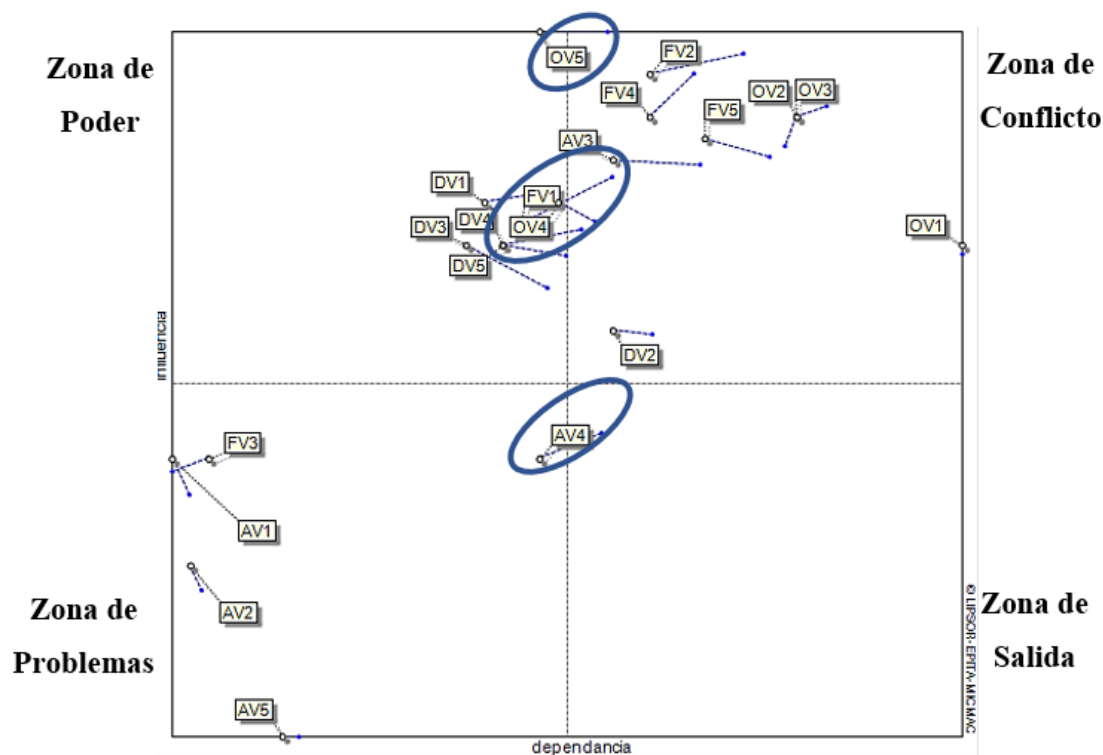
En el gráfico de influencias indirectas, la clasificación indirecta se pueden descubrir las variables ocultas que están relacionadas de forma indirecta con las variables claves identificadas en la matriz de influencia directa.

Para el presente análisis se puede observar una relación indirecta de influencia en algunas variables, dado el número de interacciones, donde destacamos las siguientes tres:

- OV2 (Diseño de Productos Innovadores)
- FV4 (Calidad)
- OV3 (Marca Propia)

Estas variables se vinculan de manera indirecta a las influencias directas, pero con un alto impacto en los resultados, ya que de su relación depende la explotación del potencial que se centra en las variables clave y cuentan dentro de los objetivos importantes de la empresa.

Gráfico 14. Plano de desplazamientos directo/indirecto.



Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

En el plano de desplazamientos indirectos se definen cuatro zonas con el fin de identificar los desplazamientos ocasionados entre las variables a corto, mediano y largo plazo según la zona a la que corresponda:

- Zona de conflicto: A esta zona corresponden unas condiciones de alta dependencia y alta influencia que se asocian a las variables.
- Zona de poder: A esta zona corresponden unas condiciones de baja dependencia y alta influencia que se asocian a las variables.
- Zona de problemas autónomos: A esta zona corresponden unas condiciones de baja dependencia y baja influencia que se asocian a las variables.
- Zona de salida: A esta zona corresponden unas condiciones de alta dependencia y baja influencia que se asocian a las variables.

Los desplazamientos más significativos corresponden a las siguientes variables:

- FV1 (Maquinaria especializada), OV4 (Enfoque hacia la RSE), OV5 (Innovación y Automatización) Pasan de la zona de poder a la zona de conflicto. Estas variables son muy influyentes y muy dependientes, razón por la cual cualquier acción sobre ellas repercutirá sobre las otras variables.
- AV4 (Bajo margen de rentabilidad) Pasa de la zona de problemas autónomos a la zona de salida, convirtiéndose en una variable poco influyente y muy dependiente.

En términos generales no se evidencian grandes desplazamientos que generen panoramas desiertos o de incertidumbre dentro del presente análisis.

Tabla 17. Clasificación de variables según sus influencias.

Fila	Variable	Variable
1	15 - DV5	15 - DV5
2	2 - FV2	2 - FV2
3	4 - FV4	4 - FV4
4	12 - DV2	12 - DV2
5	13 - DV3	13 - DV3
6	5 - FV5	5 - FV5
7	18 - AV3	18 - AV3
8	6 - DV1	1 - FV1
9	14 - DV4	6 - DV1
10	1 - FV1	14 - DV4
11	8 - DV3	9 - DV4
12	9 - DV4	11 - DV1
13	10 - DV5	10 - DV5
14	11 - DV1	8 - DV3
15	7 - DV2	7 - DV2
16	3 - FV3	19 - AV4
17	16 - AV1	3 - FV3
18	19 - AV4	16 - AV1
19	17 - AV2	17 - AV2
20	20 - AV5	20 - AV5

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

El análisis de las variables según su influencia es complementario al que se realiza en cada figura o gráfica, ya que la identificación del eje estratégico es el resumen de toda la investigación, que arroja como resultado una figura en donde se encuentren las variables más significativas, resultado del estudio.

Las relaciones potenciales permiten hacer un análisis de lo que se presume pasará en el futuro puesto que integra relaciones que surgirán más adelante y que por lo tanto no ejercerán su influencia en el sistema más que en el muy largo plazo. (Godet, 1993, p.89).

4.8.3 Informe del análisis estructural.

El análisis estructural realizado permite determinar la relación que existe entre las variables e identificar peligros futuros y visualizar posibles oportunidades, así como establecer una variedad de enfoques posibles para la resolución de problemas.

Dentro de la catalogación de variables es posible determinar que la empresa puede apostar a la creación de una marca propia apoyada en mano de obra calificada para alcanzar altos estándares de calidad que le permita lograr reconocimiento y posicionamiento y por ende mayores márgenes de rentabilidad.

El tema político no es un punto que afecté de manera directa a la compañía en la actualidad, pues, aunque se puede considerar despreocupada la posición gubernamental en el sector industrial, también se debe reconocer que hay otros factores que facilitan el marco de actuación de la empresa como algunos tratados comerciales y la liberación de gravámenes arancelarios, lo cual genera grandes beneficios para la compañía ya que la exportación se determina como una de sus mayores oportunidades para lograr su entrada a los mercados internacionales ampliando sus posibilidades de crecimiento y posicionamiento.

Así mismo, debe reforzar variables importantes como las estrategias de marketing que proporcionen a la empresa un mejor enfoque y dirección, identificando las mejores oportunidades en los mercados.

La empresa debe procurar reforzar su marco estratégico apuntando hacia los focos importantes (tecnología e innovación) para sacar el mayor partido a su potencial industrial y reforzar los puntos vulnerables (mano de obra calificada y bajos márgenes de rentabilidad), desarrollando estrategias para diversificar los riesgos frente a mercados inestables y amortiguar los efectos de problemas económicos.

4.9 Etapa 3: Detección del comportamiento de los actores sociales

4.9.1 Método DELPHI.

El método escogido para el estudio es el DELPHI con el objeto de aplicar la opinión de expertos internos y externos a la compañía en el sector textil -confección de Antioquia. Este es un método especialmente diseñado para identificar tendencias futuras a partir de la opinión de expertos; el método involucra aspectos de la investigación cualitativa y cuantitativa, sin necesidad de trabajar con representación estadística.

El método consta de tres fases:

- Se seleccionaron 10 expertos en el sector textil – confección en Antioquia y externos a la compañía y 10 expertos que trabajan en la compañía y conocen a la perfección el proceso y el sector.
- Se diseñaron y elaboraron las encuestas a aplicar a los expertos.
- Se procesó y analizó la información que se derivada de las encuestas a los expertos.

Se realizaron dos encuestas, la primera se orienta desde la posición de los actores externos sobre los elementos que inciden en el sector, representados en las amenazas y oportunidades, otra encuesta se direcciona a los actores internos representando las debilidades y fortalezas de la compañía.

Se selecciona un grupo de expertos que aportaran de manera objetiva sobre su experiencia y conocimiento del sector de la industria textil según las variables que indica los temas de consulta, los cuales están distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 18. Expertos Delphi factores externos.

Código	Experto	Cargo	Empresa
EFE1	María Clara Vallejo	Gerente de mercadeo	Coltejer
EFE2	Diana Marcela Puerta	Gerente de mercadeo exportaciones	Fabricato
EFE3	Daniel Fernández	Gerente administrativo	Polo Club
EFE4	Luis Gonzalo Bravo	Gerente Comercial	Vicunha Colombia
EFE5	Jaime Flores Cornejo	Director de mercadeo para América	Cotton inc
EFE6	Julisa Valenzuela	Directora de mercadeo	Cotton sourcing
EFE7	Eduardo Calle	Gerente general	Arturo Calle
EFE8	Guillermo Criado	Gerente	Manufacturas Eliot
EFE9	José Luis Álzate	Gerente	Termimoda
EFE10	Cristina Giraldo	Directora de abastecimiento	Leonisa Venta Directa

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 19. Expertos Delphi factores internos.

Código	Experto	Cargo	Empresa
EFI1	Isidoro Funes Capuano	Presidente	C.I. El Globo
EFI2	Santiago Vargas Lopera	Gerente	C.I. El Globo
EFI3	Teresita Rojas	Directora desarrollo técnico	C.I. El Globo
EFI4	Juan David Vallejo	Jefe de Producción	C.I. El Globo
EFI5	Yoel Funes Eskenazi	Director de operaciones	C.I. El Globo
EFI6	Catalina Sierra	Directora comercial	C.I. El Globo
EFI7	Jefferson Ramírez	Coordinador ingeniería	C.I. El Globo
EFI8	Sara Gaviria	Ejecutiva comercial	C.I. El Globo
EFI9	Alejandra Hernández	Ejecutiva comercial	C.I. El Globo
EFI10	Juan David González	Jefe de compras	C.I. El Globo

Fuente. Elaboración propia.

4.9.2 Encuestas a los expertos.

4.9.2.1 Resultados obtenidos encuesta para los expertos (factores externos).

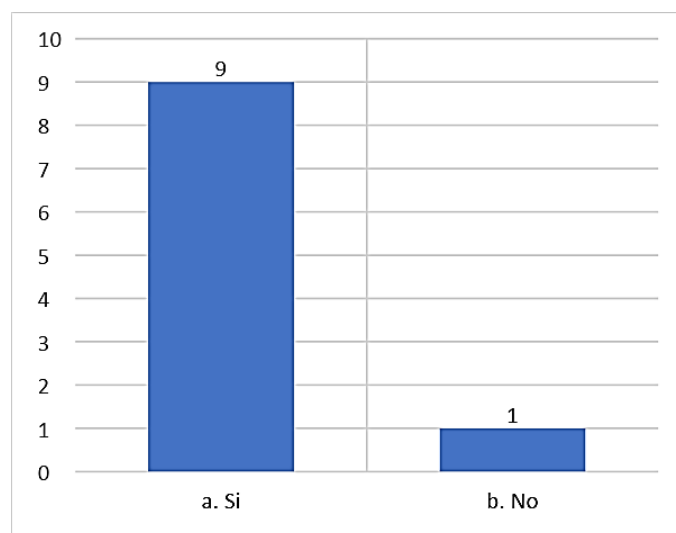
1. ¿Considera que el sector textil-confección en Colombia está a travessando por una de sus peores crisis?

Tabla 20. Encuesta factores externos. Pregunta 1.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	9	90%
b. No	1	10%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 15. Encuesta factores externos. Pregunta 1.



Fuente. Elaboración propia.

En su gran mayoría los expertos encuestados consideran que el sector textil-confección atraviesa por una de sus peores crisis aduciendo aspectos importantes como el ingreso masivo de importaciones de prendas de vestir procedentes principalmente de China con precios más bajos (dumping), las políticas de los últimos gobiernos que no han contribuido favorablemente y la funesta revaluación, los cuales han dado una fuerte afectación al aparato productivo nacional.

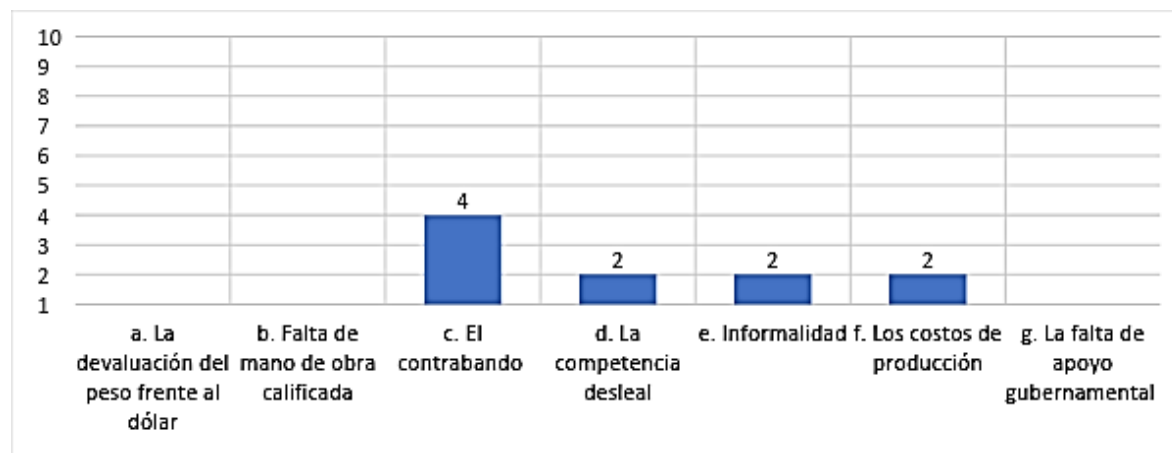
2. ¿Cuál de los siguientes factores considera de mayor influencia dentro de la crisis por la que atraviesa el sector textil-confección en Colombia?

Tabla 21. Encuesta factores externos. Pregunta 2.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. La devaluación del peso frente al dólar	0	0%
b. Falta de mano de obra calificada	0	0%
c. El contrabando	4	40%
d. La competencia desleal	2	20%
e. Informalidad	2	20%
f. Los costos de producción	2	20%
g. La falta de apoyo gubernamental	0	0%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 16. Encuesta factores externos. Pregunta 2.



Fuente. Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos, se determina como principales influencias dentro de la crisis, el contrabando, la competencia desleal y la informalidad, debido a que no se ejerce un control riguroso sobre estos mercados, tanto para productos nacionales como extranjeros; A esto suma la subfacturación de las mercaderías importadas, por un valor inferior al que realmente tienen, para efectos aduaneros y evasión de impuestos.

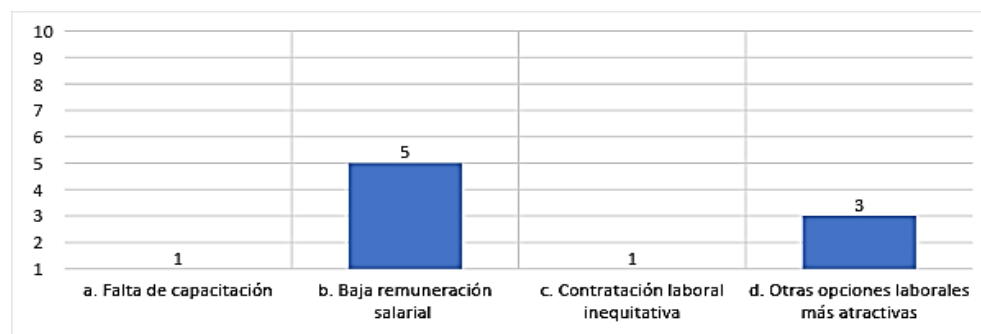
3. Cree que la escasez de mano de obra por la que atraviesa el sector textil-confección en Colombia se debe a:

Tabla 22. Encuesta factores externos. Pregunta 3.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Falta de capacitación	1	10%
b. Baja remuneración salarial	5	50%
c. Contratación laboral inequitativa	1	10%
d. Otras opciones laborales más atractivas	3	30%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 17. Encuesta factores externos. Pregunta 3.



Fuente. Elaboración propia.

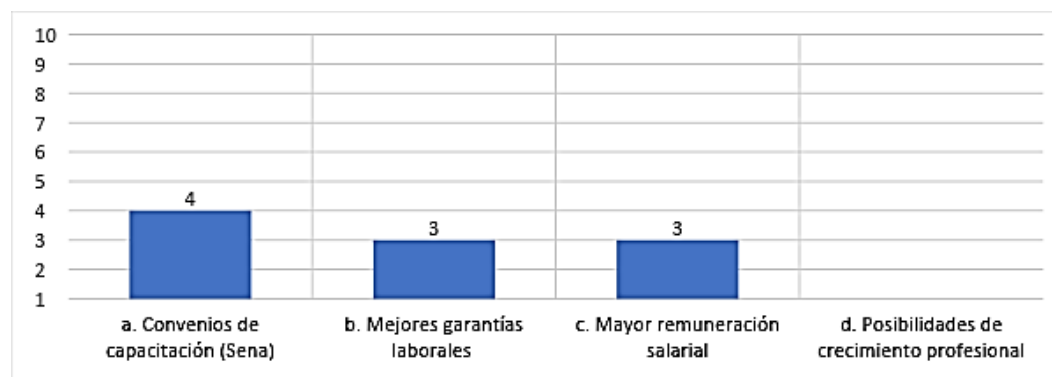
A consideración de los expertos la mayor influencia en la escases de mano de obra por la que atraviesa el sector obedece en gran medida a la baja remuneración salarial y a otras opciones laborales más atractivas, debido a que la mayor contratación se concentra en perfiles técnicos y tecnólogos, con el fin de lograr mano de obra calificada con una remuneración salarial más reducida según el perfil del candidato, lo que hace que el aspirante o empleado busque otras opciones más atractivas donde pueda lograr una mejor retribución económica.

4. ¿Qué mecanismo deben implementar las empresas del sector para garantizar mano de obra de calificada?

Tabla 23. Encuesta factores externos. Pregunta 4.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Convenios de capacitación (Sena)	4	40%
b. Mejores garantías laborales	3	30%
c. Mayor remuneración salarial	3	30%
d. Posibilidades de crecimiento profesional	0	0%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 18. Encuesta factores externos. Pregunta 4.

Fuente. Elaboración propia.

Dentro de los mecanismos que deben implementar las empresas del sector para garantizar mano de obra calificada se destacan factores fundamentales como la capacitación, mejores garantías laborales y mayor remuneración salarial, como factores motivadores de las nuevas generaciones que se incorporan a estas industrias.

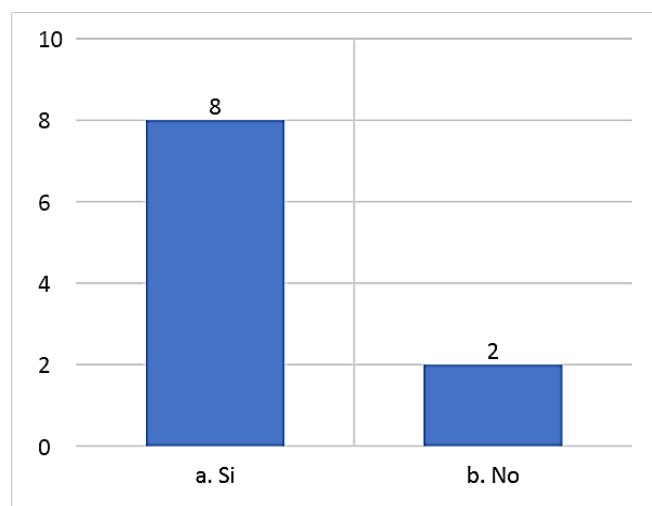
Las nuevas generaciones no solo buscan ganar dinero, sino también la posibilidad de prepararse en diversos campos con el fin adquirir mayores competencias para garantizar una estabilidad laboral, y de esta forma generar una mayor contribución en sus núcleos familiares.

5. ¿Considera el reconocimiento empresarial como un factor clave para lograr el éxito en los mercados actuales?

Tabla 24. Encuesta factores externos. Pregunta 5.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	8	80%
b. No	2	20%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 6. Encuesta factores externos. Pregunta 5.

Fuente. Elaboración propia.

Los mercados actuales son muy volátiles y el reconocimiento de la imagen organizacional requiere de una reputación sólida.

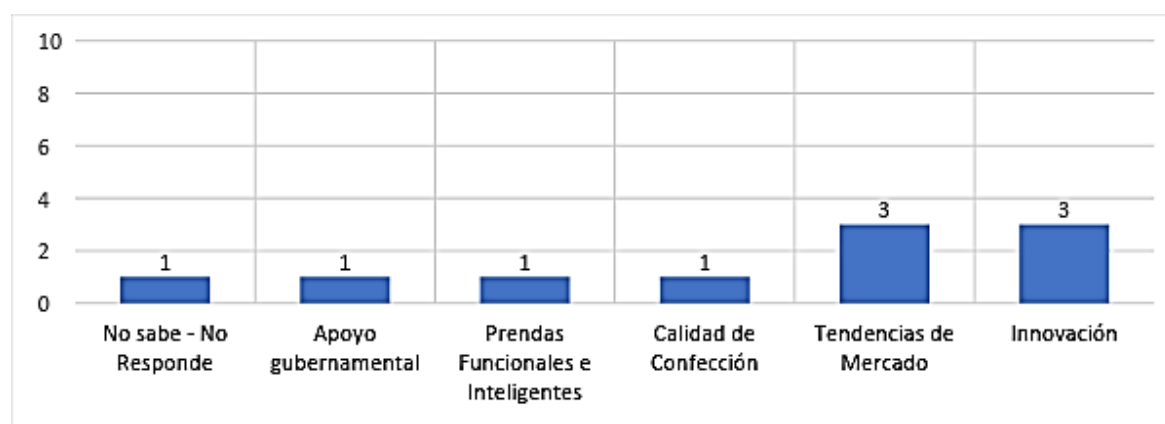
Para unos pocos expertos no es vital el reconocimiento empresarial para lograr el éxito; pero la gran mayoría consideran importante el reconocimiento, ya que le permite a la empresa lograr atributos más competitivos, mayor renombre; lo que a su vez transmite seguridad en una imagen positiva para sus clientes, accionistas, comunidad financiera y público en general.

6. ¿Qué otras variables de investigación se pueden considerar en futuros análisis investigativos?

Tabla 25. Encuesta factores externos. Pregunta 6.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
No sabe - No Responde	1	10%
Apoyo gubernamental	1	10%
Prendas Funcionales e Inteligentes	1	10%
Calidad de Confección	1	10%
Tendencias de Mercado	3	30%
Innovación	3	30%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 19. Encuesta factores externos. Pregunta 6.

Fuente. Elaboración propia.

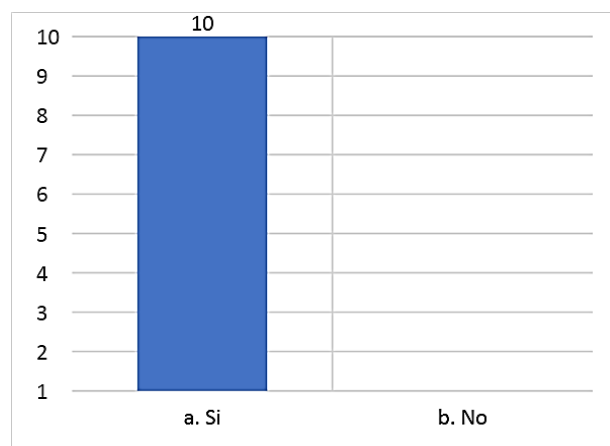
Para la presente pregunta de tipo abierta, se analizan una gran variedad de opiniones, donde se destacan las variables de Tendencias de Mercado e Innovación, teniendo en cuenta que son factores de vital importancia en el sector, que están asociados a los mercados cambiantes, por lo tanto es necesario que las empresas se mantengan actualizadas en cuanto a las tendencia de los consumidores; por otra parte se presenta la innovación que se vincula a la creatividad, no solo para creación de productos o estrategias, sino también a las posibilidades de integrar la operatividad y los procesos productivos desde sus orígenes.

7. ¿Contempla la exportación como una oportunidad para que las empresas de la industria textil-confección se den a reconocer en los mercados internacionales?

Tabla 26. Encuesta factores externos. Pregunta 7.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	10	100%
b. No	0	0%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 20. Encuesta factores externos. Pregunta 7.

Fuente. Elaboración propia.

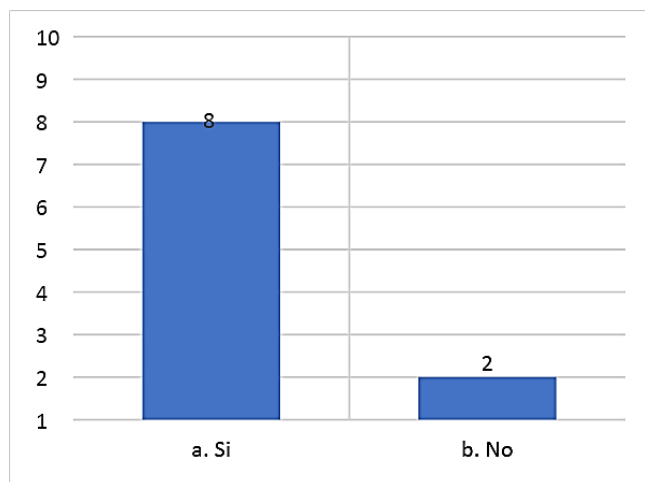
El 100% de los expertos encuestados considera la exportación como una gran oportunidad para que la empresa logre posicionamientos en los mercados internacionales, teniendo en cuenta que es una importante proyección de negocios que le permite promover su desarrollo, crecimiento, apertura de nuevos mercados y maximizar las ventas.

8. ¿Cree que el sector textil-confección en Colombia se ha visto beneficiado con los actuales acuerdos comerciales con diferentes países y regiones?

Tabla 27. Encuesta factores externos. Pregunta 8.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	8	80%
b. No	2	20%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 21. Encuesta factores externos. Pregunta 8.

Fuente. Elaboración propia.

Lo expertos en su mayoría consideran que el sector textil-confecciones colombiano se ha visto beneficiado con los actuales acuerdos comerciales, los cuales han permitido reinventar el negocio para hacerlos más competitivo.

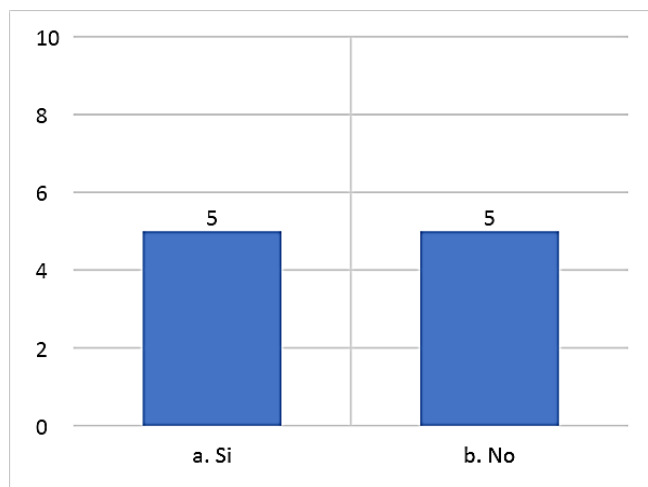
La integración que se logra mediante los acuerdos no siempre favorece las condiciones de las empresas nacionales, pero les da la oportunidad de incursionar en nuevos mercados y desarrollar estrategias de mayor ventaja competitiva como son las marcas propias y las alianzas.

9. ¿Considera rentable para la industria textil-confección el grado (%) de integración exigido por otros países para los productos nacionales terminados?

Tabla 28. Encuesta factores externos. Pregunta 9.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	5	50%
b. No	5	50%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 22. Encuesta factores externos. Pregunta 9.

Fuente. Elaboración propia.

Con los resultados se evidencia una opinión dividida donde la mitad de los expertos considera rentable el grado de integración y la otra mitad no. Es importante destacar que este factor se vincula las condiciones de los países hacia los cuales se desea exportar y sus requerimientos, los cuales varían según los acuerdos comerciales suscritos.

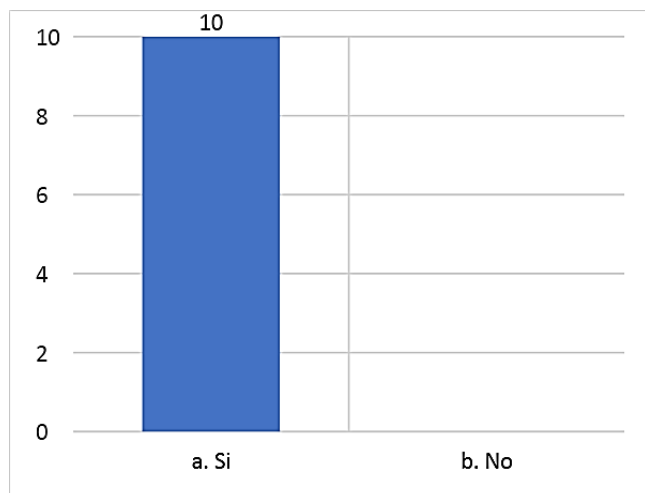
Cabe destacar que en un marco general no es para las empresas colombianas muy rentable el grado de integración exigido (no en todos los casos), debido a que los componentes nacionales son más costosos que los traídos de otros países, lo que repercute en un mayor costo de materias primas y por ende un mayor costo del producto terminado.

10. ¿Estima posible que la industria textil en Colombia se consolide y convierta en una fuente de empleo y desarrollo en muchas regiones del país?

Tabla 29. Encuesta factores externos. Pregunta 10.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	10	100%
b. No	0	0%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 23. Encuesta factores externos. Pregunta 10.

Fuente. Elaboración propia.

El total de los expertos considera que la industria puede consolidarse y convertirse en una fuente de empleo y desarrollo, ya que es una pieza clave de la economía colombiana, no sólo por ser un generador importante de empleo, sino por su importante contribución al PIB.

Por otro lado, el consumo de vestuario cuenta con altas cifras de consumo, lo que mantiene dinámica la industria, generando constantemente la necesidad de innovar y de trascender para lograr mejores oportunidades.

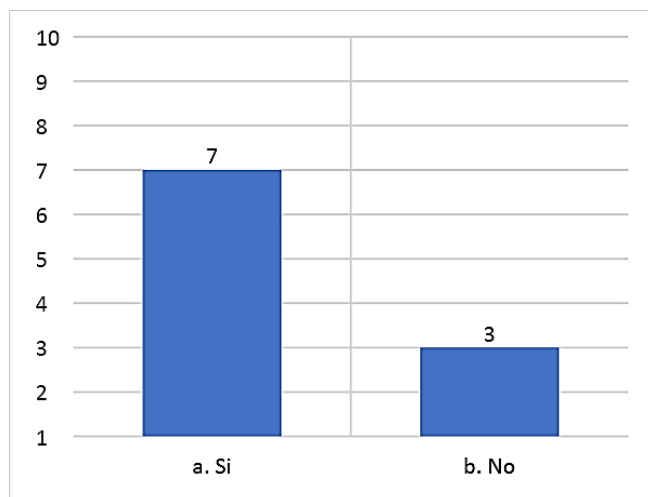
4.9.3 Resultados obtenidos encuesta para los expertos (factores internos).

1. ¿La empresa posee herramientas de detección de oportunidades de mercado?

Tabla 30. Encuesta factores internos. Pregunta 1.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	3	30%
b. No	7	70%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 24. Encuesta factores internos. Pregunta 1.

Fuente. Elaboración propia.

Como podemos observar 7 de los 10 actores internos consideran que la empresa no usa herramientas de detección de oportunidades de mercado, esto hace parte de una de las debilidades de la empresa, revisada en el análisis interno, donde se determinó que la empresa no tiene su estrategia de marketing documentada y socializada.

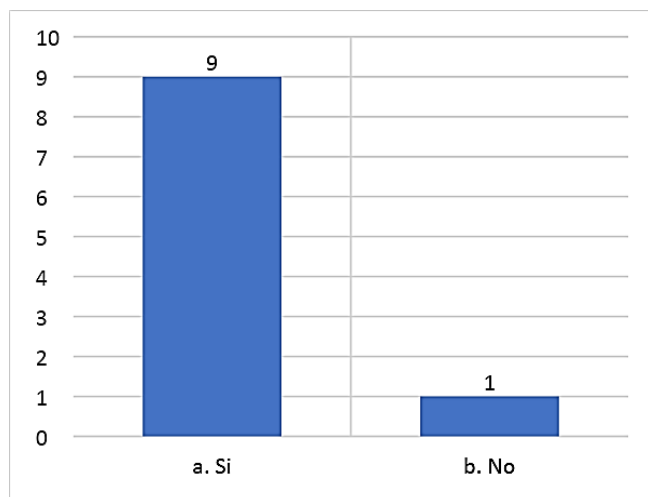
No poseer herramientas para detectar oportunidades presentes y futuras le resta competitividad a la empresa y puede sacarla de mercado.

2. ¿Considera usted importante que la empresa posea una marca propia?

Tabla 31. Encuesta factores internos. Pregunta 2.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	9	90%
b. No	1	10%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 25. Encuesta factores internos. Pregunta 2.

Fuente. Elaboración propia.

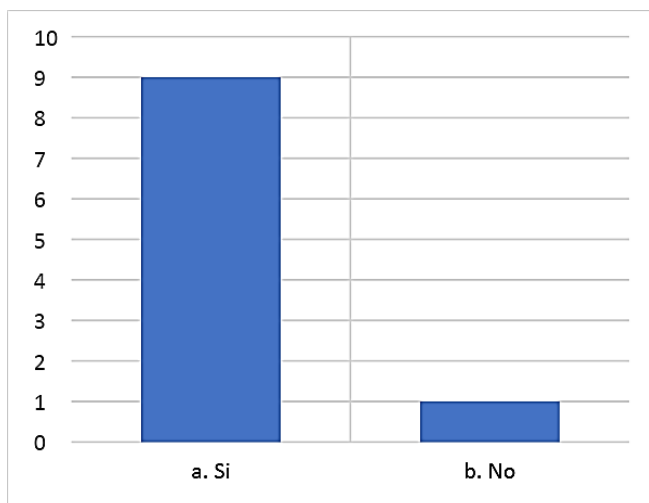
Para 9 de 10 actores internos es importante que la empresa tenga marca propia, para la organización tener marca propia representa un modelo de negocio diferente, una gran inversión, un canal de distribución aparte y una estrategia de marketing orientada al consumidor final, pero con la ventaja de obtener mejores márgenes de rentabilidad.

3. ¿Le parece que la empresa cuenta con el potencial para impulsar su marca propia?

Tabla 32. Encuesta factores internos. Pregunta 3.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	9	90%
b. No	1	10%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 26. Encuesta factores internos. Pregunta 3.

Fuente. Elaboración propia.

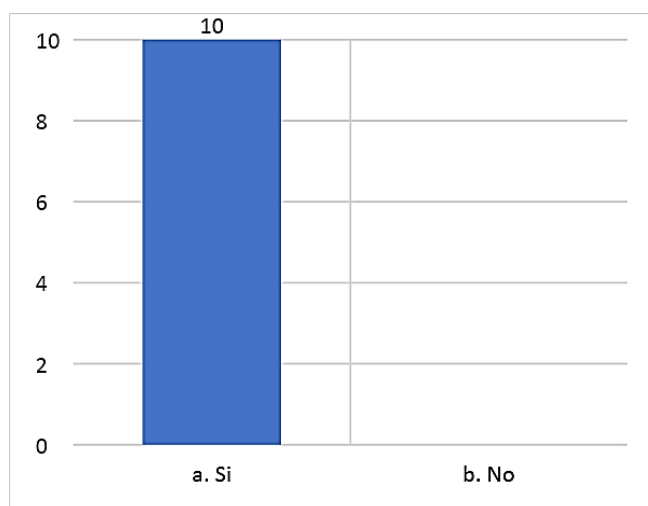
De nuevo, 9 de los 10 actores considera que la empresa tiene potencial para impulsar una marca propia. La empresa posee el conocimiento de producto, la infra estructura y el apoyo financiero para soportar el proyecto, pero necesitaría asesoría para la construcción y posicionamiento de marca y para el diseño del plan de marketing (análisis de las variables de promoción, producto, precio y plaza).

4. ¿Estima necesario que la empresa se fortalezca en la elaboración de productos de mayor valor agregado?

Tabla 33. Encuesta factores internos. Pregunta 4.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	10	100%
b. No	0	0%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 27. Encuesta factores internos. Pregunta 4.

Fuente. Elaboración propia.

Todos los expertos coinciden en que la empresa debe fortalecerse en el conocimiento que le permita ofrecer productos de mayor valor agregado en respuesta a las demandas del mercado y de los usuarios que cada vez son más exigentes.

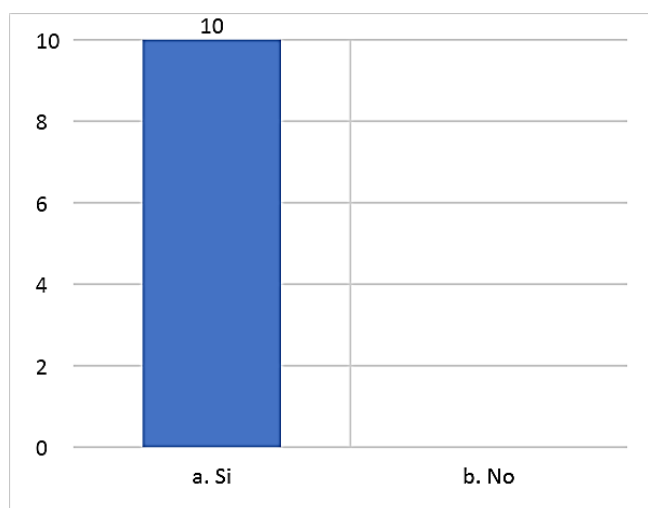
Fortalecerse en la elaboración de productos diferenciados posicionaría a la empresa como una de las líderes del sector y le abriría puertas a otros mercados donde se pueden tener mejores márgenes de rentabilidad en este tipo de prendas.

5. ¿La empresa debe generar inversiones en tecnología para el mejoramiento de procesos o la creación de productos con mayor valor agregado?

Tabla 34. Encuesta factores internos. Pregunta 5.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	10	100%
b. No	0	0%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 28. Encuesta factores internos. Pregunta 5.

Fuente. Elaboración propia.

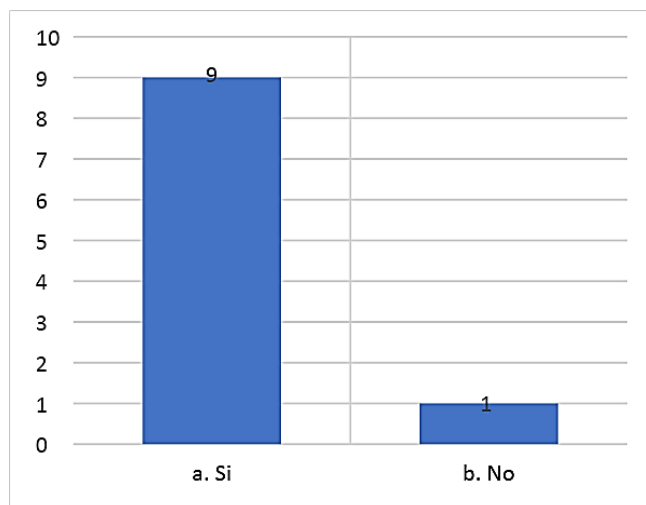
La respuesta de 100% “SI” a esta pregunta se debe a que todos los procesos productivos de la empresa son susceptibles de mejora utilizando los avances de la tecnología que proveen reducción de tiempos de confección, industrialización de operaciones que ahora se realizan semi-manualmente y ahorros considerables en energía. Adicional a esto, nueva tecnología aporta la capacidad de desarrollar prendas con acabados diferenciados que está alineado con la necesidad de desarrollar productos con mayor valor agregado.

6. ¿Es necesario la generación de planes de control energético para la reducción de costos?

Tabla 35. Encuesta factores internos. Pregunta 6.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	9	90%
b. No	1	10%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 29. Encuesta factores internos. Pregunta 6.

Fuente. Elaboración propia.

VARIABLES como el consumo energético utilizado en la toda la operación hacen parte de los costos fijos indirectos de una prenda, por esta razón los actores internos entrevistados coinciden en la necesidad de planes de control energético. También esto puede usarse para contribuir a la consolidación de la empresa como una compañía responsable con el medio ambiente.

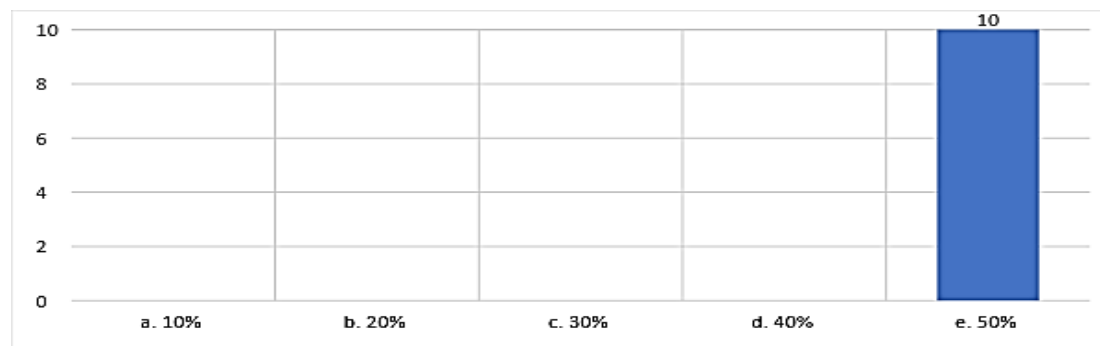
7. ¿Qué porcentaje de la venta representa un desarrollo de producto oportuno y ágil?

Tabla 36. Encuesta factores internos. Pregunta 7.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. 10%	0	0%
b. 20%	0	0%
c. 30%	0	0%
d. 40%	0	0%
e. 50%	10	100%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 30. Encuesta factores internos. Pregunta 7.



Fuente. Elaboración propia.

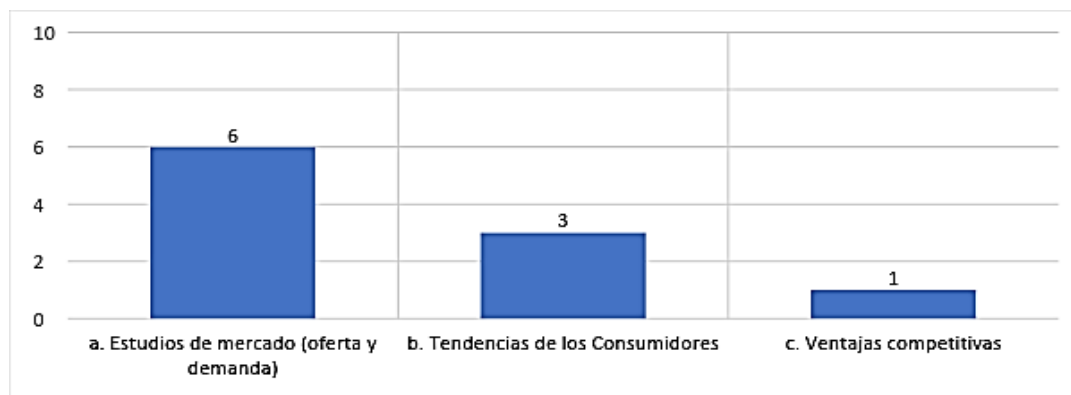
El desarrollo eficaz de producto y la entrega pronta de prototipos con calidad que cumplan con la modelación solicitada por el cliente se convierte en una ventaja competitiva importante para la hacer la venta.

8. ¿Qué estrategias debe considerar la empresa a la hora de diseñar productos innovadores?

Tabla 37. Encuesta factores internos. Pregunta 8.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Estudios de mercado (oferta y demanda)	6	60%
b. Tendencias de los Consumidores	3	30%
c. Ventajas competitivas	1	10%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 31. Encuesta factores internos. Pregunta 8.

Fuente. Elaboración propia.

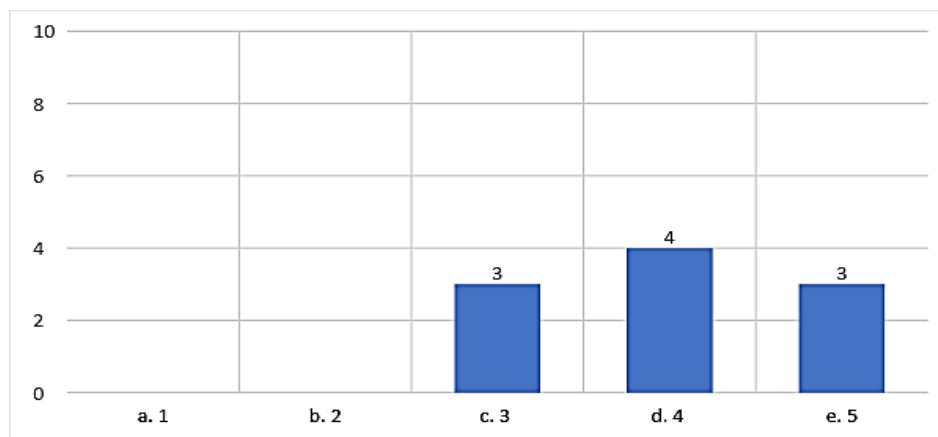
Según los actores internos el estudio de mercado y las tendencias de los consumidores son las estrategias que debe implementar la empresa para el diseño de productos innovadores, teniendo mayor porcentaje de participación la primera. El estudio de mercado nos da información acerca de las variables de marketing y saber qué tipo de productos se están ofreciendo y a que precios, de esta manera establecer los tipos de productos que pueden ser ganadores y enfocarse por esa línea, la información de precio nos permite determinar + el equilibrio entre un producto diferenciado, el costo de producirlo y el precio al que se puede vender en el mercado.

9. En una escala del 1 al 5 cómo catalogaría la calidad. Siendo 1 muy bajo y 5 muy alto.

Tabla 38. Encuesta factores internos. Pregunta 9.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. 1	0	0%
b. 2	0	0%
c. 3	3	30%
d. 4	4	40%
e. 5	3	30%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 32. Encuesta factores internos. Pregunta 9.

Fuente. Elaboración propia.

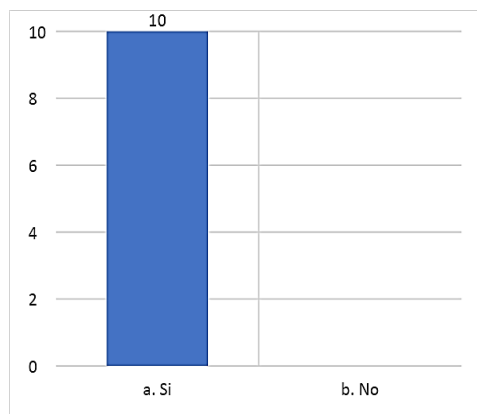
En general los actores internos califican la calidad de producto de la empresa como buena. La empresa posee un esquema de control de calidad en todas las etapas del proceso productivo porque reconoce que esto es parte de la estrategia competitiva que la mantiene en el mercado y soporta el reconocimiento de los clientes.

10. De acuerdo con su experiencia en el sector ¿considera que la empresa debe reforzar sus planes estratégicos con el fin de lograr posicionamiento mediante la calidad y la innovación tecnológica?

Tabla 39. Encuesta factores internos. Pregunta 10.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. Si	10	100%
b. No	0	0%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 33. Encuesta factores internos. Pregunta 10.

Fuente. Elaboración propia.

Todos los encuestados afirman la importancia de que la empresa cuente con planes estratégicos basados en la calidad y la innovación. Los clientes cada vez son más exigentes con la calidad y cada vez más demandan productos nuevos con elementos diferenciadores y que satisfagan sus necesidades y les brinden nuevos beneficios.

4.9.4 Segunda ronda de preguntas.

Debido a que algunas de las preguntas tuvieron respuestas en las que los expertos no llegan a un consenso, es necesario aplicar nuevos cuestionarios con esas preguntas específicas para lograr respuestas más claras.

Tabla 40. Cuestionario para los expertos segunda ronda factores externos.

Cuestionario para los Expertos segunda ronda. Factores Externos			
Ciudad:		Fecha:	
Nombre Encuestado:		Cargo:	
Correo:		Empresa:	
Preguntas:			
2	<p>¿Cuál de los siguientes factores considera de mayor influencia dentro de la crisis por la que atraviesa el sector textil-confección en Colombia?</p> <p>a. La competencia desleal _____</p> <p>b. Informalidad _____</p> <p>c. Los costos de producción _____</p>		
4	<p>Que mecanismo deben implementar las empresas del sector para garantizar mano de obra de calificada:</p> <p>a. _____</p> <p>b. Mejores garantías laborales _____</p> <p>c. Mayor remuneración salarial _____</p>		
6	<p>¿Qué otras variables de investigación se pueden considerar en futuros análisis investigativos? Escoja una sola.</p> <p>a. Apoyo gubernamental</p> <p>b. Prendas funcionales e inteligentes</p> <p>c. Calidad de confección</p> <p>d. Tendencias de mercado</p> <p>e. Innovación.</p>		
9	<p>¿Considera rentable para la industria textil-confección el grado (%) de integración exigido por otros países para los productos nacionales terminados?</p> <p>a. Si _____</p> <p>b. No _____</p>		

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 41. Cuestionario para los expertos segunda ronda factores internos.

Cuestionario para los Expertos segunda ronda. Factores Internos			
Ciudad:		Fecha:	
Nombre Encuestado:		Cargo:	
Correo:		Empresa:	
Preguntas:			
9	En una escala del 1 al 3 como catalogaría la calidad. Siendo 1 mala, 2 regular, 3 buena		
	a. 1 ___		
	b. 2 ___		
	c. 3 ___		

Fuente. Elaboración propia.

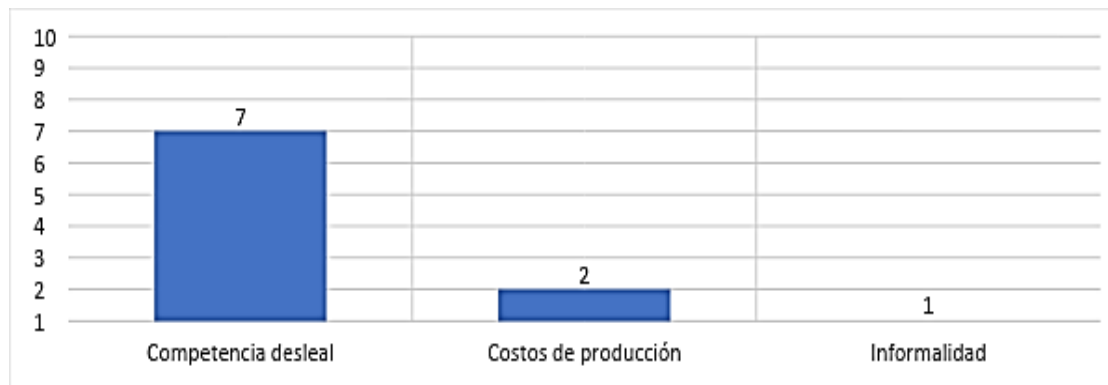
4.9.4.1 Resultados obtenidos - encuesta para los expertos (factores externos) segunda ronda.

1. ¿Cuál de los siguientes factores considera de mayor influencia dentro de la crisis por la que atraviesa el sector textil-confección en Colombia?

Tabla 42. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 1.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
Competencia desleal	7	70%
Costos de producción	2	20%
Informalidad	1	10%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 34. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 1.

Fuente. Elaboración propia.

Al hacer la pregunta orientada a las variables de mayor importancia en el cuestionario pasado, encontramos que los expertos piensan que la competencia desleal es la variable que más afecta y esto debido a que esta mala práctica lo que hace es permitirles a algunas empresas tener costos de producto más bajos y de esta manera dañar el mercado.

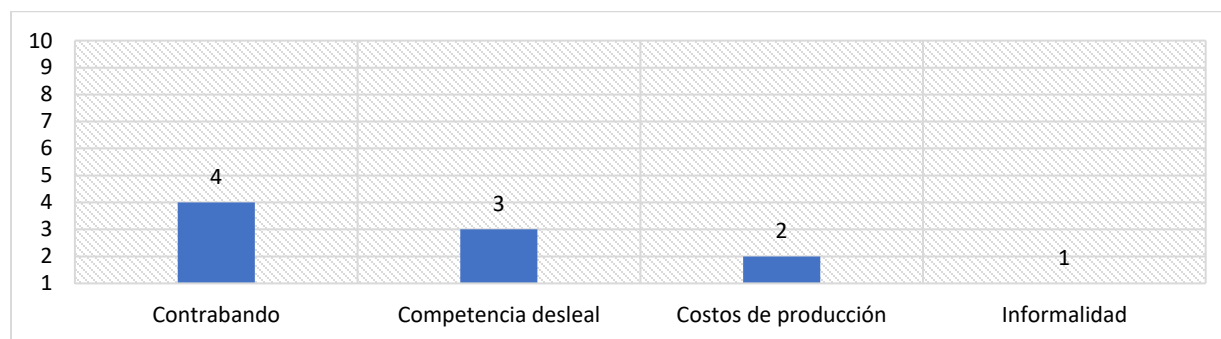
El análisis consolidado de la pregunta 2 de la primera ronda y segunda ronda factores externos:

Tabla 43. Análisis pregunta 2 primera ronda y segunda ronda factores externos.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
Contrabando	4	40%
Competencia desleal	3	30%
Costos de producción	2	20%
Informalidad	1	10%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 35. Análisis pregunta 2 primera ronda y segunda ronda factores externos.



Fuente. Elaboración propia.

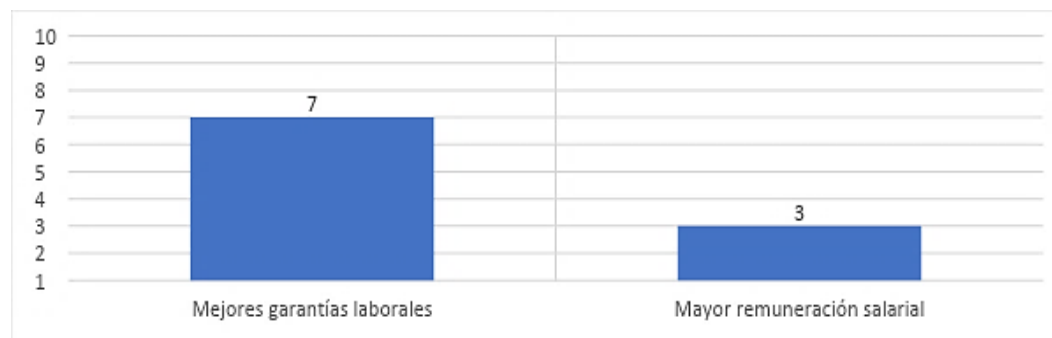
Lo que nos muestra este resultado es que en general los actores piensan que las principales razones para la crisis del sector tienen que ver con la ilegalidad y con la falta de control del estado sobre fenómenos como el contrabando y las malas prácticas laborales que tienen las empresas informales. De otro lado los costos de producción influyen el que el producto colombiano sea menos competitivo a nivel local y para la exportación.

2. ¿Qué mecanismo deben implementar las empresas del sector para garantizar mano de obra de calificada?

Tabla 44. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 2.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
Mejores garantías laborales	7	70%
Mayor remuneración salarial	3	30%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 36. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 2.

Fuente. Elaboración propia.

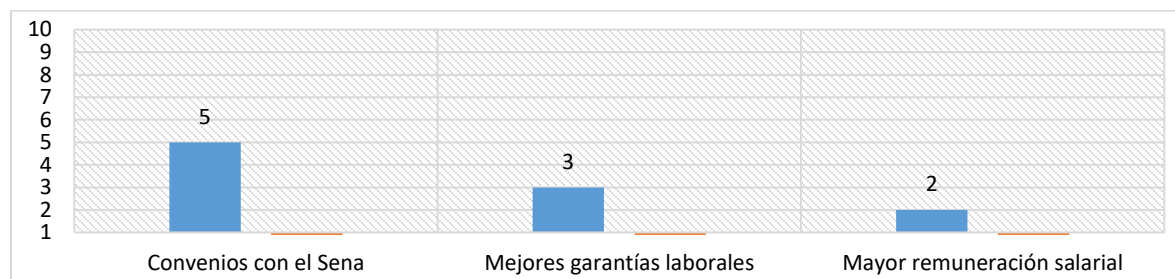
En esta segunda ronda nos damos cuenta que los actores se decidieron a elegir las mejores garantías laborales como uno de los factores principales para garantizar la mano de obra calificada en el sector, esto tiene mucho que ver con el hecho de que un gran porcentaje de las personas que trabajan en el sector de la confección son mujeres cabeza de familia y para ellas es muy importante tener garantías laborales que pueden ser desde incentivos por cumplir metas, hasta auxilios de estudio para sus hijos.

El análisis consolidado de la pregunta 4 de la primera ronda y segunda ronda factores externos:

Tabla 45. Análisis pregunta 4 primera ronda y segunda ronda factores externos.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
Convenios con el Sena	5	50%
Mejores garantías laborales	3	30%
Mayor remuneración salarial	2	20%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 37. Análisis pregunta 4 primera ronda y segunda ronda factores externos.

Fuente. Elaboración propia.

Este resultado nos lleva a la conclusión de que el sector debe trabajar por capacitar sus empleados para tener mano de obra mejor calificada y que la percepción en el mercado laboral, sobre el trabajo en las empresas de confección mejore para que trabajar en este gremio sea atractivo, evitando así a escasez de empleados.

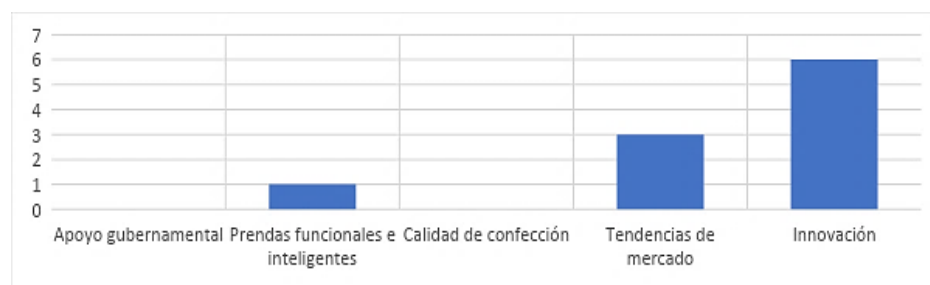
3. ¿Qué otras variables de investigación se pueden considerar en futuros análisis investigativos?

Escoja una sola.

Tabla 46. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 3.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
Apoyo gubernamental	0	0%
Prendas funcionales e inteligentes	1	10%
Calidad de confección	0	0%
Tendencias de mercado	3	30%
Innovación	6	60%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 38. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 3.

Fuente. Elaboración propia.

En este punto para los expertos, la innovación es un factor que debe ser tenido en cuenta por su relevancia en la evolución del sector y para asegurar la competitividad de las empresas y su permanencia en el tiempo.

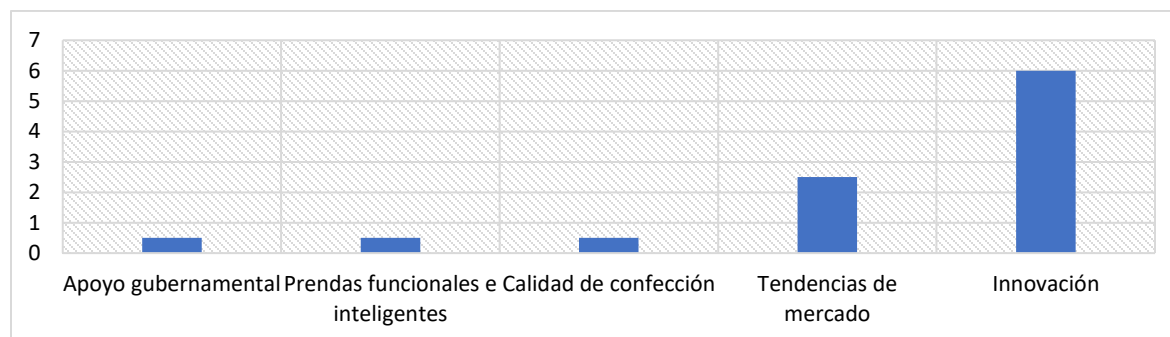
El análisis consolidado de la pregunta 6 de la primera ronda y segunda ronda factores externos:

Tabla 47. Análisis pregunta 6 primera ronda y segunda ronda factores externos.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
Apoyo gubernamental	0,5	5%
Prendas funcionales e inteligentes	0,5	5%
Calidad de confección	0,5	5%
Tendencias de mercado	2,5	25%
Innovación	6	60%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 39. Análisis pregunta 6 primera ronda y segunda ronda factores externos.



Fuente. Elaboración propia.

Podemos ver que se consolida la innovación como un factor importante para futuros proyectos investigativos ya que se toma cada vez más conciencia de la importancia de innovar y ofrecer a los clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades y esto se complementa con la necesidad de estudiar las tendencias del mercado para adelantarse a las demandas o posibles cambios de conductas de compra.

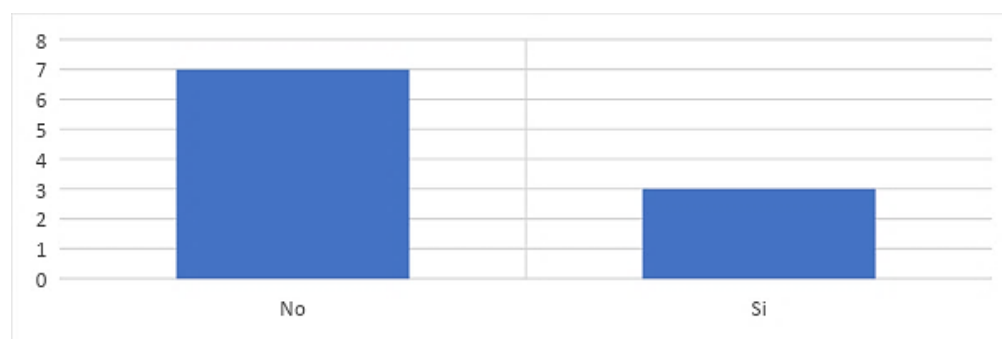
4. ¿Considera rentable para la industria textil-confección el grado (%) de integración exigido por otros países para los productos nacionales terminados?

Tabla 48. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 4.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
No	7	70%
Si	3	30%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 40. Encuesta factores externos segunda ronda. Pregunta 4.



Fuente. Elaboración propia.

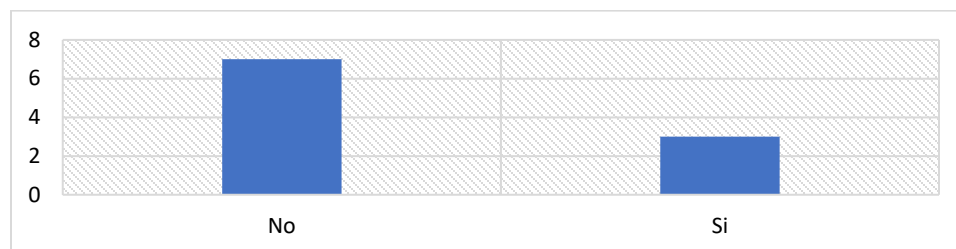
Para los expertos no es rentable el porcentaje de integración exigido por otros países y esto se debe a que el país no es lo suficientemente fuerte en la producción de materias primas para la elaboración de los hilados y tejidos, por esta razón muchas de las telas que se producen no cumple con las condiciones de los TLC vigentes con varios de los países. Se pueden importar telas de otros países que hagan parte de los acuerdos comerciales, pero esto implica en la mayoría de los casos, un aumento en los costos de producción.

El análisis consolidado de la pregunta 9 de la primera ronda y segunda ronda factores externos:

Tabla 49. Análisis pregunta 9 primera ronda y segunda ronda factores externos.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
No	7	70%
Si	3	30%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 41. Análisis pregunta 9 primera ronda y segunda ronda factores externos.

Fuente. Elaboración propia.

Los expertos consideran que el porcentaje de integración que debe cumplir un producto para ser exportable es muy alto y esto se debe a que la producción de materia prima (Hilos y telas) para la confección de las prendas no es suficiente y no es competitiva en precio, esto pone al producto en desventaja con respecto a otros países.

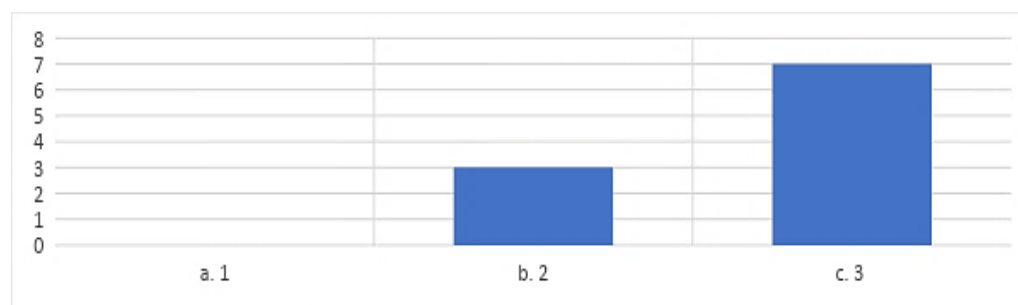
4.9.4.2 Resultados obtenidos - encuesta para los expertos (factores internos). Segunda ronda.

1. En una escala del 1 al 3 como catalogaría la calidad. Siendo 1 mala, 2 regular, 3 buena

Tabla 50. Encuesta factores internos segunda ronda. Pregunta 1.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. 1	0	0%
b. 2	3	30%
c. 3	7	70%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 42. Encuesta factores internos segunda ronda. Pregunta 1.

Fuente. Elaboración propia.

En general los expertos coinciden en que la calidad de producto de la empresa es buena, siendo esto un factor a favor para la competitividad y posicionamiento de la empresa en el sector.

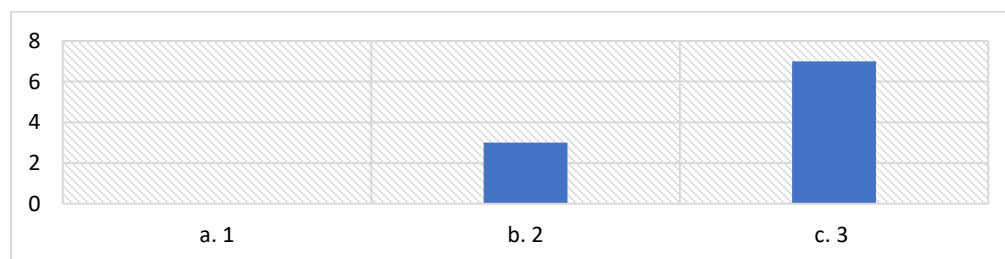
El análisis consolidado de la pregunta 9 de la primera ronda y segunda ronda factores internos:

Tabla 51. Análisis pregunta 9 primera ronda y segunda ronda factores internos.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje Valido
a. 1	0	0%
b. 2	3	30%
c. 3	7	70%
	10	100%

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 43. Análisis pregunta 9 primera ronda y segunda ronda factores internos.



Fuente. Elaboración propia.

4.9.5 Análisis de los resultados Método Delphi.

De la aplicación del método Delphi podemos identificar las variables más importantes que nos permitirán, mediante el método de escenarios “Ejes de Peter Shwartz”, llegar al escenario más conveniente para la empresa.

4.9.5.1 Políticas sectoriales y de gobierno.

Para los expertos el sector textil – confección se encuentra en crisis por varias razones entre las más importantes están el contrabando y la competencia desleal y como secundarios los costos productivos y la informalidad.

Para que el sector pueda salir de la crisis es necesaria la intervención del Gobierno con políticas que protejan a los productores locales de la llegada de producto de contrabando a precios muy bajos, adicionalmente la competencia desleal de algunas empresas que tienen prácticas ilegales de importación de materia prima y producto o subfacturación. La informalidad también es un factor que debe ser combatido por el Estado con políticas claras y seguimiento a las empresas que no cumplan con las normas vigentes de contratación y de tributación.

4.9.5.2 Exportación como oportunidad de crecimiento.

Todos los expertos coinciden con que la exportación de prendas de vestir es una oportunidad grande para el sector y el 80% coincide en que los acuerdos comerciales brindan los beneficios necesarios para incursionar en los mercados de otros países, pero por otro lado el 70% de los expertos piensa que el porcentaje de integración exigido para exportar una prenda de vestir no es rentable para los productores; de esto se puede deducir que si bien la exportación es una gran oportunidad, las empresas deben conocer muy bien los acuerdos comerciales para darles el mayor aprovechamiento posible y tener la ventaja competitiva que se busca al momento de exportar.

4.9.5.3 Mano de obra calificada.

Los expertos coinciden en que el sector tiene un problema de escasez de mano de obra ocasionado en un 50% por baja remuneración y en un 30% por opciones laborales más atractivas. En la industria de confección la mano de obra es un activo importante y es necesario que sea calificada para lograr las metas de eficiencia de los procesos, es necesario entonces pensar en mejorar las condiciones laborales (salario, garantías laborales, etc) con el fin de que sea un sector atractivo para trabajar. Otro mecanismo para tener mano de obra calificada es el propuesto por el 50% de los expertos que consideran que los convenios con el SENA pueden proporcionar los mecanismos de capacitación necesarios.

4.9.5.4 Innovación y productos de mayor valor agregado.

La creación de productos diferenciados o productos innovadores es una oportunidad grande para las empresas del sector, los expertos de forma unánime consideran que la organización debe invertir en tecnología para su elaboración y que deben diseñarse planes estratégicos para la que le permitan a la empresa liderar en temas de innovación y producción de prendas con mayor valor agregado.

4.9.5.5 Marca propia.

El 90% de los expertos ven gran potencial para que la empresa desarrolle una marca propia como un negocio complementario a su actividad productiva, y aprovechando la experiencia, el amplio portafolio de productos, la buena calidad de producto y el conocimiento del sector.

También es considerado por los expertos de suma importancia el proceso de desarrollo, este debe ser rápido y asertivo para tener una ventaja competitiva y ganar la confianza de los clientes, para la marca propia tener un departamento de desarrollo de producto fuerte es el soporte de todo el tema de diseño y estrategia de venta.

4.10 Técnica Juego de Actores (MACTOR)

“Método de análisis de juego de actores, Mactor busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados” (Godet & Durance, 2007, p.69).

Este método busca hacer un análisis de los actores más importantes que tienen que ver con los retos estratégicos de la empresa C.I. El Globo S.A.S, sirve para encontrar las convergencias que son los lazos principales que unen a los actores como las divergencias que son las distancias o posibles rupturas que se encuentran entre los mismos.

4.10.1 Descripción del método MACTOR.

Este método busca una relación directa entre los objetivos estratégicos de la empresa asociados a unos retos estratégicos que los integran y a su vez por medio de un análisis del entorno interno y externo se identifican los actores más representativos que tienen influencia directa sobre estos retos definidos. Luego por medio del software MACTOR y previa alimentación de los objetivos, retos asociados y actores, se da trazabilidad a una serie de análisis cuyos resultados más importantes es la identificación de los actores más influyentes.

Las fases del método MACTOR son las siguientes:

4.10.2 Fase 1. Identificación de los retos estratégicos.

Para lograr la identificación de los retos estratégicos se debe hacer un análisis de las conclusiones del análisis estructural con el apoyo de la MICMAC y del método Delphi. El primero nos muestra las variables foco en las cuales se centra el estudio y que son determinantes para la empresa y el segundo nos da una percepción de expertos muy aterrizada a la realidad del mercado, la economía inherente y los factores externos e internos que influyen en la empresa C.I. El Globo S.A.S. Al realizar una integración entre las variables foco y los factores indicados por los expertos, se logra claramente obtener la construcción básica de los pilares sobre los cuales se deben concentrar los retos estratégicos que son las directrices sobre las cuales girará el plan de mercadeo prospectivo a construir como reporte final de este trabajo.

4.10.3 Fase 2. Identificación de los objetivos estratégicos.

Ya con los retos diseñados, y teniendo asociadas las variables foco con cada uno de estos, se procede a realizar el diseño de los objetivos estratégicos que ayudaran a cumplir cada reto. Todo tiene que girar en torno al reporte final del análisis estructural y del método Delphi con los cuales se hacen las modificaciones respectivas para cada uno de estos objetivos pues tiene que existir correlación entre estos, las variables foco y los resultados de las encuestas con los expertos.

4.10.4 Fase 3. Alimentación del Software MACTOR.

El software requiere alimentar una serie de bases, donde es necesario identificar cada actor influyente, respectivamente se le asigna el objetivo influyente y su reto asociado. Luego solicita alimentar una base con los objetivos estratégicos, asignando un nombre corto a cada uno y asociándolo también a su reto estratégico. Por último, se activan los comandos del software donde los resultados más importantes para este estudio son el plano de influencias de cada actor, la convergencia existente entre estos y la divergencia encontrada.

4.10.5 Fase 4. Reportes del MACTOR.

El software MACTOR está diseñado para realizar cálculos de relación entre los datos alimentados, así por ejemplo toma un actor, su objetivo estratégico, su reto estratégico y comienza a ejecutar la relación entre todos los actores existentes en su base y su posible relación directa con los otros. Al final se busca encontrar primero que muestre en un plano cartesiano que representa las influencias y dependencias de los actores sobre los objetivos y retos, con lo cual claramente es posible saber cuáles son más relevantes. Segundo tiene un informe con la convergencia o relación sea fuerte o débil entre los actores, esto contribuye para conocer hasta donde puede haber lazos entre los mismos. Por último, muestra las divergencias o diferencias fuertes o débiles entre los mismos. Lo ideal es que no se tengan divergencias para evitar conflictos entre los actores seleccionados.

4.10.6 Cuadro de actores.

Para la selección del escenario apuesta se entra a realizar el análisis de juego de actores, el cual consiste en identificar los "actores del entorno externo e interno" que intervienen en el estudio realizado. Se indican las relaciones que ocurren entre estos actores teniendo en cuenta su asociación con el reto estratégico y se analizaron las variables de correlación y las variables de la zona de conflicto por ser las más influyentes en el estudio del análisis estructural con la ayuda de MICMAC. También fue concluyente para definir los actores y los objetivos el resultado del análisis del método Delphi.

Los actores que gravitan alrededor de las variables clave surgidas del análisis estructural se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 52. Listado actores del entorno externo e interno más influyentes.

No.	Titulo Largo	Titulo Corto	Descripción
1	PROCOLOMBIA	PC	Entidad del estado encargada de promover la inversión extranjera en Colombia y las actividades relacionadas con negocios con actores internacionales.
2	SENA	SN	Entidad del estado que apoya a la industria buscando capacitar personal en los énfasis que requiere la economía local y Nacional
3	Gobierno Municipal y departamental - Medellín y Antioquia	GMD	Alcaldía de Medellín y Gobernación de Antioquia que son importantes para trazar medidas que logren dinamismo en el mercado textil de la región y permitan exportar e importar con bajo arancel
4	Gremio Textil Colombiano	GTC	Gremio del sector Textil- Se requiere que este organizado y que se tracen medidas de protección al sector nacional y se logren contactos con gremios extranjeros
5	Sector Bancario Nacional	SBN	Sector para obtener recursos de financiación con tasas que permitan que la empresa invierta en sus necesidades para potencializarse en el mercado
6	Gobierno Nacional - Énfasis: Ministerios de comercio, hacienda y relaciones exteriores	GNM	Gobierno nacional específicamente de los Ministerios que tienen que ver con el sector textil, con política y negocios internacionales, con el manejo de impuestos y aranceles. Todo relacionado con lo que se requiere para dinamizar este gremio y su economía
7	Bancóldex	BX	Sector financiero enfocado en empresas textiles de Medellín y Colombia
8	Consumidor Final	CF	Clientes finales de los productos de la empresa
9	Departamento de Recursos Humanos de la empresa El Globo S.A.S	DRHG	Área interna de la empresa que se debe involucrar en el mejoramiento del perfil del personal interno. Adicional deben realizar reingeniería en análisis de plataforma estratégica interna
10	Departamento Financiero de la empresa El Globo S.A.S	DFG	Área interna de la empresa que se debe involucrar en revisar los márgenes de los productos, los costos operativos y generales para buscar una mayor rentabilidad a los propietarios e inversionistas

Fuente. Elaboración propia con ayuda del software MACTOR.

4.10.7 Objetivos y retos estratégicos.

“El choque de los actores, en función de sus finalidades, proyectos y medios de acción a ellos asociados, permite revelar un cierto número de retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.” (Godet & Durance, 2007, p.69).

Con el fin de seguir el estudio del análisis estructural con el apoyo de MICMAC, se proceden a relacionar en el siguiente cuadro las variables con los retos estratégicos:

Tabla 53. Relación de variables del análisis estructural con retos estratégicos trazados para el MACTOR.

Variables entorno	Punto Foco de la Variable	Variables de Correlación	Variables zona de conflicto	Retos asociados
DV1	Plataforma Estratégica Inestable	X		4
DV3	Altos Costos Productivos	X		5
DV4	Tiempos Lentos	X		5
FV1	Maquinaria Especializada	X		2
OV4	Enfoque Corporativo hacia la RSE	X		4
AV4	Bajo Margen de Rentabilidad	X		5
OV1	Exportación	X		1
AV3	Falta de Mano de Obra Calificada		X	2
FV2	Personal Calificado		X	2
FV4	Calidad		X	1
FV5	Reconocimiento		X	3
OV2	Diseño de Productos Innovadores		X	3
OV3	Marca Propia		X	3
AV1	Falta de Apoyo Gubernamental	X		1
FV3	Apoyo Financiero	X		1

Fuente. Elaboración propia, con ayuda del software MACTOR.

Cada variable foco del análisis estructural se relaciona con un reto estratégico asociado ya que en la construcción de los datos que alimentan la base del software MACTOR pide trazar unos objetivos sobre los cuales influyen los actores relacionados lo que permite encontrar después del análisis las convergencias o divergencias de los actores que intervienen con estos. Se pasa luego a construir la tabla modelo que alimenta las bases de MACTOR con cada objetivo y su relación con el reto estratégico. A continuación, se relaciona:

Tabla 54. Objetivos estratégicos asociados a su reto estratégico.

No	Título Largo	Título Corto	Retos Estratégicos asociados	No. Reto
1	Mejorar la calidad de los productos para que cumplan las exigencias internacionales	MCP	Lograr un plan de negocios internacionales con exportación continua y dinámica	1
2	Buscar acompañamiento de Procolombia	BAP		
3	Lograr alianzas con empresas del sector Textil en Colombia con el apoyo del Gremio del sector	LAST		
4	Buscar apoyos del sector financiero local y nacional	BASF		
5	Implementar programas de capacitación de personal con apoyo de entidades como el SENA	IPCA	Buscar un equipo altamente calificado e infraestructura productiva	2
6	Renovar maquinaria de la planta de producción con tecnología de punta	RMPP		
7	Organizar plan de capacitación al personal interno y revisar programas de apoyo para estudios relacionados con las áreas críticas de la empresa	OPPE		
8	Diseñar plan de promoción de la empresa en el mercado nacional e internacional	DPPMI	Implementar plan estratégico de mercadeo para el desarrollo de las marcas existentes y la creación de una marca propia	3
9	Diseñar la creación de una marca propia que le de identidad en el mercado textil	DMP		
10	Crear un departamento de innovación que se dedique a estudiar el mercado nacional e internacional con el fin de lanzar productos originales a la vanguardia en los mercados	CDIM		
11	Evaluar plataforma estratégica actual y crear grupos de trabajo inter-áreas para buscar el mejoramiento continuo	EPE	Implementar plan de reingeniería interno para revisión de toda la plataforma estratégica y nuevas políticas del área de Gestión Humana buscando encaminar toda la empresa hacia el cumplimiento de las RSE que contribuyan a la región.	4
12	Diseñar nuevo plan estratégico con los datos obtenidos del trabajo entre las áreas	DPE		
13	Diseñar políticas internas que contribuyan a la implementación de un plan de RSE continuo en conjunto con todas las áreas de la empresa	DPI		
14	Estudiar los costos de producción para reducirlos y mejorar los márgenes actuales de la empresa	ECP	Diseñar plan de estudio corporativo financiero para lograr analizar la implementación de un programa que integre las áreas de producción y financiera en donde se busque optimizar recursos y maximizar ganancias	5
15	Buscar proveedores de buena calidad y que por medio de negociaciones se logre reducir el costo actual de la materia prima para reducir los costos de producción	BPC		
16	Realizar trabajo de tiempos y movimientos con el personal de producción para analizar cómo mejorar la dinámica y ritmo de la cadena productiva donde se han detectado tiempos lentos que afectan el resultado final	RTTM		

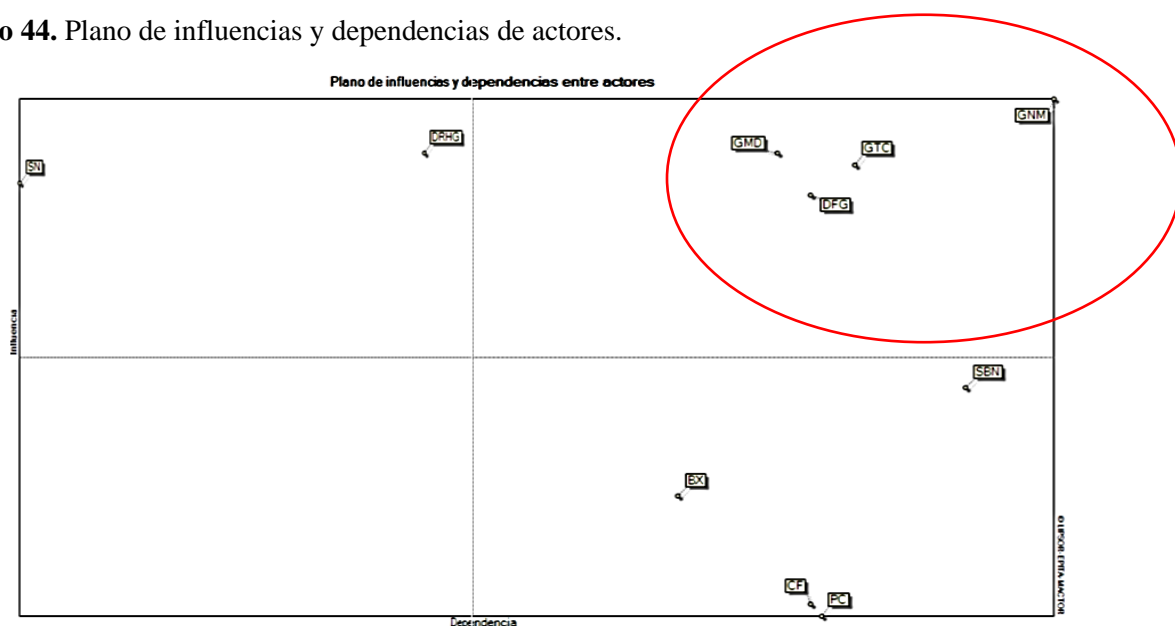
Fuente. Elaboración propia, con ayuda del software MACTOR.

4.10.8 Plano de influencias y dependencias entre actores.

“Se debate en esta etapa una representación matricial Actores x Objetivos la actitud actual de cada actor en relación con cada objetivo indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0)”. (Godet & Durance, 2007, p.69).

Los actores se definieron teniendo en cuenta su influencia directa con los objetivos trazados, entes gubernamentales, gremiales, del sector bancario, el mismo consumidor final y áreas muy importantes de la empresa fueron los elegidos para realizar este importante estudio. La relación influencia - dependencia de actores se puede visualizar en el plano cartesiano exportado de MACTOR:

Gráfico 44. Plano de influencias y dependencias de actores.



Fuente. Elaboración propia con ayuda del software MACTOR.

Se puede observar como los actores que quedan en el cuadrante superior derecho son los que tienen mayor influencia y de los cuales la empresa tiene mayor dependencia como son el Gobierno Nacional, el Gobierno departamental, Gremio Textil colombiano y el Departamento financiero de la empresa. Estos actores son determinantes para lograr con ellos el cumplimiento de los retos estratégicos.

Otros actores con un alto poder de influencia por hallarse en el cuadrante superior, pero con dependencia no tan alta para la empresa, aunque sí muy relevantes son el Departamento de Gestión Humana y el SENA como ente externo del gobierno. Ambos influyen en retos importantes.

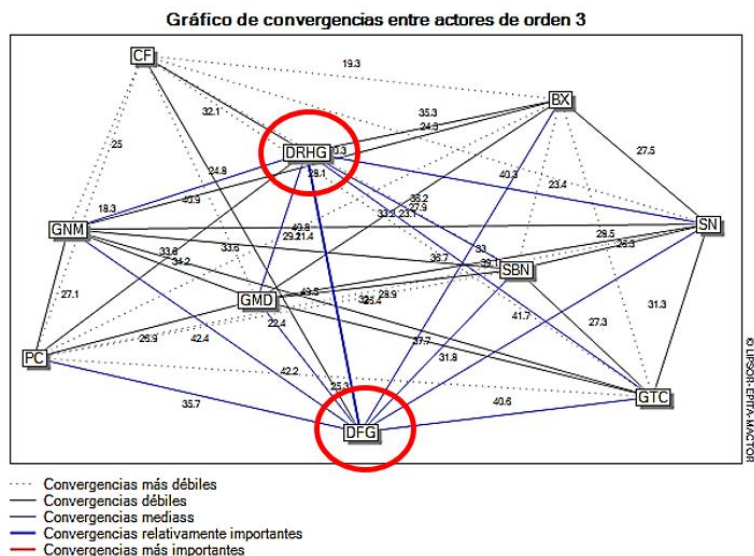
En el cuadrante inferior derecho encontramos los actores con alta influencia para la empresa, pero con baja dependencia, lo que significa que son importantes pero que no son imprescindibles, entre estos hallamos el Sector Bancario Nacional, El Bancóldex, consumidor final y Procolombia, otros actores importantes dentro del cumplimiento de los retos estratégicos.

No se detectan actores en el cuadrante inferior izquierdo lo cual significa que la selección de los mismos es correcta y que todos son influyentes de manera dependiente o no dependiente, pero con un alto poder dentro del cumplimiento de los retos estratégicos de la empresa El Globo S.A.S.

4.10.9 Gráfico de convergencias entre actores.

Como último paso del método MACTOR se pasa a evaluar por medio del software las convergencias detectadas y las divergencias entre los actores relacionados. Este análisis parte del impacto directo o indirecto de cada actor hacia el cumplimiento de los objetivos relacionados y de los retos estratégicos. Ver cuadros anexos:

Gráfico 45. Convergencias entre actores.

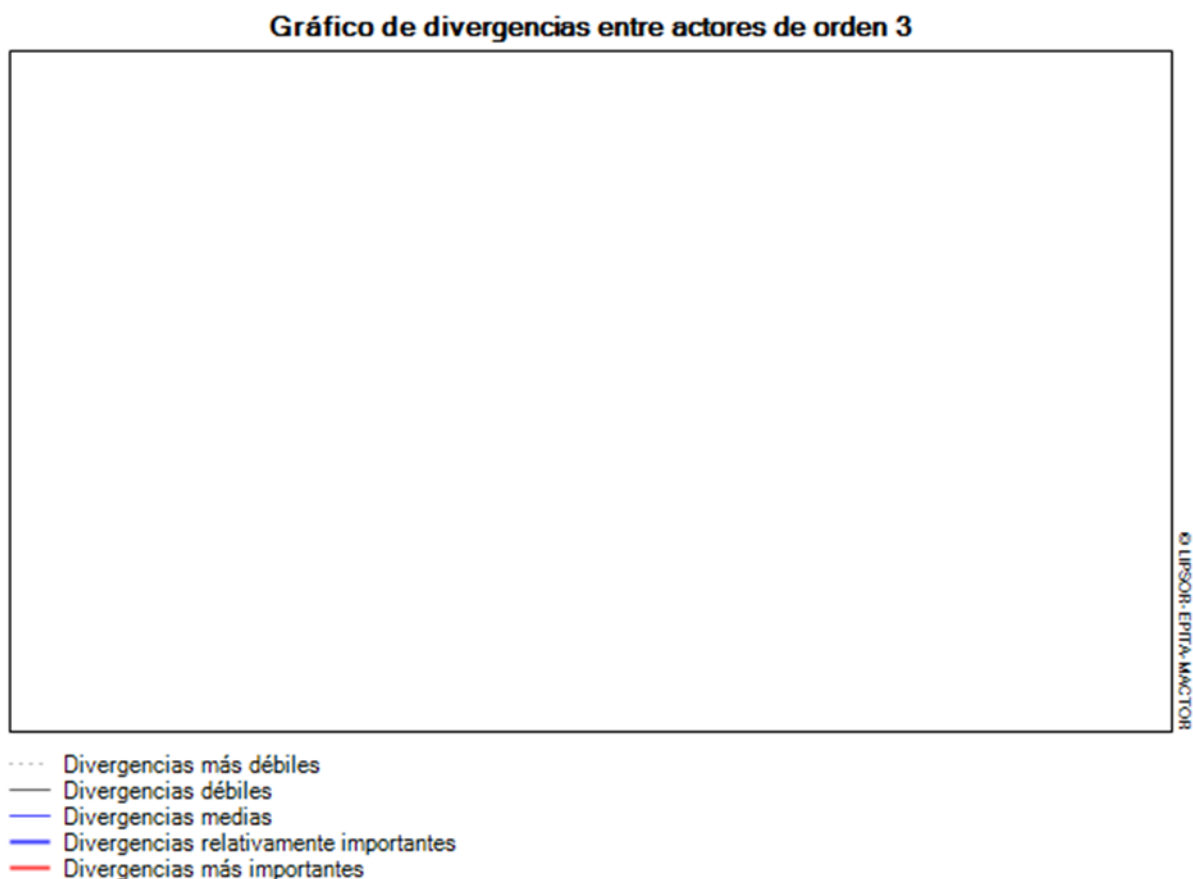


Fuente. Elaboración propia con ayuda del software MACTOR.

El gráfico muestra las relaciones directas o convergencias que se detectan entre los actores con los objetivos y los retos estratégicos, claramente se observa la fuerte relación entre el Departamento de Gestión Humana con el Departamento Financiero de la empresa El Globo S.A.S lo cual es congruente con el estudio pues son áreas relacionadas con todos los planes y que se involucran de manera directa como ejes en todo el cumplimiento de los objetivos. De igual manera se observa como todos los actores cuentan con lazos entre sí, algunos débiles por el tipo de influencia que tienen pues entre ellos puede existir relación mínima como es el caso de un consumidor final con una entidad como el Bancóldex, pero que de todas formas existe vínculo pues la interferencia de este último puede afectar positiva o negativamente.

4.10.10 Gráfico de divergencias entre actores.

Gráfico 46. Divergencias entre actores.



Fuente. Elaboración propia con ayuda del software MACTOR.

Al ejecutar la matriz de divergencias en el software MACTOR, el resultado es cero divergencias lo cual indica que todos los actores tienen relación entre sí y ninguno va en contra de otro ya que no tienen diferencias que los convierta en alguna divergencia detectada. Con esto se comprueba que la elección de los actores está bien diseñada y que todos son convergentes entre sí así sea de una forma débil o fuerte como se observó en cuadro anterior. El método MACTOR es fundamental para junto con el análisis estructural y el método Delphi lograr tener datos suficientes para el diseño de los escenarios con el método de ejes de Schwartz.

4.10.11 Informe final MACTOR.

El reporte asociado a la ayuda del software MACTOR es muy importante para la ejecución del estudio prospectivo ya que permite identificar claramente los actores influyentes que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos y retos estratégicos. Claramente se identifica la fuerte convergencia entre el área del Departamento de Gestión Humana y el Departamento Financiero de la compañía C.I. El Globo S.A.S ya que si trabajan en equipo y armonía logran cumplir las expectativas trazadas en los retos estratégicos, también actores como Procolombia, el gobierno nacional y departamental, el Gremio Textil son aliados que la empresa debe tener como paritarios en sus planes futuros pues se observa como las variables son susceptibles tanto a la interferencia positiva de estos importantes actores como al buen desarrollo de estos objetivos y retos detectados. Si la empresa se direcciona en miras del cumplimiento de estos con el apoyo de los actores, posiblemente el éxito sea el resultado que se encontrara al final, cuando se puedan aplicar los planes de mercadeo prospectivo que se desarrollen en la siguiente etapa.

4.11 Etapa 4: Estimativo y diseño de escenarios (Método Ejes Peter Schwartz)

“Esta metodología se desarrolla en tres fases: análisis estructural, análisis del juego de actores y elaboración de escenarios, cuyo propósito es analizar el fenómeno en estudio desde un punto de vista retrospectivo y actual, teniendo en cuenta la influencia de los grupos sociales gestores de su

desarrollo para, posteriormente, presentar la realidad futura en forma de escenarios” (Cely, 1999, p.26).

La metodología de escenarios posee tres objetivos fundamentales, los cuales deben desarrollarse a cabalidad; dichos objetivos son:

- Descubrir y vincular las variables claves que caracterizan al sistema en estudio mediante un análisis explicativo global.
- Determinar a partir de las variables claves, los actores fundamentales y los medios de que disponen para concretar sus proyectos.
- Describir, en forma de escenarios, la posible evolución del sistema en estudio a partir de la observación y análisis de las variables claves y de los comportamientos de los actores, respecto a un juego de hipótesis.

4.11.1 Variables estratégicas y direccionadoras.

Las variables estratégicas se escogen de los resultados de los métodos anteriores, del método Delphi y las encuestas a los expertos, del análisis estructural y del juego de actores. Con las variables estratégicas definidas se establecen los direccionadores o vectores de futuro que son los que permiten crear los escenarios futuros para la empresa C.I. El Globo S.A.S y ubicarlos en el eje de Peter Schwartz.

Tabla 55. Variables estratégicas y direccionadores.

Variables Estratégicas	Direccionadores o Vectores de Futuro
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y productos diferenciados. • Maquinaria especializada 	Competitividad
<ul style="list-style-type: none"> • Marca propia. • Estrategia de marketing. • Exportación. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Personal calificado. • Eficiencia productiva. • Rentabilidad. • Enfoque corporativo hacia RSE 	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero y gubernamental 	
<ul style="list-style-type: none"> • Situación política. • Inversión. 	Sostenimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad de la cadena textil. • Clusters textil. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de mercado. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos de consumo. 	

Fuente. Elaboración propia.

4.11.2 Escenarios posibles.

La prospectiva es entendida como un análisis que se realiza a futuro, que busca identificar cuál será el impacto que ejercerán ciertas variables en determinado fenómeno. El análisis a futuro permite realizar planeación como una estrategia para alcanzar los objetivos y prever problemáticas posibles. (Arango & Cuevas, 2014, p. 1).

El diseño del plano cartesiano que representa el eje de Peter Schwartz tiene como fundamento principal el representar en cada parte según los resultados finales del Análisis estructural con el apoyo del software MICMAC, donde posiciona también en un eje las variables más representativas, de igual manera lo hace el resultado final del MACTOR con los actores más representativos y se debe tener presente todas las conclusiones de las encuestas del método Delphi. Si se superpone cada uno de estos análisis se puede hacer una deducción general de los posibles escenarios y sus entornos. A continuación, se representa como queda el eje principal de los escenarios de este estudio, cada uno con un nombre alegórico al posible resultado:

Figura 7. Ejes de Peter Schwartz.



Fuente. Elaboración propia con ayuda del uso del método de escenarios.

4.11.2.1 Escenario 1. "Se sostiene, pero no crece".

La compañía se mantiene con su nivel productivo y atendiendo sus clientes tradicionales, pero no crece debido a que no amplió su portafolio de productos con productos diferenciados que cubrieran las nuevas tendencias de mercado. No se implementó la creación de una marca propia como nueva unidad de negocio y no se aprovecharon los nuevos tratados de libre comercio para explorar otros destinos de exportación.

Las ventas actuales se mantienen y la eficiencia y rentabilidad mejoran para que la empresa se mantenga estable.

Causas de este escenario: El plan estratégico de la compañía no fue revisado para establecer la estrategia necesaria para lograr los objetivos que permitieran a la empresa ser competitiva. Estos objetivos tienen que ver primero con conquistar el mercado que requiere de productos con mayor valor agregado y con los que se puede tener un mejor margen y el segundo, aprovechar el potencial de la empresa para tener la creación de una marca propia como unidad de negocio nueva que también permite márgenes de rentabilidad mayores.

Consecuencias de este escenario: A pesar de que la intención política del nuevo gobierno favorece el sector textil en el país, protegiéndolo del contrabando y bajando la carga tributaria; la

compañía se mantiene estática en el mercado con cambios pobres en el portafolio de productos, con el mismo nivel productivo y sin crecimiento en la exportación.

Reto: Direccionar la estrategia de mercadeo en la creación y promoción de productos innovadores y diferenciados para llegar a nuevos mercados en otros países.

4.11.2.2 Escenario 2. “Crecimiento con Innovación y Rentabilidad”.

En este escenario la empresa logra sus metas de crecimiento a través de un portafolio diversificado e innovador, aprovecha los beneficios de los acuerdos comerciales para exportar a países como Brasil y mejora sus márgenes de rentabilidad con lo que logra inversión en maquinaria especializada para el mejoramiento de la eficiencia.

Las condiciones políticas y sociales del país permiten que los inversionistas y compradores de otros países quieran retomar negocios.

Causas de este escenario: La empresa se prepara para el éxito replanteando su plataforma estratégica y estableciendo la estrategia para lograr competitividad con un portafolio de productos diferenciados y alcanzar mejores márgenes de rentabilidad a través de la automatización de procesos y la mejora en la eficiencia.

Retos: Integrar toda la cadena textil y crear alianzas que mejoren la oferta de materia prima y los precios de esta.

4.11.2.3 Escenario 3. “Ambiente Externo Desfavorable, Crecimiento Interno”.

La empresa implementa un aserie de medidas para asegurar su crecimiento y permanencia en el sector, desafortunadamente las condiciones del sector no son favorables.

Causas de este escenario: En este escenario, el gobierno no apoya el sector y las empresas locales se enfrentan a cargas tributarias altas que las hacen menos competitivas, tanto para las ventas locales como para las exportaciones.

Consecuencias de este escenario: La empresa mejora sus procesos internos y establece una estructura organizada, una estrategia sólida y consolida las directrices de la estrategia comercial,

pero se enfrenta a un sector con amplia oferta de productos a precios muy bajos y con pocas garantías de regulación por parte el estado.

Reto: Implementar políticas de mejoramiento interno en productividad y de automatización de procesos para reducción de costos.

4.11.2.4 Escenario 4. “Sin Condiciones para Continuar”.

Este es el peor de los escenarios posibles, los dos direccionadores se presentan como no favorables, la empresa no cuenta con un perfil competitivo y las condiciones en cuanto a oportunidades y alianzas no son las mejores. No se estableció una estrategia comercial para conseguir clientes internacionales, no se enfocó hacia los países oportunidad. Los productos que la empresa elabora tienen un costo más elevado que el de la competencia. La empresa no dimensionó la importancia de unir esfuerzos con otras empresas del sector para bajar costos y tiempos de proceso. Las políticas de protección a la industria local por parte del gobierno son escasas por lo que la oferta de producto de empresas internacionales es cada vez mayor en el país y eso termina por debilitar el sector.

Reto: El decrecimiento del sector es inminente y las empresas cada vez más debilitadas.

4.11.3 Definición del escenario apuesta.

Debido a que se conjugan variables, actores y opiniones de expertos en la parte del plano cartesiano superior derecha, se selecciona como escenario apuesta el denominado escenario No. 2 “Crecimiento con innovación y rentabilidad”. En términos generales se proyecta lo siguiente y cuyo énfasis es el cumplimiento de los retos estratégicos:

- Innovar es uno de los retos principales ya que todos los estudios confirman que la empresa debe hacerlo, este es un punto determinante para ser competitiva en el mercado nacional e internacional, esto se puede dar al realizar un mejoramiento de sus procesos de calidad, crear marca propia, organizar las áreas productivas.

- Buscar la rentabilidad se convierte en una acción a la cual deben conducir los cambios que se plantearan en este escenario, al lograr equilibrio en sus costos, mejores procesos productivos e integración entre áreas, se tendrá como resultado optimizar costos y por ende aumentar las ganancias para la empresa.
- Buscar el mejoramiento de la plataforma estratégica ya que la actual esta desactualizada y va en contra de la alineación corporativa que busca la innovación en todos sus procesos internos y productos que van hacia el consumidor final.
- Lograr un plan de negocios internacional con exportación continua y dinámica.
- Buscar un equipo altamente calificado e infraestructura productiva.
- Implementar plan estratégico de mercadeo para el desarrollo de las marcas existentes y la creación de una marca propia.
- Desarrollar un plan de reingeniería interno para la revisión de toda la plataforma estratégica y nuevas políticas del área de Gestión Humana buscando encaminar toda la empresa hacia el cumplimiento de las RSE que contribuyan a la región.
- Diseñar plan de estudio corporativo financiero para lograr analizar la implementación de un programa que integre las áreas de producción y financiera en donde se busque optimizar recursos y maximizar ganancias.

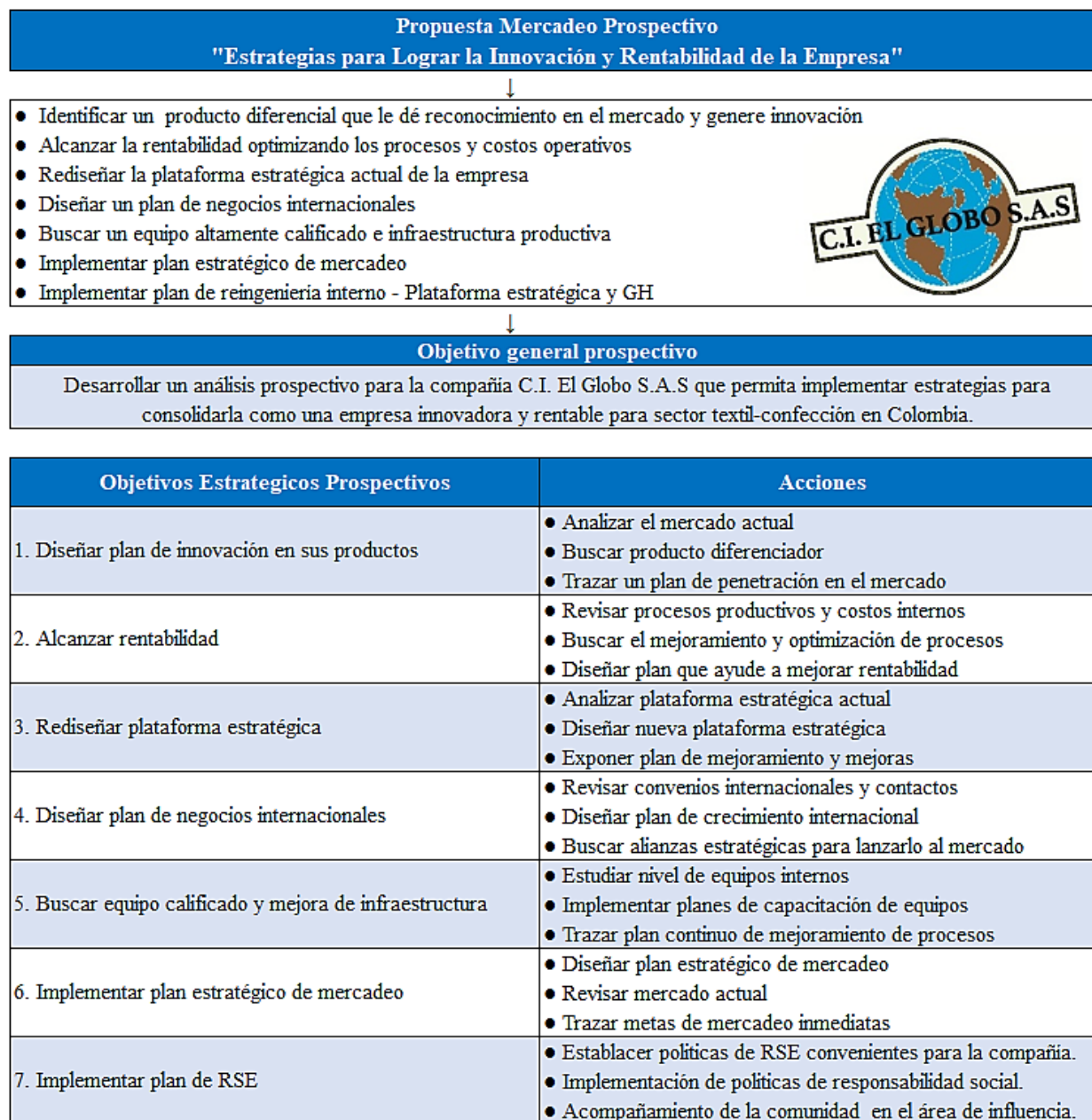
5. Propuesta

El diseño de la propuesta conjuga los datos relevantes del análisis de investigación; el método Schwartz permite establecer el esquema del escenario apuesta denominado “Crecimiento con innovación y rentabilidad” el cual será el plano inicial de este estudio prospectivo. En este punto llamado propuesta se trazan los objetivos estratégicos de manera detallada sobre los cuales se construirá todo el estudio de mercadeo prospectivo. Se seguirá la misma secuencia para la presentación de cada objetivo que hace parte del diseño de la investigación final y que será la columna vertebral del plan de ejecución que se debe implementar para lograr el crecimiento de la empresa C.I. El Globo S.A.S, todos los objetivos se integran al final para conseguir las metas trazadas de desarrollo y aseguramiento del futuro para tan importante empresa.

El plan estratégico es un engranaje que abarca diferentes áreas de la compañía ya que su implementación generará cambios estructurales positivos. Para realizar este análisis prospectivo es fundamental conocer las variables claves resultantes de las etapas anteriores de la presente investigación, las cuales son el punto de partida para el diseño de la propuesta, que busca orientar las acciones que la empresa deberá realizar para lograr la competitividad y sostenibilidad deseada a través del tiempo.

En el siguiente cuadro se muestra un bosquejo del esquema principal de la propuesta:

Tabla 56. Esquema principal del escenario apuesta.



Fuente. Elaboración propia.

5.1 Esquema de diseño de desarrollo de la propuesta

Se manejará el siguiente esquema de desarrollo de cada objetivo exponiendo paso a paso cada uno de los puntos que integran cada estrategia u objetivo específico con el fin de lograr un enlace entre

el objetivo y su ejecución final para que con estos los accionistas de la empresa puedan comprender mejor el alcance de cada uno. El desarrollo se ejecuta de la siguiente forma:

- Objetivo
- Justificación de ese objetivo
- Actividades (como lo vamos a desarrollar)
- Meta (donde se pretende llegar)
- Actores responsables
- Fecha (Tiempo de ejecución)
- Fuentes de financiamiento
- Resultados esperados

5.1.1 Diseñar plan de innovación en sus productos.

Innovar es uno de los retos principales ya que todos los estudios confirman que la empresa debe hacerlo, este es un punto determinante para ser competitiva en el mercado nacional e internacional, esto se puede dar al realizar un mejoramiento de sus procesos de calidad, crear marca propia, organizar las áreas productivas.

5.1.1.1 Justificación.

Actualmente la empresa no cuenta con productos diferenciadores en su mercado y es fácilmente susceptible de ser reemplazada por otro proveedor que ofrezca los mismos productos con calidad similar o igual y precios equivalentes. El mercado textil cuenta con mucha competencia a nivel internacional siendo la única barrera para las empresas extranjeras los aranceles y políticas restrictivas que debe el gobierno nacional imponer para evitar una crisis en el sector ante la apertura económica y libre comercio actual.

5.1.1.2 Actividades: Estrategia Diferencial.

- **Exclusividad:** Este nuevo producto, se posicionará gracias a su precio y calidad como una marca exclusiva, lo cual busca incentivar las ventas apuntando a un target de consumidores de estrato alto y generar recordación de marca.
- **Calidad:** Con el certificado de calidad y garantía, se tiene como estrategia que cada consumidor relacione la calidad con el precio final, generando una sensación de seguridad.
- **Garantía:** Nuestros clientes podrán realizar el cambio del producto en caso de que el mismo no cumpla con la política de calidad, teniendo en cuenta que se está utilizando una tela libre de manchas y arrugas, aumentando la tranquilidad del cliente como del consumidor final.
- **Servicio al Cliente:** Se establecerá una línea 01 800, para que cualquier consumidor final, pueda contactar a la compañía en caso de presentar alguna irregularidad con el producto, de esta manera se genera un servicio postventa diferenciador frente a las otras marcas

5.1.1.3 Estrategia de la mezcla Mercado-Producto.

- **Nueva Categoría:** En la estrategia de producto es indispensable presentar una nueva categoría de producto de tela libre de manchas y arrugas lo cual resulta en una mejora al producto actual y esto lo notaran los clientes, tanto corporativos como el consumidor final.
- **Nueva Etiqueta:** De color rojo con la frase nuevo diseño, lo que permitirá que los consumidores finales en los puntos de venta se sientan atraídos por la misma, esto generara recordación de marca y posicionamiento.
- **Política de Garantía y Calidad Certificada:** la nueva categoría de Jeans bajo la modalidad de maquilla con tela libre de manchas y arrugas, llevara con su distribución el certificado de calidad y garantía, lo que otorgara al producto un valor agregado y plus diferenciador en el mercado nacional e internacional.

5.1.1.4 Meta.

Se busca con el desarrollo de una marca propia y patentada, lograr un reconocimiento en el mercado nacional e internacional con el fin de buscar exclusividad y desarrollo de marca que permita a la empresa estar ubicada entre las innovadoras de este mercado y con una posición dominante al contar con una característica en sus telas que no sea común en el mercado y cuyo objetivo el cual busca cubrir una necesidad de los consumidores que exigen comodidad y facilidad al no tener que exponer sus prendas a planchado.

5.1.1.5 Actores responsables.

Para lograr este objetivo están implicados actores internos como son los diseñadores de productos, el departamento de producción e investigación y actores externos como el gremio textil, Proexport y aliados internacionales con los cuales se requiere de su apoyo para lanzar el proyecto al mercado tanto nacional como internacional.

5.1.1.6 Tiempo de ejecución.

El proyecto de investigación y desarrollo del producto como las pruebas de este no deben superar los seis meses, la producción, lanzamiento, pedidos iniciales se contemplan en otros seis meses más. Tiempo de puesta en marcha completo un año.

5.1.1.7 Fuentes de financiamiento.

El proyecto inicial de investigación por ser interno puede ser financiado por el departamento financiero de la empresa pues no requiere un capital considerable ya que se cuenta con diseñadores y personal calificado en este tipo de innovaciones. Para la etapa de producción y puesta en marcha si se requiere apoyos externos como un crédito para compra de materia prima, desarrollo de plan

de lanzamiento, visitas a empresas nacionales y extranjeras para llevar muestras y hacer pruebas, comercialización de la nueva marca. Esta financiación se puede manejar con el apoyo del Bancóldex que es una entidad que está vinculada con el sector textil nacional y todos los proyectos para el crecimiento de este.

5.1.1.8 Resultados esperados.

Se pretende con la puesta en marcha final de este objetivo de innovación, lograr posicionar a la empresa con una marca propia y que sea de alto impacto en el mercado textil nacional e internacional con lo cual ayudará al crecimiento en ventas como al reconocimiento de la empresa al ser único proveedor de este tipo de tela que ayudara al consumidor final a cubrir una necesidad más ahora en este mundo globalizado que exige mayor velocidad y practicidad.

Tabla 57. Resumen objetivo estratégico innovar.

Objetivo	Justificación	Actividades	Meta	Actores responsables	Tiempo de ejecución	Fuentes de Financiamiento	Resultados Esperados
Innovar y buscar producto diferencial que le de reconocimiento en el mercado	No se cuenta con producto diferenciador en el mercado. Se requiere crear marca propia y un producto innovador	Diseño de tela anti-arrugas tipo jean, certificado de calidad, línea de servicio, patentar diseño	Lograr reconocimiento en el mercado nacional e internacional con marca propia	Diseñadores de productos, el departamento de producción e investigación y actores externos como el gremio textil, Proexport y aliados internacionales	6 meses en diseño y revisión de estrategia, 6 meses implementado todo- Total un año	Etapas: Etapas inicial: interna, para Etapas final: Bancoldex	Crecimiento en ventas, marca diferenciadora en el mercado

Fuente. Elaboración propia.

5.1.2 Implementar plan estratégico de mercadeo para el desarrollo de las marcas existentes y la creación de una marca propia.

5.1.2.1 Justificación.

Actualmente la empresa no cuenta con un plan estratégico de mercadeo, sino que funciona bajo la modalidad de la oferta-demanda ya que cuenta con clientes fijos de hace muchos años y esto ha ocasionado un estancamiento en cuanto a proyecciones de mercadeo y una dependencia a sus

acuerdos actuales algunos de los cuales son significativos y en caso de un rompimiento abrupto puede ocasionar desestabilidad de su estructura de costos y ventas. Por tal motivo se plantea un plan especial de mercadeo con el fin de aumentar sus negocios, contactos, mercado y opciones para negociar a nivel nacional e internacional.

5.1.2.2 Actividades.

- Mercado objetivo: Desarrollar un mix de clientes nacionales e internacionales, con una proporción de 60% local y 40% exportación, alcanzando un equilibrio.
- Clientes para exportación: Saben con 6 meses de anticipación que pedidos van a montar, permitiendo una proyección mensual, adicionalmente la tasa de cambio puede afectar positiva o negativamente las utilidades de los productos, se debe buscar algún mecanismo de cubrimiento de esta fluctuación.
- Clientes nacionales: Requieren respuesta más rápida para las entregas, es un mercado dinámico en el que se debe reaccionar según la demanda de producto en el mercado local; la negociación con los clientes nacionales es más fácil por la cercanía para acordar precios, entregas y detalles del producto.
- Campaña de Fidelización establecida con su grupo limitado de clientes Pareto, con los cuales se tenga negociación a largo plazo
- Producto: Desarrollo de una línea de productos diferenciados con mayor valor agregado para obtener mayores utilidades.
- Continuar con los productos básicos en los que se tengan volúmenes más altos de venta y en los que se logre ser altamente competitivos y una capacidad de respuesta rápida.

5.1.2.3 Alianzas Proveedor – Empresa.

Se logran alianzas con empresas claves con productores de tela como Fabricato y prestadores de servicios como las lavanderías, para obtener precios preferenciales en la tela y los procesos de

lavado que son traducidos en menor costo de las prendas y también tiempos de respuesta menores en las entregas.

Departamento de investigación y diseño que constantemente este proponiendo procesos innovadores, investigando nuevas tecnologías y presentando a sus clientes trimestralmente nuevas colecciones.

Se goza de una estabilidad económica que le permite contar con respaldo de los bancos para futuras inversiones.

5.1.2.4 Estrategia para abordar el mercado local.

La promoción de la empresa se hace a través de ferias, citas programadas con Inexmoda o a través de la voz a voz.

Proponer, diseñar y presentar colecciones periódicas según el perfil de cada cliente.

Buscar telas, insumos y procesos de lavado que, sin bajar la calidad exigida, puedan lograr un producto de precio competitivo.

5.1.2.5 Estrategia para alcanzar el cliente internacional.

Se hacen citas a través de Proexport, se promociona el producto en ferias como Colombia Moda y Colombia Tex.

Se buscan contactos en el exterior que puedan hacer el puente entre el cliente objetivo y la empresa.

Se contrata un bróker o intermediario que por un porcentaje del valor de producto se encarga de establecer relaciones entre los clientes y la organización.

5.1.2.6 Precio calidad y producto diferenciado.

El precio debe ser establecido con base en los precios de referencia del mercado buscando siempre estar un poco más bajo que empresas similares en tamaño y oferta de producto. Pero es importante respetar un margen objetivo de utilidad.

La calidad debe ser la mejor en todos los aspectos, materiales, construcción, apariencia de la prenda y entregas del producto solicitado en el tiempo estipulado.

5.1.2.7 Estrategia de la mezcla de mercadeo.

- **Plaza:** Se iniciará la distribución del producto en tiendas exclusivas de marca en el primer mes, esto con la finalidad de dar exclusividad a los consumidores especiales de este target. Posterior a la distribución en la primera semana en tiendas de marca, iniciaremos la distribución en tiendas retail de tiendas exclusivas por departamento, para continuar con la estrategia de distribución exclusiva. Se garantizarán los tiempos de entrega en un periodo 48 horas posterior al montaje de la orden de compra, con el fin de que cada cliente pueda tener el producto de acuerdo con las estrategias establecidas. Se garantizarán los tiempos de entrega en un periodo 48 horas posterior al montaje de la orden de compra, con el fin de que cada cliente pueda tener el producto de acuerdo a las estrategias establecidas.
- **Precio:** Teniendo en cuenta que es un producto para nuestros clientes y con la inclusión de nuevos materiales, el precio se fijara por encima de la competencia para alcanzar un target de clientes alto y demostrar nuestro concepto de calidad y garantía. Precio de lanzamiento de la colección especial por los primeros 3 meses para nuestros clientes de almacenes de cadena y tiendas de marca. Para nuestros clientes corporativos un 10% de descuento en el primer pedido, para garantizar la venta en el lanzamiento del nuevo producto.

5.1.2.8 Estrategia de la mezcla de mercadeo / promoción.

Promoción del producto por redes sociales como YouTube, Instagram y Facebook, ya que es uno de los medios de comunicación de más alto tráfico actualmente a nivel mundial. Vallas de publicación con el logo de la marca, y anunciando la nueva colección en las principales avenidas de las diferentes ciudades del país.

Desfile de modas en los centros comerciales donde se encuentren ubicados nuestros clientes aliados como en las tiendas por departamento en las cuales tenemos clientes actuales.

Coctel de lanzamiento para lanzar el nuevo producto para todos nuestros clientes corporativos, donde se obsequiarán algunas muestras para dar a conocer el producto.

5.1.2.9 Meta.

El objetivo final es lograr implementar el plan estratégico de mercadeo con el apoyo de todas las áreas de la empresa para que estén alineadas entre si ya que el éxito de esto consiste en que cada funcionario de la empresa tenga claro hacia dónde se dirige y cuál es la directriz organizacional o el “Hacia a dónde vamos”. Se busca ganar participación de los mercados nacional e internacional, posicionar la marca propia y volver más inteligente el departamento de mercadeo que actualmente está basado en solo cumplir los acuerdos existentes sin tener una meta a futuro o pensando en la incursión en una mayor porción de la torta existente de este gran mercado globalizado.

5.1.2.10 Actores responsables.

En este plan se deben integrar todas las áreas de la empresa para alinear conceptos y objetivos. Para lograr una mejor calidad y nuevos productos, todos los colaboradores deben esforzarse en mejorar sus procesos y dar ideas aportando su experiencia y compromiso con la empresa. Los actores más importantes serán los líderes de cada departamento de la empresa pues ellos deben transmitir todo a sus equipos. Juega un papel importante el consumidor final a quien van dirigidas las estrategias de penetración de nuevos productos y de mercado, también el gremio textil con

quienes se apoyaran para el lanzamiento de los productos y estrategias, Procolombia para el apoyo en mercados externos y colaboración para tener estudios claros del mercado textil en países del exterior y el gobierno nacional principalmente su ministerio de comercio exterior para pedir apoyos en aranceles y acuerdos con otros países que permitan llegar a nuevos mercados.

5.1.2.11 *Tiempo de ejecución.*

Este plan requiere inicialmente un manejo interno en la empresa como es el exponerlo a los líderes de área, alinear al personal para su implementación y desarrollo, estudio de políticas de comercio internacional con énfasis en el sector textil, análisis de tratados de comercio para aprovechar los que estén vigentes y estudio de cada mercado objetivo, sus contactos, su target objetivo y todo lo necesario para el buen desarrollo de todo el plan estratégico. La etapa inicial de estudio se estima con una duración de un año antes de salir al mercado externo, la etapa de implementación se tiene contemplada en un año después del primer estudio. Total 2 años.

5.1.2.12 *Fuentes de financiamiento.*

Para la etapa inicial se sugiere sea del departamento de mercadeo ya que la inversión no es significativa debido a que se deben realizar capacitaciones internas con los líderes de área y personal clave de apoyo, estudios de proyectos de mercadeo en el mercado nacional e internacional. Para la etapa de salida al mercadeo si se requiere inversión para el lanzamiento en los mercados, personal de apoyo en cada uno de estos, convenios con empresas líderes en los países foco materia prima adicional para garantizar el crecimiento esperado en los mercados objetivos. Se sugiere financiación de los bancos especialmente del Bancóldex que apoya la industria textil con tasas accequibles para los fabricantes.

5.1.2.13 *Resultados esperados.*

Se espera que el resultado del plan estratégico de mercadeo sea la innovación no solo en producto diferenciador sino en estar a la vanguardia en el mercado moderno, con publicidad en los medios digitales, en medios masivos, con presencia en todos los mercados objetivo a nivel nacional y mundial, con un crecimiento significativo en ventas pues se pasara de una producción por oferta-demanda en clientes limitados actuales a una exponencial con un target de clientes adicionales que lograran desconcentrar el foco actual que se tiene al adquirir una mejor porción de la torta de mercado de este sector tan importante a nivel mundial pues todos tenemos en nuestra escala básica de necesidades el tener que vestir o contar con prendas que tienen en sus componentes básicos algo del sector textil.

Tabla 58. Resumen objetivo estratégico Plan de mercadeo.

Objetivo	Justificación	Actividades	Meta	Actores Responsables	Tiempo de ejecución	Fuentes de Financiamiento	Resultados Esperados
Implementar plan estratégico de mercadeo	Actualmente el mercado de la empresa solo por oferta-demanda de oferentes fijos. Se pretende expandir participación y mercado objetivo- Ampliar target	Ampliar base de clientes, mix nacional e internacional. Publicidad en medios masivos y digitales, estudio de mercados según tratados internacionales disponibles- desarrollo de marca propia con diferenciación	Aumentar participación en torta del mercado textil, bajar dependencia de clientes pareto, dinamizar departamento de mercadeo con estrategias modernas	Departamento de mercadeo, líderes de cada área, Gremio Textil colombiano, Ministerio de comercio exterior	1 año estudios y puesta en marcha interna como estudio de cada mercado objetivo. Un año implementación y puesta en marcha. Total 2 años	Etapa inicial: presupuesto departamento de mercadeo, Etapa puesta en marcha: Bancoldex	Crecimiento en ventas, reconocimiento en mercados objetivos, promoción masiva y recordación del consumidor final

Fuente. Elaboración propia.

5.1.3 Lograr un plan de negocios internacionales con exportación continua y dinámica.

5.1.3.1 *Justificación.*

Actualmente la empresa no cuenta con un plan definido de negocios internacionales continuos, sino que de manera esporádica algunos clientes fijos le hacen pedidos de productos tipo maquila para que se los envíe a sus países de origen. Lo anterior permite vislumbrar la oportunidad de exportar de manera continua a más clientes y esto por medio de un plan de expansión de

penetración en mercados internacionales aprovechando los tratados que el país tiene firmados con varios países del mundo.

5.1.3.2 Actividades.

Inicialmente la empresa debe por medio de su departamento de mercadeo asignar emisarios que realicen estudio de los mercados potenciales para exportar, Proexport cuenta con apoyos para empresarios del país en búsqueda de oportunidades y el gremio textil colombiano conoce de acuerdos internacionales como las necesidades potenciales que se tienen en el mercado con los productos nacionales. El objetivo es detectar estas oportunidades y pedir citas con las empresas donde previo contacto telefónico se observen como potenciales teniendo en cuenta el tipo de producto que requieren y la disponibilidad de elaborarlo en la empresa. Después de tener estos datos se deben programar visitas a las empresas en los países donde se cuente con tratado internacional y que se observen acuerdos para exportar e importar ya que otro objetivo es aprovechar todo el intercambio posible de productos, maquinaria, conocimiento y personal para realizar planes de capacitación y apoyo entre las empresas.

5.1.3.3 Meta.

Principalmente es lograr consolidar una red de clientes y proveedores internacionales en donde se pueda desarrollar un mercado de intercambio tipo exportación e importación con el fin de lograr un incremento en las ventas de esta gran torta internacional y posicionar a la empresa El Globo S.A.S como una de las más estratégicas e interesantes para los clientes internacionales y que con esto se logre un gran reconocimiento en este mercado poco explotado actualmente por la empresa ya que sus clientes son fijos y pocos.

5.1.3.4 Actores responsables.

En la etapa inicial el principal actor será el departamento de mercadeo ya que está en sus manos el diseño del plan y la recolección de los datos necesarios. En la etapa de implementación será el departamento de producción, el de mercadeo, los líderes de todas las áreas de la empresa pues se tienen que alinear para elaborar productos que cumplan con toda la normatividad que exigen las leyes internacionales, también se requiere apoyo del Gremio textil, Proexport, Bancóldex y el consumidor final.

5.1.3.5 Tiempo de ejecución.

La etapa inicial se pretende dejar instaurada en seis meses que es lo aproximado en duración de los proyectos de investigación de mercados, La etapa de implementación y puesta en marcha otros seis meses para ir realizando el contacto con clientes potenciales, realizar visitas de los mercados, activar acuerdos internacionales y otros. En total el desarrollo completo de este objetivo se estima en una duración de un año.

5.1.3.6 Fuentes de financiamiento.

Para la etapa inicial los recursos salen del presupuesto del departamento de mercadeo ya que son estudios y temas que no requieren mayor inversión económica sino de personal calificado para ponerle las tareas del caso. Para la etapa de implementación si se requiere apoyo de Bancóldex como entidad financiera del país que promueve la expansión del sector textil nacional.

5.1.3.7 Resultados esperados.

Principalmente se espera al final de la ejecución de este importante objetivo poder tener convenios con varios clientes internacionales logrando así diversificar un poco la actual base de clientes e ir

perdiendo dependencia en los grandes clientes actuales de la empresa pues a largo plazo esto es perjudicial. Adicional se pretende lograr intercambio de ideas con empresas del mundo, conocer nuevos métodos de trabajo, intercambiar personal calificado para aprender y para enseñar métodos positivos y lograr un reconocimiento en el mercado internacional con énfasis en el sector textil que es donde se mueve la empresa.

Tabla 59. Resumen objetivo estratégico: plan de negocios internacionales.

Objetivo	Justificación	Actividades	Meta	Actores responsables	Tiempo de ejecución	Fuentes de Financiamiento	Resultados Esperados
Lograr un plan de negocios internacionales con exportación continua y dinámica	Actualmente se cuentan con pocos clientes internacionales, muy paralizado el negocio lo cual puede perjudicar en un futuro inmediato. Se busca expandir el campo de acción internacional.	Investigar mercado internacional, buscar acuerdos con Proexport, Gremio Textil y ministerio de mercado internacional. Implementar plan de crecimiento en empresas de otros países, ampliar base de clientes.	Lograr negociaciones continuas con empresas del exterior, buscar intercambio de buenas practicas, de personal calificado y de ideas innovadoras.	Departamento de mercadeo, líderes de área, Proexport, Bancoldex, Consumidor final, Ministerio de comercio internacional.	Etapa inicial : 6 meses. Etapa de implementación: 6 meses.	Etapa inicial: presupuesto de departamento de mercadeo. Etapa de implementación: Bancoldex.	Realizar convenios a largo plazo de exportación e importación con empresas de otros países.

Fuente. Elaboración propia.

5.1.4 Rediseñar la plataforma estratégica de C.I. EL Globo para que represente los ideales corporativos de los dueños de ser una empresa líder en el sector textil – confección en Colombia.

5.1.4.1 Justificación.

La plataforma estratégica de la compañía fue revisada la última vez en 2008 y para ese momento no se tenían los elementos adecuados para construirla adecuadamente y de acuerdo con los intereses de los *stakeholders*. Esta es la misión y visión que fue planteada en ese momento:

“Misión: Confeccionar y comercializar prendas que se ajusten a las necesidades del cliente en cuanto a calidad, servicio, eficiencia, cumplimiento y precio, mediante el compromiso continuo de nuestro recurso humano y la aplicación de tecnología orientada a la mejora constante del producto, generando rentabilidad para su personal y los accionistas.”

“Visión: En el año 2012 seremos la empresa líder a nivel nacional en estándares de calidad y versatilidad para la producción y comercialización de pantalonería y afines. Comprometidos con la responsabilidad empresarial y social de nuestros empleados y el país”

La misión, visión y objetivos estratégicos deben ser actualizados para incluir elementos como la innovación y diversificación del portafolio de productos para acceder a mercados de producto diferenciado donde se puede maximizar la rentabilidad.

La Visión debe representar la idealización del futuro de la empresa basado en un cumplimiento a cabalidad de la misión y de los objetivos estratégicos, también el aporte de los valores corporativos.

Teniendo en cuenta las pautas para elaboración de la visión (Hernandez, 2014) la visión debe contener los siguientes elementos:

Debe representar lo que la compañía quiere ser en el futuro, establecer patrones de excelencia que reflejen ideales elevados, clarificar los objetivos y la dirección a dónde va la compañía, debe mencionar el producto o servicio que ofrece y finalmente, debe crear un puente entre el presente de la empresa y lo que está quiere ser en el futuro.

De otro lado la misión debe especificar los clientes a quienes sirve, el producto o servicio que ofrece, la tecnología utilizada para ofrecerlo debe responder a los interrogantes: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quiénes somos y qué hacemos? Y por último debe plantear un puente entre la misión y la visión para tener congruencia en todo el planteamiento de la plataforma.

5.1.4.2 Actividades.

- Analizar plataforma estratégica actual
- Diseñar nueva plataforma estratégica
- Socialización: exponer plan de mejoramiento y mejoras.

5.1.4.3 Meta.

Tener una plataforma estratégica adecuada para los objetivos que debe lograr la compañía para llegar al escenario apuesta a través de una revisión de la plataforma actual.

Luego de la construcción y aprobación de la nueva plataforma esta debe ser socializada e interiorizada por todos los colaboradores.

5.1.4.4 Actores.

Los actores involucrados en esta fase son los directivos y dueños de la compañía para el planteamiento, revisión y aprobación de la plataforma estratégica. Y el departamento de recursos humanos para la socialización de lo aprobado.

5.1.4.5 Tiempo ejecución

Se espera que este objetivo se cumpla la fase de revisión y construcción en máximo dos semanas y la etapa de socialización a todos los colaboradores en un máximo de 2 meses.

5.1.4.6 Resultados esperados.

Con la construcción de la nueva plataforma se espera alinear toda la estrategia de manera que todos los colaboradores tengan el conocimiento de hacia dónde va la compañía y sumar los esfuerzos en esa dirección. Además, la construcción de la plataforma permitirá clarificar dudas y establecer los retos que quieren asumir los directivos y *stakeholders* de la compañía.

Tabla 60. Resumen Objetivo estratégico Plataforma estratégica.

Objetivo	Justificación	Actividades	Meta	Actores responsables	Tiempo de ejecución	Fuentes de Financiamiento	Resultados Esperados
Rediseñar la plataforma estratégica de C.I. El Globo para que represente los ideales corporativos de los dueños de ser una empresa líder en el sector textil-confección en Colombia.	La plataforma estratégica de la compañía fue revisada la última vez en 2008 y para ese momento no se tenían los elementos adecuados para construirla adecuadamente y de acuerdo con los intereses de los stakeholders	Analizar la plataforma estratégica actual. Diseñar una nueva plataforma estratégica. Socializar e implementar la nueva plataforma estratégica.	Tener una plataforma estratégica adecuada para los objetivos que debe lograr la compañía para llegar al escenario apuesta.	Dueños y directivos de la empresa. Departamento de recursos humanos.	Etapa inicial : 2 semanas. Etapa de implementación: 2 meses.	Recursos de la compañía provenientes de las utilidades.	Alinear toda la estrategia de manera que todos los colaboradores tengan claro el norte. Clarificar dudas y establecer los retos que quieren asumir los directivos y stakeholders de la compañía.

Fuente. Elaboración propia.

5.1.4.7 Propuesta de nueva visión y misión.

“**Misión:** Confeccionar y comercializar prendas de vestir tradicionales e innovadoras con el uso de tecnología especializada y a través de procesos limpios y amigables con el medio ambiente para satisfacer a nuestros clientes de manera oportuna con calidad, servicio y precio, logrando de esta manera posicionarnos como líderes del sector textil confección en Colombia”

“**Visión:** Ser la empresa líder del sector textil confecciones en Colombia, satisfacer las necesidades y expectativas de proveedores, clientes y consumidores, mediante la producción y comercialización de prendas de vestir innovadoras y de alta calidad. Para ello, contamos con talento humano eficiente, calificado y comprometido, sumado a la más avanzada tecnología y excelencia en el servicio, buscando crecimiento y rentabilidad de los accionistas, preservando el medio ambiente y generando bienestar a colaboradores, productores y comunidad en general”.

5.1.5 Aumentar la rentabilidad de los productos y las ganancias de la empresa a través del mejoramiento de los procesos productivos y la reducción de costos.

5.1.5.1 Justificación.

La empresa se caracterizó, en sus comienzos, por ser una empresa de pocos productos y que hacía grandes volúmenes, es decir confeccionaba muchas unidades de un mismo producto y la utilidad de cada prenda era muy baja pero la rentabilidad total era muy buena porque se lograba eficiencia en el proceso productivo, se tenía poder de negociación por grandes volúmenes en las telas y demás insumos. El mercado fue cambiando a menos unidades de un mismo producto y una mezcla de varios productos en sus pedidos y El Globo fue ampliando su portafolio, pero no subió suficiente su utilidad por prenda para compensar las variables que cambiaban al tener una mezcla más grande de producto en la fábrica y de menores cantidades.

5.1.5.2 Actividades.

- Revisar procesos productivos y costos internos.
- Buscar el mejoramiento y optimización de procesos.
- Diseñar plan que ayude a mejorar rentabilidad.

Otra estrategia para mejorar la utilidad es la creación de productos con mayor valor agregado que serán percibidos por el cliente como productos más valiosos y por los cuales pagará un precio mayor, este tipo de productos deben ser escogidos cuidadosamente de los estudios de mercadeo y tendencia en los mercados de interés, esto hace parte de la estrategia de marketing que se debe realizar. Los productos innovadores pueden ser de las siguientes tendencias:

Prendas con acabados inteligentes como control de humedad, antibacteriales, tejidos que liberan sustancias para el bienestar de quien las usa (Aloe vera, vitamina E, etc.), etc.

Prendas que son funcionales, pero a la vez que hacen ver a la persona bien vestida. Estas prendas se usan para trabajos o labores específicas, como por ejemplo deportes extremos o hobbies como pescar, montañismo, etc.

Existen otra serie de atributos que pueden dar valor agregado a un producto, por ejemplo, la aplicación de estampados con pigmentos termo crómicos que cambian de color con el aumento de

la temperatura y que pueden ser usados en ropa de bebés para indicar cuando el bebé tiene fiebre y como estos se pueden explorar muchos más desarrollos en esta vía.

5.1.5.3 Meta.

El reto actual para la compañía es mejorar la rentabilidad total a través de mejorar la utilidad que deja cada uno de los productos.

5.1.5.4 Actores.

Para la revisión de los procesos y los costos productivos de la compañía es necesario un grupo interdisciplinario con personal de la empresa y expertos externos en el tema. Por parte de la empresa se debe contar con el Director de Producción y el Jefe de Ingeniería quienes conocen a detalle el funcionamiento de la planta de producción en cuanto a procesos, tiempos y flujos de trabajo y de parte externa se necesita una o dos personas que tengan experiencia en confecciones y que sepan como optimizar los procesos para reducir los CIF (Costos indirectos de fabricación). Este grupo interdisciplinario debe elaborar un plan coherente y práctico, establecer las actividades y tareas para su implementación y llevarlo a ejecución monitoreando continuamente los resultados y avances.

De esta forma al reducir los CIF en la hoja de costos del producto se aumenta la utilidad de este.

El equipo de Mercadeo y ventas junto con el departamento de desarrollo técnico debe liderar la estrategia de estudio de mercado y desarrollo de los productos innovadores para ampliar el portafolio.

5.1.5.5 Tiempo de ejecución.

La revisión de los procesos y costos productivos actuales deberá desarrollarse en un tiempo no mayor de 4 semanas.

Diseñar el plan de reducción de costos y de mejoramiento de eficiencias se debe hacer de manera paralela y con una duración de 8 semanas. Para su implementación se debe contar con un período de 24 semanas.

El plan de desarrollo de productos de mayor valor agregado se debe diseñar en 4 semanas y debe ser un proceso continuo con revisión periódica de mínimo una vez al mes.

5.1.5.6 Fuente de recursos.

Los recursos para implementar ambos procesos deben ser obtenidos de las ganancias actuales de la compañía y con el tiempo deben ser sumados como un costo indirecto de fabricación en las hojas de costos de los nuevos productos.

5.1.5.7 Resultados esperados.

A final de esta estrategia se espera contar con una estructura donde los costos de producción se optimicen, los costos indirectos de fabricación sean los mínimos y donde la utilidad de los productos sea la adecuada para permitir el crecimiento de la empresa.

Tabla 61. Resumen objetivo estratégico aumento de rentabilidad.

Objetivo	Justificación	Actividades	Meta	Actores responsables	Tiempo de ejecución	Fuentes de Financiamiento	Resultados Esperados
Aumentar la rentabilidad de los productos y las ganancias de la empresa a través del mejoramiento de los procesos productivos y la reducción de costos.	La empresa en sus comienzos fabricaba grandes volúmenes de un mismo producto y las utilidades se lograban por volumen; pero el mercado ha cambiado y la forma de cotizar debe cambiar para asegurar la rentabilidad.	Revisión de los procesos productivos y costos internos. Diseñar plan de mejoramiento y optimización de procesos. Diseñar plan de aumento de rentabilidad a través del desarrollo de productos innovadores.	El reto actual para la compañía es mejorar la rentabilidad total a través de mejorar la utilidad que deja cada uno de los productos.	Director de Producción y el Jefe de Ingeniería y expertos externos. Equipo de Mercadeo y ventas y el departamento de desarrollo técnico	Etapa inicial : 4 semanas. Etapa de implementación: 6 meses. Luego debe ser un plan continuo.	Recursos de la compañía provenientes de las utilidades.	A final de esta estrategia se espera contar con una estructura donde los costos de producción se optimicen, los costos indirectos de fabricación sean los mínimos y donde la utilidad de los productos sea la adecuada para permitir el crecimiento de la empresa.

Fuente. Elaboración propia.

5.1.6 Buscar un equipo altamente calificado en infraestructura productiva.

5.1.6.1 Justificación.

La compañía ha ido creciendo al pasar de los años según las demandas de los clientes actuales o de los nuevos que se van adquiriendo, este crecimiento se ha dado de forma empírica con el apoyo del departamento de ingeniería de la compañía y con el asesoramiento de los vendedores de maquinaria especializada. Es necesario en este caso contar con una mirada experta de un asesor o grupo de asesores que no estén inmersos en el día a día de la empresa y que puedan detectar procesos o flujos de producción susceptibles de mejora y capacitar las personas al interior para que puedan liderar procesos de mejora continua.

5.1.6.2 Actividades

- Estudiar nivel de equipos internos e Implementar planes de capacitación de equipos: Desarrollar competencias y habilidades en el capital humano de la empresa para garantizar el logro de la estrategia en cuanto a la apropiación de las nuevas tecnologías y los nuevos mercados a los que se desea llegar.
- Trazar plan continuo de mejoramiento de proceso: Crear redes de conocimiento con el SENA y las universidades que se orienten a la investigación y desarrollo para garantizar que los resultados de los procesos de investigación que sean aplicables industrialmente lleguen a la empresa.

5.1.6.3 Meta.

Conformar un equipo altamente calificado para liderar procesos de mejoramiento continuo en los procesos productivos de la compañía.

5.1.6.4 Actores.

Los involucrados en este proceso son los directivos de la compañía, Presidencia y Gerencia para la autorización del proyecto.

Asesor o asesores externos para la evaluación de los equipos internos y para la elaboración de un plan de capacitación.

Recursos humanos para el apoyo logístico y de recursos necesarios para la implementación del proceso de capacitación.

5.1.6.5 Tiempo de ejecución.

- Evaluación de los equipos de trabajo internos 3 semanas.
- Implementación de planes de capacitación 8 semanas
- Plan continuo de mejoramiento de procesos: semestralmente con una duración de al menos 4 semanas.

5.1.6.5 Financiación o fuente de recursos.

Los recursos deben salir de las utilidades de la compañía.

5.1.6.6 Resultados esperados.

Con este planteamiento se espera que la empresa pueda mejorar paulatinamente sus procesos internos para conseguir la mayor eficiencia y evitar pérdidas o costos productivos innecesarios.

También se busca tener un equipo de trabajo proactivo que lidere planes de mejoramiento continuo y evaluación de los métodos innovadores en el medio para la incorporación a los procesos de la compañía.

Tabla 62. Resumen objetivo estratégico equipo de trabajo calificado.

Objetivo	Justificación	Actividades	Meta	Actores Responsables	Tiempo de ejecución	Fuentes de Financiamiento	Resultados Esperados
Buscar un equipo altamente calificado en infraestructura productiva.	Es necesario que la compañía cuente con personal experto para asumir los retos de crecimiento que están planteados para llegar al escenario apuesta.	Estudiar nivel de equipos internos. Implementar planes de capacitación de equipos. Trazar plan continuo de mejoramiento de procesos	Conformar un equipo altamente calificado para liderar procesos de mejoramiento continuo en los procesos productivos de la compañía.	Directivos de la compañía, Presidencia y Gerencia. Asesores externos. SENA y Universidades.	Etapa de evaluación: 3 semanas. Etapa de capacitación: 8 semanas. Plan continuo: semestralmente con duración de 2 a 4 semanas.	Los recursos deben salir de las utilidades de la compañía.	Se espera que la empresa pueda mejorar paulatinamente sus procesos internos para conseguir la mayor eficiencia y evitar pérdidas o costos productivos innecesarios.

Fuente. Elaboración propia.

5.1.7 Diseñar planes de Responsabilidad social empresarial que aseguren la competitividad y la participación de El Globo en el mercado contribuyendo al bienestar de sus empleados y la comunidad en su área de influencia.

5.1.7.1 Justificación.

En la actualidad los problemas sociales y ambientales son un tema de que nos interesa a todos y los empresarios se han dado cuenta del impacto que tienen sus acciones en la sociedad y en sus clientes, por esta razón las empresas deben incluir en sus estrategias políticas de responsabilidad social.

Otra necesidad manifiesta de la empresa es la tener abastecimiento local de materia prima e insumos de calidad a precios competitivos y Colombia es un país rico en biodiversidad y recursos naturales que pueden ser aprovechados de forma sostenible como materias primas para las industrias manufactureras.

5.1.7.2 Actividades.

Establecer políticas de responsabilidad social convenientes para la compañía: Realizar auditorías energéticas e implantación de medidas de eficiencia energética, para reducir costes energéticos y mejorar la competitividad empresarial.

Adquirir conocimientos técnicos sobre gestión de residuos, responsabilidad social, y todo tipo de sustancias contaminantes del producto y que puedan ser nocivas para la salud.

Establecer convenios o enlaces con los productores de fibra, hilos y tejidos a través de organismos como Inexmoda, clúster textil y el SENA con el fin de desarrollar estrategias para aumentar la producción nacional de materias primas.

Implementación de Políticas de RSE. Acompañamiento a la comunidad en el área de influencia: La empresa se puede vincular a causas de tipo social como es la donación de prendas de vestir de excedentes o imperfectos leves para la comunidad o fundaciones y de esta manera también tener una reducción en los impuestos.

5.1.7.3 Meta.

La meta de este objetivo es mejorar la competitividad y permanencia de la empresa en el mercado a través de la implementación de políticas de RSE.

5.1.7.4 Actores responsables.

En esta estrategia se debe involucrar toda la compañía, los directivos y dueños para dar las directrices y línea de acción, el departamento de recursos humanos para la implementación y socialización, el resto de los colaboradores para su ejecución.

Se requiere un asesor externo para el estudio de consumo energético.

5.1.7.5 Tiempo de ejecución.

- Etapa de estudio, decisión y aprobación: 4 semanas.
- Etapa de socialización e implementación: 3 meses.
- Plan continuo con evaluación cada año de su funcionamiento y posibles mejoras.

5.1.7.6 Fuentes de financiamiento.

El desarrollo de estos planes de mejoramiento debe ser realizado con recursos propios de la compañía y se estima que, en el primer año de su implementación, el ahorro logrado va a compensar la inversión.

5.1.7.7 Resultados esperados.

Se espera que la compañía logre tener mayor competitividad a través de tener menores costos en consumo energético y que se incremente su productividad por medio de una mayor participación de materias primas de origen local a precios competitivos.

Otra importante consecuencia de la implementación de esta línea de la estrategia es mejorar la imagen de la empresa frente a los clientes y la sociedad logrando un mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

Tabla 63. Resumen objetivo estratégico políticas de RSE.

Objetivo	Justificación	Actividades	Meta	Actores Responsables	Tiempo de ejecución	Fuentes de Financiamiento	Resultados Esperados
Diseñar planes de Responsabilidad social empresarial que aseguren la competitividad y la participación de El Globo en el mercado contribuyendo al bienestar de sus empleados y la comunidad en su área de influencia.	En la actualidad las empresas se han dado cuenta de la importancia de tener planes de RSE para asegurar su competitividad y permanencia en el mercado.	Establacer políticas de RSE convenientes para la compañía. Implementación de políticas de responsabilidad social. Acompañamiento de la comunidad en el área de influencia.	La meta de este objetivo es mejorar la competitividad y permanencia de la empresa en el mercado a través de la implementación de políticas de RSE.	Decisiones: Directivos y dueños de la compañía. Socialización e implementación: Recursos humanos. Ejecución: Todos los colaboradores de la compañía. Asesor externo.	Etapa de estudio, decisión y aprobación: 4 semanas. Etapa de socialización e implementación: 3 meses. Plan continuo con evaluación cada año de su funcionamiento y posibles mejoras.	Los recursos deben salir de las utilidades de la compañía.	Mayor competitividad a través de reducción de consumo energético. Mayor velocidad de respuesta y competitividad por adquisición de materia prima local. Mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones

La prospectiva Estratégica en el entorno empresarial permite determinar e identificar claramente los factores más relevantes (internos y externos) para que la compañía C.I. El Globo S.A.S. pueda adelantarse a los posibles escenarios futuros de la empresa y de esta forma poder trazar planes de acción para crecer y no permitir que sufra consecuencias nefastas al no estar al tanto de los sucesos y factores de influencia.

El presente proyecto investigativo desarrollado para la empresa C.I. El Globo S.A.S. funciona como mecanismos de engranaje que abarca todas las áreas de la compañía, evaluando los diversos entornos; con el fin proyectar a la compañía hacia condiciones certeras a corto, mediano y largo plazo; con el fin de elaborar acciones estratégicas que garanticen posicionar a la empresa con la ayuda de estrategias diferenciales y mezcla de mercado, apalancados en un plan estratégico detallado y de alto impacto.

Es importante destacar que la compañía C.I. El Globo S.A., en la actualidad apuesta por el desarrollo de una marca propia con alto enfoque hacia la innovación; desarrollando estrategias de marketing que proporcionen a la empresa mejores oportunidades de consolidación y direccionamiento, identificando las mejores oportunidades en los mercados.

El estudio prospectivo realizado es una investigación secuencial y objetiva que permitió el uso de herramientas de diagnóstico para evaluar las circunstancias internas y externas de la compañía C.I. El Globo S.A.S, para descubrir las circunstancias actuales y determinar las futuras en las cuales pueda verse inmersa la compañía, reduciendo la incertidumbre de un futuro desconocido.

Se pudo determinar en los diversos resultados obtenidos que la compañía pertenece a un segmento de mercado muy fluctuante debido a factores políticos, económicos y sociales lo cual genera incertidumbre ya que no hay un control que permita proveer los cambios que se generan en los mercados.

La compañía debe procurar la implementación de estrategias en el mediano plazo ya que esto permitirá incrementar sus oportunidades para garantizar su entrada a los mercados internacionales ampliando sus posibilidades de crecimiento y posicionamiento.

Por otra parte, al reforzar y enfocarse en variables fundamentales como las estrategias de marketing que proporcionen a la empresa un mejor enfoque y dirección, identificando las mejores oportunidades en los mercados.

Como futuros especialistas en Gerencia Estratégica de Mercadeo el análisis prospectivo funge un papel importante como herramienta de diagnóstico, que reduce significativamente los tiempos que se deben invertir en correlacionar temas que impactan directa o indirectamente a las empresas, facilitando la interpretación de la información para trazar manera eficiente estrategias que garanticen la permanencia de las organizaciones a través del tiempo.

Referencias bibliográficas

AKTIVA. (2017). *Estudios sectoriales: industrias textiles, hilos y confecciones*. Recuperado de <http://blog.aktiva.com.co/2017/03/estudios-sectoriales-industrias.html>

Arcade, J., Godet, M., Meunier, F. & Roubelat, F. (1999). *Futures Research Methodology. Millennium Project*. Recuperado de http://saludpublicavirtual.udea.edu.co/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf

Arango, X.A. & Cuevas, V.A. (s.f.). *Metodo de análisis estructural: Matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC)*. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/6167/1/24.%20capitulo%20Metodologia%20-%20MICMAC%20%28Direcci%C3%B3n%20del%20libro%20a%20la%20venta%20tpwww.tirant.commexlibro9788416062324%23%29.pdf>

Arias, F. (2018). *Colombiatex impone tareas para el 2018*. El Colombiano. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/colombiatex-2018-balance-positivo-HB8074669>

Armida, A. (2005). *Plan de Negocios como estrategia competitiva para el Campamento Tomacoco*. (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas Puebla, Cholula, México. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/armida_r_a/

Astigarraga, E. (s.f.). *El método Delphi*. Recuperado de http://www.prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf

Baptista, M.V. & Giraldo, O.G. (2016). *Apuesta de futuro del marketing: una visión sustentada en los procesos de cambio*. Escenarios: empresa y territorio. 4 (4), p. 17 – 31.

Cabrera, M. (2017). *La crisis del sector textil*. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/mauricio-cabrera-galvis/la-crisis-del-sector-textil-analisis-508883>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). *Colombia: los retos de la industria textil en 2017*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2017/Enero/Colombia-los-retos-de-la-industria-textil-en-2017>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2012). *Industria en Antioquia un sector que permanece y crece*. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/portals/0/documentos/2012/rueda-de-prensa-industria-en-antioquia.pdf>

Castellanos, O.F., Ramírez, D.C. & Montañez, V.M. (2006). *Perspectiva en el desarrollo de las enzimas industriales a partir de la inteligencia tecnológica*. Revista Ingeniería e Investigación. 26 (2). p 56 – 67. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/iei/v26n2/v26n2a07.pdf>

Cely, A.V. (1999). Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos. Revista Ingeniería e Investigación. 44 (1), p. 26 - 35. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ingainv/article/viewFile/21296/22265>

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Club Ensayos. (2013). *Historia textil en Colombia*. Recuperado de <https://www.clubensayos.com/Historia/Historia-Textil-En-Colombia/694861.html>

Colprensa. (2017). *Sector textil-confección se declara en quiebra*. El Heraldo. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/economia/sector-textil-confeccion-se-declara-en-quiebra-383785>

DANE. (2018). *Encuesta Mensual Manufacturera EMM. Enero 2018*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_emm_ene18.pdf

Diccionario Enciclopédico. (2009). *Prospectiva*. The Free Dictionary. Recuperado de <https://es.thefreedictionary.com/prospectiva>

Dinero. (2014). *La resurrección*. Confecciones. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/confecciones-colombia/192915>

El País. (2017) *¿Por qué el negocio textil colombiano enfrenta su hora más crítica?* Recuperado de <https://www.elpais.com.co/economia/por-que-el-negocio-textil-colombiano-enfrenta-su-hora-mas-critica.html>

El Tiempo. (2017). *Buscan actualizar decreto para combatir contrabando en sector textil*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/decreto-para-combatir-el-contrabando-en-el-sector-textil-113120>

El Tiempo. (2017). *Cese en Fabricado apura decreto para fijar precio a telas importadas*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/suspension-temporal-de-fabricato-podria-llevar-a-decreto-para-fijar-precio-umbral-a-telas-importadas-119852>

El Tiempo. (2017). *Prórroga de dos años a aranceles a la ropa y el calzado*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/prorroga-de-dos-anos-a-los-aranceles-a-la-ropa-y-el-calzado-149066>

Farías, R.V. (2016). *La prospectiva y sus métodos procedimentales para la anticipación del futuro*. CONfines. 12 (22), p. 131 – 138. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/633/63349778007.pdf>

Garza, J.B. & Cortez, D.V. (2011). *El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean*

- Manufacturing (Use of the MICMAC and MACTOR method prospective analysis in an operational area for the pursuit of operational excellence through the Lean Manufacturing.* Innovaciones de negocios. 8 (17, p. 335 – 356. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12560/1/A6.pdf>
- Godet, M. & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos.* Paris: Prospektiker.
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F. & Roubelat, F. (2014). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica.* Gizpuzkoa: Prospektiker.
- Legiscomex. (2012). *Textiles y confecciones en Colombia.* Recuperado de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legiscomex.pdf>
- Medina, J. & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe.* Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/1/S0600190_es.pdf
- Medina, M.A. (2017). *El IVA: temor del sector textil en 2017.* El Espectador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/el-iva-temor-del-sector-textil-2017-articulo-676375>
- Mejía, A.M. (2016). Unidad tres Diseño y evaluación de estrategias. [Archivo de video].
- Miklos, T. (2002). *Planeación prospectiva y estratégica.* V Encuentro Prospectivos. Recuperado de http://meme.phpwebhosting.com/~migracion/rimd/coleccion_america_latina/americalat/Americalat_capI_planeacion.pdf

- Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (1991). *El Proceso Estratégico*. México D.F.: Karen Bernhaut.
- Morales, J. & Valencia, J. (2010). *Estudio de prospectiva académica de la Facultad de Ingeniería Textil de la UPB*. II Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación.
- Moreno, J.P. (2016). *Sector textil en Colombia: un análisis de las importaciones y exportaciones entre los años 2008 a 2014*. (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15243/3/MorenoVelasquezJuanPablo.2016.pdf.pdf>
- Palacios, L.C. (2016). Dirección Estratégica. México D.F.: ECOE.
- Superintendencia de Sociedades. (2013). *Desempeño del sector textil confección 2008-2012 informe*. Recuperado de <https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>
- Superintendencia de Sociedades. (2017). *Desempeño del sector textil confección 2008-2012 informe*. Recuperado de <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Textiles.pdf>
- Uribe, C.A. (2011) ¿Es predecible el futuro? Una mirada desde la propuesta de la prospectiva estratégica. *Revista Academia y Virtualidad*. 4 (1), p. 61 – 73.
- Vergara, J.C., Fontalvo, T.J. & Maza, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospect*. (8) 2, p. 21 -29.
- Zuluaga, A., Guisao, E.Y. & Molina, P.A. (2011). *La evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia*. *Revista Politécnica*. 7 (13), p. 79 – 89. Recuperado de <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/download/196/170>

Anexo B. Cuestionario para los expertos factores internos.

Anexo 2: Cuestionario para los Expertos Factores Internos			
Ciudad:		Fecha:	
Nombre Encuestado:		Cargo:	
Correo:		Empresa:	
Preguntas:			
1	¿La empresa posee herramientas de detección de oportunidades de mercado? a. Si ___ b. No ___		
2	¿Considera usted importante que la empresa posea una marca propia? a. Si ___ b. No ___		
3	¿Le parece que la empresa cuenta con el potencial para impulsar su marca propia? a. Si ___ b. No ___		
4	¿Estima necesario que la empresa se fortalezca en la elaboración de productos de mayor valor agregado? a. Si ___ b. No ___		
5	¿La empresa debe hacer inversiones en tecnología para el mejoramiento de procesos o la creación de productos con mayor valor agregado? a. Si ___ b. No ___		
6	¿Es necesario la generación de planes de control energético para la reducción de costos? a. Si ___ b. No ___		
7	¿Qué porcentaje de la venta representa un desarrollo de producto oportuno y ágil? a. 10% ___ b. 20% ___ c. 30% ___ d. 40% ___ e. 50% ___		
8	¿Qué estrategias debe considerar la empresa a la hora de diseñar productos innovadores? a. Estudios de mercado (oferta y demanda) ___ b. Tendencias de los Consumidores ___ c. Ventajas competitivas ___		
9	En una escala del 1 al 5 como catalogaría la calidad. Siendo 1 muy bajo y 5 muy Alto. a. 1 ___ b. 2 ___ c. 3 ___ d. 4 ___ e. 5 ___		
10	De acuerdo con su experiencia en el sector ¿considera que la empresa debe reforzar sus planes estratégicos con el fin de lograr posicionamiento mediante la calidad y la innovación tecnológica? a. Si ___ b. No ___		

Fuente. Elaboración propia.