

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONFECCIONES CHEROKEE
PARA EL PERIODO 2012-2015**

**KATHERINE CASTRILLÓN ARCE
EDWIN BURITICÁ PAMPLONA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Cali, Colombia
2012**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONFECCIONES CHEROKEE
PARA EL PERIODO 2011-2015**

**KATHERINE CASTRILLÓN ARCE
EDWIN BURITICÁ PAMPLONA**

Trabajo de grado estudiantes pregrado de administración de empresas

Director de Trabajo de grado
Profesor Hugo Garzón Castro

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Cali, Colombia
2012**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, Colombia 05 de Junio de 2012

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION.....	15
1. METODOLOGIA.....	17
1.1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1.1 Identificación del problema.....	17
1.1.2 Ubicación.....	19
1.1.3 Tenencia.....	19
1.1.4 Magnitud.....	20
1.1.5 Cronología del problema.....	20
1.1.6 Causas.....	21
1.1.7 Formulación.....	22
1.2 OBJETIVOS.....	22
1.2.1 Objetivo general	22
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
1.3 JUSTIFICACION.....	23
1.3.1 Justificación académica.....	23

1.3.2	Justificación empresarial.....	24
1.3.3	Justificación social.....	24
1.3.4	Justificación personal.....	25
1.4	DISEÑO METODOLOGICO.....	25
1.4.1	Tipo de estudio.....	25
1.4.2	Método.....	27
1.4.3	Herramientas metodológicas.....	28
1.4.3.1	Fuentes secundarias.....	29
1.4.3.2	Fuentes primarias.....	29
1.4.4	Desarrollo metodológico.....	30
1.4.4.1	Objetivo General.....	30
1.4.4.2	Proceso de muestreo.....	30
2.	MARCO DE REFERENCIA.....	32
2.1	Referente histórico de la empresa.....	32
2.2	Marco teórico de la planeación estratégica.....	34
2.2.1.1	Origen.....	35
2.2.1.2	Evolución histórica de la planeación estratégica.....	36
2.2.1.3	Importancia de la planeación.....	36
2.2.1.4	Definiciones acerca de la planeación estratégica.....	37
2.2.1.5	Características de la planeación estratégica.....	38
2.2.1.6	Tipos de estrategia.....	39
2.2.1.7	Las etapas de un plan estratégico.....	39

2.2.1.8 Ventajas para la aplicación de la planeación estratégica en Pequeñas y medianas empresas.....	41
2.2.1.9 El diamante de Porter.....	42
3 IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN.....	45
3.1 IDENTIFICACIÓN.....	45
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	47
4 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	49
4.1 ENTORNO ECONOMICO.....	50
4.2 ENTORNO POLITICO.....	51
4.3 ENTORNO SOCIAL.....	52
4.4 ENTORNO JURIDICO.....	53
4.5 ENTORNO TECNOLOGICO.....	54
4.6 ENTORNO CULTURAL.....	55
4.7 ENTORNO ECOLÓGICO.....	56
4.8 ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	57
5 ANALISIS SECTORIAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	58
5.1 CARACTERIZACION.....	58
5.2 MATRIZ INTEGRADA.....	61
5.3 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR.....	68
5.3.1 Competidores Potenciales.....	68

5.3.2	Rivalidad entre Competidores Existentes.....	70
4.2.3	Amenaza de Sustitutos.....	72
4.2.4	Poder de Negociación de los Compradores.....	73
4.2.5	Poder de Negociación de los Proveedores.....	74
4.2.6	Análisis Estructural del Sector (5 Fuerzas).....	75
6	BENCHMARKING.....	78
6.1	EMPRESAS REFERENTES.....	78
6.1.1	Identificación.....	78
6.1.2	Empresa Referente 1.....	78
6.1.3	Empresa Referente 2.....	81
6.1.4	Detección de las prácticas en empresas referentes.....	84
6.2	EMPRESAS NO REFERENTES.....	85
6.2.1	Identificación.....	85
6.2.2	Empresa no Referente 1.....	86
6.2.3	Empresa no Referente 2.....	88
6.2.4	Empresa no Referente 3.....	91
6.2.5	Valoración práctica en empresas no referentes.....	93
6.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	94
7	DIAGNOSTICO SITUACIONAL INTERNO.....	97
7.1	CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN.....	98
7.2	DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	101

7.2.1	Planeación.....	101
6.2.2	Organización.....	104
6.2.3	Dirección.....	106
6.2.4	Evaluación y control.....	108
7.3	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE FUNCIONES.....	109
7.3.1	Gestión y situación contable y financiera.....	109
7.3.2	Gestión y situación comercial.....	112
7.3.3	Gestión de recursos humanos.....	113
7.3.3.1	Calidad y Cantidad de los recursos humanos.....	114
7.3.3.2	Clima de trabajo y salud ocupacional.....	114
7.3.3.3	Administración del personal.....	115
6.3.4	Gestión de la producción.....	116
7.4	ANÁLISIS DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO.....	119
7.4.1	Diagnostico Estratégico DOFA.....	119
7.4.1.1	Matriz de evaluación de factores externos- E.F.E.....	120
7.4.1.2	Matriz de Evaluación de factores internos E.F.I.....	121
7.4.2	Matriz DOFA.....	122
8	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	123
8.1	MISIÓN PROPUESTA.....	123
8.2	VISIÓN PROPUESTA.....	123
8.3	OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	124

8.3.1	Objetivos específicos.....	124
8.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	124
9	PLAN DE ACCIÓN.....	127
9.1	OBJETIVO 1.....	127
9.2	OBJETIVO 2.....	129
9.3	OBJETIVO 3.....	130
9.4	OBJETIVO 4.....	131
9.5	OBJETIVO 5.....	132
9.6	PRESUPUESTO.....	133
9.7	DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL.....	134
8.6.1	Fases de control.....	135
10	CONCLUSIONES.....	139
11	RECOMENDACIONES.....	141
	BIBLIOGRAFIA.....	142

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro1. Explicativo con las características de la población.....	43
Cuadro 2. Calculo del tamaño de la muestra.....	44
Cuadro 3. Indicadores financieros.....	111
Cuadro 4. Diagnostico Estratégico DOFA.....	119
Cuadro 5. Estrategias y planes de acción objetivo 1.....	127
Cuadro 6. Estrategias y planes de acción objetivo 1.....	128
Cuadro 7. Estrategias y planes de acción objetivo 2.....	129
Cuadro 8. Estrategias y planes de acción objetivo 3.....	130
Cuadro 9. Estrategias y planes de acción objetivo 4.....	131
Cuadro 10. Estrategias y planes de acción objetivo 5.....	132

LISTA DE MATRICES

pág.

Matriz 1. Variables clave del entorno económico y su relación con el sector.....	50
Matriz 2. Variables clave del entorno político y su relación con el sector.....	51
Matriz 3. Variables clave del entorno social y su relación con el sector.....	52
Matriz 4. Variables clave del entorno jurídico y su relación con el sector.....	53
Matriz 5. Variables clave del entorno tecnológico y su relación con el sector.....	54
Matriz 6. Variables clave del entorno cultural y su relación con el sector.....	55
Matriz 7. Variables clave del entorno ecológico y su relación con el sector.....	56
Matriz 8. Variables clave del entorno demográfico y su relación con el sector.....	57
Matriz 9. Variables clave del entorno demográfico y su relación con el sector....	62
Matriz 10. Análisis Estructural del Sector (5 Fuerzas).....	76
Matriz 11. Perfil competitivo.....	94
Matriz 12. Variables de Planeación.....	104
Matriz 13. Variables de Organización.....	106
Matriz 14. Variables de Dirección.....	107
Matriz 15. Variables de Evaluación y control.....	108
Matriz 16. Impactos financieros.....	111
Matriz 17. Variables comerciales.....	113

Matriz 18. Variables recursos humanos.....	113
Matriz 19. Variables recursos humanos.....	115
Matriz 20. Variables de producción.....	118
Matriz 21. Matriz de evaluación de factores externos- E.F.E.....	120
Matriz 22. Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.....	121
Matriz 23. Matriz DOFA.....	122

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1 Ubicación.....	45
Grafico 2 Planos.....	46
Grafico 3. Organigrama.....	48
Grafico 4, Diamante de Porter.....	68
Grafico 5. Valor.....	95
Grafico 6. Valores sopesados.....	96
Grafico 7. Organigrama.....	126

INTRODUCCION

En un mundo en que prima la incertidumbre, con economías y mercados en permanente e intensa evolución, la actividad del empresario moderno debe estar cada vez más sistematizada y apoyada en adecuados instrumentos de control. Se necesita una actividad de análisis dinámico de la evolución del entorno externo e interno de la empresa, cuya eficacia consiste en reducir la probabilidad de que ocurran eventos imprevistos dentro del proceso de planificación y organización de la empresa, los cuales, en términos generales, son causa del incremento de riesgo para esta. Todo ello nos conduce a obrar con plena convicción de la que sola intuición empresarial ya no es condición suficiente para mantener estable y duradera a largo plazo una organización.

Los empresarios en el caso de la empresa CONFECCIONES CHEROKEE tienen a su cargo la responsabilidad de dirigir la organización, en la fase de operación corriente, y mediante el empleo de diferentes instrumentos de planificación estratégica y operativa como el plan de negocios.

En el siguiente trabajo se podrá ver, como el empresario a partir del momento en que concibe la idea de negocio, tiene claro adonde se desea llegar y mediante que medios. En otras palabras, posee aquello que se denomina visión empresarial.

La visión empresarial guía a la persona en sus actos, aunque tiene un horizonte estratégico y no operativo. Es, expresado de otra manera, una clase de guía invisible, el fundamento de la motivación empresarial, y define la línea y filosofía de conducta hacia el logro de determinado objetivo.

Dentro de un sistema competitivo y de mercado en extremo complejo y evolucionado, crear y desarrollar con éxito una organización requiere la adopción de un enfoque racional, de cara al estudio de las variables internas y externas del juego económico de la organización, que permite seguir de cerca la evolución del mercado. Para obtener tal resultado, el proceso de planeación adquiere un lugar preponderante, entendida la visión empresarial, no como estrategia, ya, sino como operativa.

En este trabajo se conservan los conceptos, modelos y orientación general fundamental de la estrategia y planeación, atendiendo la esencia de la planeación estratégica en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos proporcionan bases para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar oportunidades y evitar peligros. Además, se nota como el proceso se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Por otro lado, también se va a evidenciar en la organización, como es la actitud, la forma de vida, la dedicación para actuar con base en la observación del futuro y la determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Igualmente se puede encontrar, en qué proporción, los Objetivos y Métodos están definidos en la organización y como estos ayudan a anticiparse a los problemas, también, como con más información y más conocimiento tanto del entorno externo e interno y de las posibilidades e inconvenientes de la empresa se puede disminuir el rango de incertidumbre en la toma de decisiones.

Este trabajo se realiza con el fin de incentivar a los empresarios de la empresa de las confecciones a fortalecer esta industria tan importante, que un momento dado puedan mirar más allá del mercado local, pues se tiene el capital humano para pensar en traspasar fronteras y de este modo generar beneficios económicos tanto para la empresa como para la economía nacional.

1. METODOLOGIA

1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Identificación del problema

La empresa CONFECIONES CHEROKEE es una organización formalmente constituida. Sin embargo, su dirección está a cargo de personal totalmente empírico, lo que genera altos niveles de incertidumbre en la toma de decisiones para afrontar tanto las variables del entorno como las variables que se presentan al interior de la empresa.

Partiendo de lo anterior, y mediante la observación se logra percibir que al interior de la organización existe un alto grado de desmotivación por parte de los empleados, ocasionando un clima laboral poco favorable para el desarrollo de las actividades cotidianas en la organización, adicional a este problema se encuentra el hecho de tener una reducción de casi un 80%, en los ingresos de los últimos años, lo que afecta todos los niveles de la organización, generando problemas de relación y en algunos casos de conflictos.

En este orden de ideas, se puede determinar que estos problemas han aparecido en la organización como consecuencias de la falta de organización de la empresa confecciones Cherokee, esto se evidencia en puntos críticos como la ausencia de manuales de funciones y responsabilidades, la inexistencia de la descripción de cargos, falta de definición de perfiles de cargos y, desconocimiento de la norma en términos laborales. Sin embargo, como punto a favor se encuentra que las personas que laboran en la organización tienen un enfoque de procesos lo que permite que todos ó casi todos los miembros puedan desempeñar diferentes cargos por tener el conocimiento y la capacidad de realizar las funciones propias del mismo.

El problema de lo anterior radica cuando estas actividades se mezclan, ya que al intervenir y participar en todas las áreas de la empresa los empleados, se llega en muchas ocasiones a presentar malos procedimientos o malos trabajos y lo más grave es que no aparezcan los responsables. Ocasionando a su vez, el retroceso del punto a favor en cuanto a la multifuncionalidad, puesto que al presentarse este tipo de situaciones, los empleados empiezan a perder el sentido de pertenencia,

evitando realizar cualquier trabajo que se aleje del objeto y el alcance estipulado en sus respectivos contratos.

A pesar de contar la empresa con personal con experiencia y multifuncionalidad para realizar cada tarea, no existe una descripción de los procesos que especifique como se debe de realizar cada actividad. Si bien es claro que casi todos pueden realizar cualquier tarea, hay funciones demasiado específicas que no las puede realizar cualquier trabajador.

Otra falencia que se detecto fue con las secretarias, que de alguna forma se han convertido en “indispensables” para la empresa, puesto que ellas organizan la información sin ningún procedimiento, ni documentos de control, ni lugares establecidos para ellos, ocasionando que los procesos se tornen dependientes de las trabajadoras que intervienen en ellos.

Por otro lado, la empresa no cuenta con una estrategia de planeación, es decir todos los procesos que se llevan a cabo dentro de ella no se encuentran guiados por un patrón que les permita establecer las metas a cumplir en el año siguiente, metas al largo, corto y mediano plazo, es claro, que se tiene un presupuesto de venta para cada mes del año, sin embargo no hay planes estratégicos enfocados al cliente, a la investigación de nuevos mercados, no existen planes de contingencia, proyectos de mejora, establecimiento de una misión y una visión que proyecte a los empleados y altos dirigentes hacia donde apunta la organización.

De igual forma al no existir una estrategia, tampoco existe una estructura que sirva de referencia y ubicación del empleado dentro de la organización, para que le permita conocer las líneas de responsabilidad y autoridad.

Si adicional a lo observado, se anexa el hecho de no tener herramientas motivacionales, que permitan aumentar el desempeño de cada empleado y que el liderazgo ejercido por la dirigencia es totalmente impositivo y de pocos resultados motivacionales, se puede concluir que si la empresa no decide alinear los objetivos individuales a los organizacionales no va a poder fortalecerse en cara a un desarrollo altamente competitivo.

Por otro lado el sistema de inventarios empleado no está cumpliendo con las expectativas y esto se debe a que el personal que está ejerciendo el control, no ha podido manejarlo, y esto es debido a que adicional al sistema de inventarios tiene que trabajarse sobre políticas de control que permitan mejorar el manejo de las mercancías dentro de la empresa. Finalmente, se puede concluir que si la

empresa sigue sin control alguno, lo más seguro es que no esté preparada para soportar la competencia en términos de costos y gastos.

1.1.2 Ubicación

En desarrollo de su actividad la empresa ha establecido su desempeño en el orden local y regional, teniendo como sede principal la ciudad de Cali ubicada en la Cra 2 # 71-42 del barrio Jorge Eliecer Gaitán. Donde se encuentra un punto de venta y bodega de insumos, las oficinas del área administrativa, zona de empaque, pulido, y bodega de producto terminado y, la zona de corte y bodega de materia prima. Siendo de esta manera la sede neurálgica de toda la organización, por el centro de operaciones no solo local sino también regional, ya que es en esta ciudad donde se elabora la producción, la cual es enviada para su comercialización en las ciudades de Tulúa, Buga, Neiva, Medellín y Pasto, siendo esta última la más importante en términos de comercialización.

1.1.3 Tenencia

En principio el problema a trabajar no se centra en un área específica de la organización, por el contrario, se evidencia la existencia de una problemática conjunta. Sin embargo, la ausencia de estrategias, objetivos y planes de acción en el tiempo, procesos, procedimientos y manuales, es lo que está haciendo que en términos generales todos los empleados estén descoordinados y se conviertan en factores negativos para la empresa. Si bien es cierto que la planeación estratégica no es la solución para salvar una organización, si es una herramienta útil para aclarar el panorama y permitir ser competitivos.

Una vez aclarado el punto anterior, se puede concluir que todos los miembros de la organización están incidiendo en la presencia de la problemática. Pero, la persona que más incide en la dificultad para superar la problemática de la empresa es la dirección, hasta no hacer entender la importancia de planear sus acciones y establecer objetivos en el tiempo a los directivos, los empleados tampoco van a desarrollar ese sentido de pertenencia necesario para realizar, desarrollar e implementar los procedimientos de la organización.

1.1.4 Magnitud

Definir el cuanto, dando cifras específicas puede ser en este tipo de problemas complicado, más aun cuando se tiene que sumar otros factores. Con el fin de dimensionar un poco la problemática en cifras se van a realizar aproximaciones a la realidad.

Debido a diferentes variables que afectaron al sector y, a la poca capacidad de reacción y ausencia de planes contingenciales en el último quinquenio la empresa paso de producir cerca de 20.000 pantalones mensuales a producir 3.500 pantalones en el mes. Como consecuencia de esta disminución la nomina de empleado se redujo en más del 50%, pasando de 25 empleados de planta y 15 más para temporadas a solo trabajar con 12 empleados de planta.

Entre tanto, la empresa en ese quinquenio tuvo un decrecimiento de más del 85% reflejado en los ingresos los cuales pasaron de más \$ 1.000.000.000 de pesos a tan solo \$ 286.000.000 de pesos, teniendo en cuenta que dentro de estos ingresos están la distribución de productos de marcas reconocidas, ingreso que no se tenía en las épocas de bonanza de la organización. Esto permite concluir que si es cierto que el sector en general ha decrecido en estos años cerca del 39%, la empresa está muy por encima de esta cifra.

Si bien es cierto que los números y las estadísticas en la actualidad no evidencian diferencias abismales con respecto al sector, hay que tener en cuenta que para cierre del 2011 el sector decreció en un 7.5%, situación que sigue siendo preocupante y que arroja como conclusión la importancia de desarrollar estrategias con los clientes.

1.1.5 Cronología del problema

Realmente el problema de la empresa confecciones Cherokee Ltda. Comienza desde su misma concepción en el año 1990, puesto que no hubo una organización ni una estructuración de la empresa que pudiera soportar el crecimiento de la empresa y el ritmo de la competencia. Sin embargo, la idea de negocio y el emprendimiento del fundador permitieron aprovechar una época de gran liquidez económica del país entre 1998 y 2004. Lo que permitió ocultar o maquillar un poco la problemática de la organización.

Es precisamente en la aparición de la crisis económica de 2005, donde la empresa fue obligada a responder ante una competencia implacable y un entorno económico desfavorable donde se evidencio por primera vez la problemática por no tener un plan estratégico y mucho menos un contingencial a este tipo de situaciones.

Pero es en el año del 2009, y más exactamente en el tercer trimestre. Cuando el comportamiento negativo y las crisis económicas de países importadores de prendas como Ecuador y Venezuela, que la empresa no fue capaz de responder a la crisis económica, no solo por no estar preparada la organización a este tipo de situaciones, sino también por el hecho de contar con personal con amplios sentidos de pertenecía en momentos que lo necesito la empresa, dándose por enterados los dirigentes de la falta de controles y procedimientos.

En los años de 2010 y 2011 la empresa ha estado naufragando al ritmo de la economía. Solo aplicando soluciones temporales para poder sobrevivir, pero sin poder hacer un trabajo que les permita y sirva de herramienta para superar la crisis y por el contrario le permita desarrollarse.

1.1.6 Causas

Al identificar el problema de la organización y su contexto se pueden evidenciar las siguientes causas que están incidiendo en la permanencia de la problemática en la empresa. Esta serie de factores ó causas que ponen en peligro el buen funcionamiento y la sostenibilidad de la organización son:

- Falta de asignación clara de funciones y responsabilidades
- Ausencia de una descripción de los procesos
- Falta de definición de los procesos administrativos en la organización
- Inexistencia de herramientas motivacionales
- Mal manejo de inventarios

- Ausencia de herramientas de competitividad
- Tiempos y movimientos ineficaces

1.1.7 **Formulación**

El problema central a resolver en el presente estudio corresponde a la pregunta, ¿Qué objetivos y estrategias en materia estratégica se deben incluir en un plan que garantice el desarrollo de la empresa CONFECIONES CHEROKEE, para fortalecerla de tal forma, que pueda aprovechar las oportunidades del entorno y responda las exigencias de la competencia y el mercado en el periodo 2012 - 2015?

1.2 **OBJETIVOS**

1.2.1 **Objetivo general**

Formular el plan estratégico que permita desarrollar la empresa CONFECIONES CHEROKEE para el periodo 2012 – 2015.

1.2.2 **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos se han establecido como sigue:

- Realizar el análisis del macroambiente
- Hacer el análisis sectorial y de la competencia de la organización
- Realizar el diagnóstico situacional interno
- Desarrollar el direccionamiento estratégico

- Determinar el plan de acción para el año 2015 de la empresa y su sistema de control

1.3 JUSTIFICACION

Todas las organizaciones sin importar su actividad económica o comercial, poseen dentro de su ciclo de vida, dificultades que atentan contra su estabilidad y en muchos casos ponen en duda su continuidad en el mercado, esta época de adversidad, se presenta por errores cometidos por su dirección administrativa, por esta razón, se hace necesario recurrir a un servicio de asesoría empresarial, el cual permita identificar y definir los problemas de la organización y el grado de importancia y trascendencia que tienen cada uno de estos.

Por tal razón, la realización de esta asesoría busca satisfacer no solo las expectativas de realizar la planeación estratégica de una empresa debidamente constituida y sólida con proyección de crecimiento nacional e internacional, sino también la satisfacción de las necesidades de terceros, debido al crecimiento de las tendencias de alternativas como el biocomercio.

1.3.1 Justificación académica

En los últimos años han sucedido cambios en contextos como el macroeconómico, político y social del país. En el macroeconómico, con la globalización y el libre comercio, se requiere ser competitivo, eficiente y tener acceso a información, por lo cual es importante poner en práctica los conocimientos obtenidos en la academia, y entender que estos conocimientos son base importante y necesaria para afrontar, la incertidumbre originada por los diferentes escenarios.

En lo político e institucional, el país se está encaminando a la descentralización administrativa promoviendo el desarrollo desde lo local y enfatizando en la asociación entre academia y empresa para fortalecer la futura generación, con el fin de incentivarlos a convertirse en empresarios que provean soluciones de empleo y desarrollo, que fortalezcan la economía departamental.

El presente trabajo se ve justificado, entonces, por el deseo de poner en práctica los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y capacidades adquiridas y hacerlas fructificar de manera sostenible. Es una forma de materializar cinco años

de esfuerzos y dedicación, que sirvieron para generar expectativa y deseos de contribuir al crecimiento económico de la región y el país.

1.3.2 Justificación empresarial

Dentro del marco de desarrollo empresarial del Estado, las mypimes juegan un importante papel, ya que generan gran parte del empleo y son consideradas como un factor vital de competitividad y crecimiento económico. En Colombia, las microempresas representan el 96,1% del universo empresarial, mientras que las pequeñas y medianas empresas tiene una participación de 3.7%¹.

A pesar de la importancia del sector, un alto porcentaje es informal, por lo cual se busca consolidarlo como una fuente de generación de ingresos y empleos de calidad, y mejorar su posición competitiva en los mercados nacionales.

El presente proyecto se justifica por la necesidad de la empresa por organizarse y proyectarse en un escenario competitivo para poder asegurar su supervivencia en el mercado. Buscando a su vez todo tipo de apoyo del Gobierno para las microempresas y las necesidades y potencialidades reales de los empresarios.

Con miras a lograr una herramienta lo más eficiente posible se desarrollará una planeación que responda a las estrategias y apuestas productivas a través de la innovación y el fortalecimiento continuo de las capacidades de la empresa, que permita ampliar la cobertura a clientes y consumidores, y garantizar una oferta que cubra las exigencias del mercado moderno, mediante la orientación hacia el enfoque de la demanda. La finalidad es crear una empresa que contribuya a fortalecer la competitividad productiva del país, y genere empleo directo e indirecto.

1.3.3 Justificación social

El crecimiento económico es insostenible sin el progreso social, por tal razón, este proyecto buscará e implementará soluciones mediante el compromiso propio de liderazgo, promulgar el uso de tecnologías limpias que permitan reducir la contaminación en el ambiente natural y el mejor uso de recursos naturales, que

¹ DANE. Censo General de 2.005. Colombia, 2006.

permitan beneficios económicos, optimizar costos y mejorar la competitividad, para contribuir al desarrollo sostenible de la empresa y de la sociedad.

Dentro de su papel social se pretende encontrar oportunidades de mejorar las condiciones de los trabajadores, lo que contribuirá con el mejoramiento del clima laboral.

1.3.4 Justificación personal

La justificación personal es el incentivo para iniciar un trabajo de índole profesional. Es lo que marca el horizonte hacia donde se dirigen los impulsos del sujeto para lograr aquello con lo que sueña y desea alcanzar, es lo que le ayuda a formar su visión.

Por eso, la finalidad de esta asesoría es lograr organizar y proyectar una empresa sostenible, donde las contribuciones propias a partir de la investigación realizada, aporten al proceso de desarrollo personal y académico de cada miembro del equipo asesor.

1.4 DISEÑO METODOLOGICO

1.4.1 Tipo de estudio

En el desarrollo del trabajo de investigación, se hizo necesario determinar el nivel de profundidad con el que se abordó el problema, para este caso en particular, el tipo de estudio fue de carácter descriptivo, lo que permitió establecer las características demográficas de la unidad económica a investigar, por otro lado, se identificó las formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación y permitirán descubrir una posible asociación entre variables de investigación.

Por lo anterior, proponer un estudio descriptivo para la empresa confecciones Cherokee, permitió identificar elementos y características de los problemas por los cuales atraviesa la organización y de esta manera fabricar un plan estratégico totalmente coherente y efectivo.

Con este tipo de estudio se pretendió identificar y describir los fenómenos presentados al interior de la empresa, mediante la observación y medición, intentando dar respuesta a las preguntas básicas de la planeación estratégica.

Hay tres aspectos por los cuales se justifica este tipo de estudio²:

- Se hizo una descripción con la mayor precisión posible y que pudo servir de base para la elaboración del plan estratégico.
- Para poner al día sobre los cambios producidos en la organización
- Permitió generar hipótesis como base para la realización de estudios analíticos o experimentales.

Por otro lado, mediante este tipo de estudio se analizó la prevalencia, la relación entre la incidencia y la prevalencia y los indicadores de relación o “asociación” entre las variables.

1.4.2 Método

El trabajo se realizó empleando el método cualitativo, ya que lo que se buscó fue la comprensión de un tema social, el cual se analizó en su escenario natural, con una perspectiva subjetiva de los involucrados y sujeta al contexto (Merriam, 1988; Yin, 1994). A través del proceso deductivo se buscó realizar un análisis y descubrir propiedades esenciales del caso.

Lo que se pretendió fue aportar, desde el punto de vista teórico y práctico, en el proceso de realizar una planeación estratégica para una empresa de confecciones. El estudio cualitativo de caso se realizó a través de la triangulación de métodos y técnicas de investigación y recolección de la información, la cual brinda la posibilidad de trabajar con variedad de fuentes de información (Yin, 1984).

² D. Polit and B. Hungler. Capítulo 8:” .Diseños de investigación para estudios cuantitativos”

El problema se abordó haciendo una revisión documental en la cual se hizo la recolección de datos con el fin de obtener un análisis de su contenido y obtener el mensaje real que contiene, la realización de una entrevista en profundidad a una muestra representativa de la población objeto de estudio para tener el punto de vista de los implicados en el proceso y a través de la observación participante del investigador como un elemento normal, no extraño a la cultura y a la vida de las personas observadas, tal como lo plantea S.T. Bruyn (1.966).

Los criterios de validez que se tuvieron en cuenta son la credibilidad, la transferibilidad, la fiabilidad, la confirmación, la integridad y la coherencia planteados por Lincoln y Guba (1985) y Zapata (2006). En los estudios cualitativos, la credibilidad es el enlace entre la realidad captada por los informantes y lo que refiere el investigador (Merriam, 1988).

Para lograr la credibilidad de una investigación cualitativa se debió adoptar diferentes estrategias:

- Combinación de varios métodos y fuentes de datos tales como la observación participante, la observación directa, la observación no participante, las entrevistas y el análisis de documentos escritos.
- Los informantes “claves” debieron participar en todas las etapas de la investigación para establecer la credibilidad del estudio.
- La duración del estudio debió ser lo suficiente para garantizar la recolección de la información y su interpretación, en este sentido debió considerarse diferentes fases y niveles de intensidad

La transferibilidad en la investigación cualitativa es el nivel con que las teorías elaboradas se pueden emplear en otros contextos, a través de una evaluación de similitudes entre los dos contextos (Wallendorf y Belk, 1989), Aun cuando es difícil, por no decir imposible, especificar la transferibilidad de un estudio cualitativo, es importante reconocer que ellos producen una riqueza de información detallada, dado que conceden la máxima importancia a la comprensión de la problemática.

La fiabilidad es el nivel en el que se construye la interpretación con el fin de evitar más inestabilidad de la que proviene del fenómeno estudiado (Wallendorf y Belk, 1989). Sin embargo, más que solicitar a personas externas al estudio que logren los mismos resultados, lo que se desea más bien es que esas mismas personas estén de acuerdo en decir que teniendo en cuenta los datos recogidos, los

resultados serían coherentes, consistentes y fiables (Lincoln y Guba, 1985 ; Merriam, 1988). Para lograr la fiabilidad de una investigación cualitativa se deben aplicar varios mecanismos, como lo plantea Merriam (1988)

En primer lugar, explicar minuciosamente la teoría que sustenta el estudio. Además no tener ningún compromiso con los actores de problema en estudio. La base para seleccionar los informantes debe ser aleatoria y el contexto social donde se recoja la información debe ser la empresa u organización. Y, segundo utilizar una triangulación, de métodos de recolección de datos.

La confirmación es la capacidad de relatar la construcción de la interpretación del investigador a partir de los datos y los informes obtenidos (Wallendorf y Belk, 1989). Siguiendo a estos autores se plantea seguir tres métodos para lograr la confirmación: Triangulación de métodos, como se ha explicado suficientemente; Elaboración de un “diario de a bordo” o journal, y; Realización de una auditoria de confirmación, que permita a una persona externa comparar las interpretaciones del autor con los datos recolectados.

La integridad es el grado en el que la interpretación no ha disminuido por las mentiras, las evasivas, las informaciones equivocadas y malas representaciones de los informantes (Wallendorf y Belk, 1989). Siguiendo a estos autores y para reducir este problema, se deben establecer relaciones de confianza con los informantes, estando alerta a las exageraciones y distorsiones de las historias narradas; y, Mantener el anonimato de los informantes.

Una buena investigación cualitativa, aquella que contribuya al conocimiento de la realidad y aporte al conocimiento del saber administrativo en el ámbito de las ciencias del comportamiento humano y social debe ser producto de la coherencia en cuatro dimensiones:

- El problema de investigación en sí y su comprensión ontológica por parte del investigador.
- El tema o marco teórico y su proceso epistemológico.
- La recolección de los datos y su tratamiento metodológico.

- Finalmente, la coherencia se completa con el itinerario personal del investigador, su pasado y su posición ética. Es el sello personal del autor, su identidad, su trayectoria como investigador. Aquella que garantiza que la relación entre el objeto y el método del saber administrativo será manejado correctamente”.³

1.4.3 Herramientas metodológicas

La información es la “materia prima” que permitió llegar a conocimientos más profundos acerca de una realidad que se quiere evaluar. Para la recolección de dicha información y datos que se necesitan para evaluar y conocer la empresa en cuestión se utilizaran las siguientes herramientas.

1.4.3.1 Fuentes secundarias

- Textos: se buscó adquirir conocimientos sobre planeación estratégica y métodos sobre el desarrollo del trabajo de grado y que constantemente sirvan de guía para poder aplicar esos conocimientos a la organización.
- Revistas: Se usaron revistas de economía, que ayudaron a identificar el sector de la empresa, la realidad social y económica referente a la problemática que se quiere evaluar en la empresa.
- Documentos: se utilizaron documentos de referencia que permitieron conocer a fondo la realidad de la empresa, para este caso, se evaluaron Otros Trabajos de Grado, Investigaciones previas y, estados financieros.

1.4.3.2 Fuentes primarias

- Observación: es la fuente de información más veraz, permitió conocer la realidad de la empresa tal como es, los hechos serán percibidos directamente sin intermediarios ni modificaciones así también será la forma más pura de evaluar un conocimiento real. Se realizará una observación participante indirecta, es decir se estará presente en la empresa y se evaluará ciertos comportamientos y sucesos, sin ser parte integral.

³ ZAPATA, Álvaro. El estudio cualitativo de caso-Material módulo Cultura Organizacional. Universidad del Valle. 2007

- Encuestas, entrevistas cuestionarios: los cuales permitieron tener un contacto más cercano con las personas que pertenecen a la organización, conocer sus niveles de motivación, inquietudes, inconformidades, analizar puntos de vista ajenos a la alta gerencia, de igual forma evaluar sus dirigentes analizando lo que quieren, desean y esperan de la empresa, como quisieran que marche y que están aportando a la organización para que se logre, sin lugar a duda se indagará en entorno de la misma a través de este mismo método, para conocer más la realidad externa a la que la empresa se enfrenta y como esta impacta sobre la organización.

1.4.4 Desarrollo metodológico

1.4.4.1 Objetivo General.

Obtener información para el logro de los objetivos planteados al inicio de la investigación, identificando las variables y las relaciones existentes entre ellas.

1.4.4.2 *Proceso de muestreo.*

- Población o Universo: Todos los empleados de la empresa CONFECIONES CHEROKEE. A continuación se presenta un cuadro explicativo con las características de la población:

Cuadro1. Explicativo con las características de la población.

Partes integrantes de una definición de población	Descripción
Elemento	Empleados de Confecciones Cherokee
Unidad muestral	Empleados de Confecciones Cherokee
Extensión	Ubicados en la ciudad de Cali.
Tiempo	Febrero de 2012.
Fuente, propia.	

- Definición del Método para la selección de la Unidad Muestral. Se determinará y realizará una selección aleatoria personal, para contactar a la unidad muestral establecida.

- Definición del Tamaño de la Muestra. Para calcular el tamaño de la muestra se tomarán en cuenta los siguientes factores:
 - El porcentaje de confianza del 90% por la dificultad para acceder a los sitios públicos debido a la complicación para obtener los permisos.
 - El porcentaje de error del 10%.
 - El nivel de variabilidad fue el máximo, por la dificultad para aplicar una prueba previa.
 - De esta manera se realizó la sustitución y se obtuvo:

Cuadro 2. Calculo del tamaño de la muestra

Probabilidad de éxito (p)	p	0,5	
Probabilidad de fracaso (q)	q	0,5	
Población= (N)	N	12	
Nivel de confianza= sigma	Z	1	1,64
Margen de Error= e	e	10%	0,1
$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + \sigma^2 * p * q} = \frac{8,0688}{0,11 + 0,6724} = \frac{8,0688}{0,7824} = 10 \text{ encuestas}$			

Con lo que se obtuvo una cuota mínima de 10 encuestas para la muestra y así poder realizar la investigación sin más costo del necesario, pero con la seguridad de que las condiciones aceptadas para la generalización (confiabilidad, variabilidad y error) se mantienen.

- Selección de las Unidades Muéstrales. Dentro de la investigación se utilizaron los siguientes métodos para seleccionar la unidad muestral teniendo en cuenta el cumplimiento de las restricciones:
 - Selección aleatoria de empleados.
 - Encuestas realizadas en la empresa.

- Se realizara una prueba piloto con preguntas abiertas, sobre el 30% de la muestra representativa. Como la población objetivo estaba compuesta por 12 personas, aplicando la formula correspondiente se tuvo un total de 10 encuestas para obtener una muestra representativa. Por tal razón, la prueba piloto se realizará sobre el 30% de 10 lo cual dio 3 encuestas para la prueba piloto.

3. MARCO DE REFERENCIA

2.1.1 Referente histórico de la empresa

La empresa confecciones Cherokee Ltda., inició sus actividades comerciales en 1990, como empresa dedicada a la confección de prendas pantalón en tela de jean, para el uso cotidiano de las personas.

Al inicio solo se trabajaba tejido de punto, blusas, camisas, y conjuntos en franela, después se incursiono en los índigos para fabricar pantalones procesados en jean, este fue el inicio para empezar el capital de la empresa que poco a poco fue creciendo. Después de un tiempo el comercio se extendió a otras ciudades, tales como Tulúa, Buga, Neiva, Medellín y Pasto, siendo esta ultima la más importante, comercializando el 80% de la producción de la empresa la cual rondaba cerca de 20.000 pantalones mensuales. Después de 5 años la empresa llego a contar con 25 empleados de planta y 15 más para temporadas.

Las mejores ventas se registraron entre el año 1998 y 2004, a partir de este año, surge en Colombia una mayor apertura económica y comercial, el gobierno estimula la importación, lo cual aumento el ingreso de mercancías provenientes de panamá, incentivando la competencia y haciéndola más fuerte, lo que tuvo como consecuencia la disminución de las ventas, posteriormente vino la crisis económica del país.

Ante la crisis económica del sector en el 2005, la empresa fue obligada a explorar nuevos nichos de mercado en busca de diversificación. Para ello, los directivos de la organización tomaron la decisión de distribuir y comercializar productos de

marcas reconocidas traídas desde panamá y de esa manera poder alcanzar una mayor participación en mercados, a través de los acuerdos comerciales.

Entre tanto, la empresa para agosto de 2009, registró un decrecimiento superior al total del sector. Dicho comportamiento se atribuyó principalmente a la poca preparación para afrontar la desaceleración de la demanda nacional. Entre enero y agosto de 2009, la producción presentó un comportamiento negativo decreciendo un 25% y, al hacer la relación entre el 2005 y el 2009 llegó a caer en un 85% los ingresos generados por los procesos misionales de la organización.

En el transcurso de los periodos del 2005 al 2009, la empresa no fue capaz de sostener los costos y gastos en los que normalmente incurría, teniendo que tomar decisiones drásticas y reducir el personal en un 52%, quedando una nómina de 12 personas a cierre del 2010.

Hoy en día confecciones Cherokee, basa su actividad comercial en la compra y reventa de prendas traídas de panamá, perdiendo participación en los ingresos lo elaborado en la planta de producción

Por su parte, durante este periodo, la producción de la empresa registró un decrecimiento cercano a 7.5%. Actualmente la empresa y el sector textil y confecciones está amenazado por una serie de factores que ponen en peligro la sostenibilidad del sector, tanto en el mercado local como en el mercado internacional, entre las cuales están: La alta participación de la informalidad y el contrabando; El crecimiento de las importaciones de materia prima y productos terminados provenientes de países como China, siendo estas de bajo costo; La llegada de marcas internacionales con experiencia e inteligencia de mercados; La vulnerabilidad en el mercado internacional, como una alta dependencia en unos cuantos y de inestabilidad política; La baja participación en mercados internacionales, modelos de bajo valor, concentrados en la maquila y no en colección completa; Y por último los costos de producción que no le permiten al sector ser competitivos con aquellos países de bajo costo.

La empresa cuenta actualmente con una producción mensual promedio de 3.500 pantalones con su pico máximo en la época decembrina de 12.000. La empresa sigue siendo una empresa familiar, que actualmente cuenta con 6 trabajadores de planta y 6 más que son temporales.

La dirección de la empresa en la actualidad es asumida por una persona totalmente empírica, motivo por el cual se explica la ausencia de un direccionamiento estratégico y mucho menos una planeación estratégica. Evidenciando puntos de incertidumbre demasiado altos y peligrosos para asumir los diferentes cambios de los entornos.

Sin embargo, la dirección de la organización en el 2011 se concientizó de sus limitaciones y de la importancia de tener una herramienta como lo es la planeación estratégica y, poder enfrentar las amenazas y buscar un mayor acceso a nuevos mercados mediante la elaboración de estrategias y planes de acción que permitan afrontar las diferentes variables del entorno y garantizar su afianzamiento en los mercados regionales.

2.1.2 Planeación estratégica

Las empresas no funcionan de manera improvisada. La estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar limitaciones y fortalezas de la empresa, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con empresas rivales. En consecuencia, la estrategia debe combinar las oportunidades ambientales con la capacidad empresarial y lograr el equilibrio óptimo entre lo que la empresa quiere y lo que realmente puede hacer.

La estrategia se preocupa por "qué hacer" y no por "cómo hacer". En estos términos, la estrategia exige que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Como estos medios incluyen toda la organización, es necesario atribuir responsabilidades a todos los niveles de la empresa: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991)⁴, afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

2.1.2.1 Origen⁵

El término estrategia ha sido utilizado de muchas formas y a través de diferentes épocas, muchos afirman que su primer uso ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos. La palabra *estrategia* viene del griego *strategos* que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejército" y "acaudillar". El verbo griego, *stratego* significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos"

Por otro lado, la recopilación de información acerca del concepto de estrategia a los negocios define que fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego los primeros que tomaron el término desde una óptica organizacional. Allí definieron la estrategia como "la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta"

También es importante considerar la definición del término planeación, la cual hace referencia a la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados según comenta George R. Terry.

⁴ JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma. 1991

⁵ ROBBINS, Stephen. Administración: teoría y práctica. Cuarta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México. 1994.

Desde un punto de vista administrativo, el gerente tendrá un momento en el que la visión funcional de la actividad empresarial no será suficiente, un momento en el cual las actividades básicas de la administración gerencial como lo son finanzas, mercadeo, producción y RRHH, requerirán de una visión global e interdisciplinaria para poder crear estrategias que permitan fomentar la participación y el compromiso en cada nivel de la empresa y por ende su desempeño administrativo. Por lo anterior se hace necesario en las empresas, la implementación de un nuevo tipo de dirección, la cual se conoce como planeación estratégica.

2.1.2.2 Evolución histórica de la planeación estratégica⁶

La planeación estratégica al igual que la historia del hombre, ha ido evolucionando con el pasar de las épocas y al igual que otros términos administrativos de la actualidad, se utilizó por las civilizaciones antiguas no como una visión empresarial, sino como táctica de guerra, aun así, la planeación estratégica ha sido importante desde tiempos antiguos y se ha desarrollado a medida que el hombre lo está haciendo.

Desde un punto de vista empresarial el termino tomo fuerza cuando Igor Ansoff (1965) en su libro “Estrategias Corporativas”, consideró que la estrategia “era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: El alcance del producto/mercado; El vector de crecimiento; La ventaja competitiva, y; La sinergia”

2.1.2.3 Importancia de la planeación⁷

La planeación es la que conduce unas actividades organizativas, de liderazgo y de control. Sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y a los recursos; puede que no tenga ni siquiera la idea clara de lo que es y lo que se necesita organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuando y donde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil, con frecuencia los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

⁶ROBBINS, Stephen. Administración: teoría y práctica. Cuarta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México. 1994.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración: teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2002. pag. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.

2.1.2.4 Definiciones acerca de la planeación estratégica⁸

A través del tiempo, muchos teóricos de la administración ofrecieron diferentes e interesantes aportes, los cuales hoy en día permiten entender el alcance y las implicaciones de la planeación estratégica.

Para Peter Drucker “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener”

Por otro lado Mintzberg (1997), menciona la importancia de diferenciar la estrategia de la táctica diciendo “las estrategias normalmente están en todos los niveles de la organización y generalmente son a largo plazo. La diferencia entre ambas radica en la perspectiva del líder. Las tácticas son lineamientos a corto plazo, ajustables y se enfocan a lograr metas específicas”, por lo cual se define que una estrategia es un plan futuro, además Mintzberg agrega “una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”

Por su parte, Michael Porter, afirma que la planeación estratégica, “permite desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure (1962)*, basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió “la *estrategia* como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

Ya en una definición más reciente el Banco Interamericano de Desarrollo sostiene “Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de

⁸CHIAVENATO, Idalberto. Administración: teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2002. pag. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.

decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación” deduciendo de lo anterior que la planeación estratégica no es un fin, sino el medio que deber tomar las organizaciones para proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos.

Sallenave, sostiene que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"

Ya en la actualidad la planeación estratégica, también es conocida como gerencia estratégica y mediante una recopilación de diferentes autores puede definirse como” la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.”

2.1.2.5 Características de la planeación estratégica

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en término de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, como secuela, está sujeta a la incertidumbre de acontecimientos ambientales.
- Sirve para enfrentar la incertidumbre la planeación estratégica basa sus condiciones en sus juicios y no en los datos.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa.

- La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sintético.

2.1.2.6 Tipos de estrategia

En función del nivel existen cuatro tipos de estrategia:

- Corporativa: mueve toda la empresa y sus recursos al largo plazo y debe incluir la definición de en qué negocios tiene que estar o desarrollar y de cuáles debe salir.
- De negocios: ligada a la anterior, será específica para cada negocio y para cada cartera de productos que lo componen.
- Funcionales: son las correspondientes a cada área: Ventas, Finanzas, Recursos Humanos, Marketing.
- Específicas: dependen del área correspondiente y la conforman. En el caso que ocupa de RRHH corresponderían a las estrategias de Atracción de personas, Selección, Contratación, Evaluación, Desarrollo, Compensación.

2.1.2.7 Las etapas de un plan estratégico⁹

La planeación estratégica como cualquier otro proceso administrativo comprende una serie de pasos ordenados, que permiten desarrollarlo de una manera adecuada y por ende, este orden aumenta la posibilidad de obtener buenos resultados, por consiguiente, estas son las etapas que se deben tener en cuenta para el buen desarrollo de la planeación, tomando como referencia el texto "Conceptos de Administración Estratégica" de Fred R. David.

- *Declaración de la visión:* La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: "¿qué queremos ser?".

⁹ ROBBINS, Stephen. *Administración: teoría y práctica*. Cuarta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México. 1994.

- *Declaración de la misión y establecimiento de valores:* La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de excelencia, el desarrollo de la comunidad, de los empleados, etc.
- *Análisis externo de la empresa:* El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).
- *Análisis interno de la empresa:* El análisis interno consiste en el estudio de diferentes aspectos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.
- *Establecimiento de los objetivos generales:* Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado el análisis externo e interno de la empresa, se procede a establecer objetivos que permitan lograr la misión, y capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.
- *Diseño, evaluación y selección de estrategias:* Una vez establecidos los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera, dichos objetivos. El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

Evaluar información sobre el análisis externo, se evalúa información sobre el análisis interno, se evalúa el enunciado de la misión y los valores, los objetivos, y las estrategias que se hayan utilizado anteriormente.

Diseñar una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.

Evaluar las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

Seleccionar las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

- *Diseño de planes estratégicos:* En el plan estratégico se debe señalar:

Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.

Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.

Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.

Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.

Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.

Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

2.1.2.8 Ventajas para la aplicación de la planeación estratégica en pequeñas y medianas empresas

La planeación estratégica ha cumplido un rol importante y determinante en la sostenibilidad y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, debido a que estructura la toma de decisiones y visualiza a la organización en un futuro próspero, mediante la identificación e implementación de estrategias que permiten una mejora en el desempeño organizacional.

Para O'Regan y Ghobadian (2002), "los elementos de formulación de una meta, el desarrollo de competencias distintivas, la determinación de las relaciones de autoridad, el desarrollo de recursos y la implementación de monitoreo reciben más atención efectiva cuando los pequeños negocios se emplean en una estrategia formal"

Por otro lado, Morrisey (1996), el planteamiento de una estrategia en las pequeñas y medianas empresas permite:

- Toma de decisiones acertada, de acuerdo a la visión de la empresa.
- Refuerza la misión y la visión
- Conducir a arreglos de gana-gana entre los miembros de la organización
- Aumenta el ingreso sobre la inversión.

2.1.2.9 El diamante de Porter¹⁰. En el plan de negocios se aplicará el modelo de Diamante de Porter basándose en las cuatro determinantes específicas de las naciones y en dos variables, las cuales contribuyen de manera decisiva a que se genere y mantenga ventaja competitiva.

- Condiciones de factor:

Cantidad, habilidades y costos del personal.

Abundancia, calidad, accesibilidad y costos de los recursos físicos del país como tierra, agua, depósitos minerales y bosques.

¹⁰ PORTER, MICHAEL. La Ventaja Competitiva de las Naciones: El Diamante de Porter. Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991.

Nivel de conocimientos que abarca los de tipo científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios.

La cantidad y el costo de los recursos de capital disponible para financiar la industria.

Los factores que repercuten directamente en la calidad de vida de la población como tipo, calidad y costo de la infraestructura para los usuarios como el sistema de comunicaciones, transporte, atención médica etc.

- Condiciones de la demanda:

La composición de la demanda en el mercado del país origen, las exigencias de los compradores.

Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país de origen.

Forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.

- Industrias conexas y de sosten:

Industrias de proveedores competitivos a nivel mundial que generen ventajas en las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos rentables.

Industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuando compiten o las que generan productos complementarios.

- Estrategia, estructura y rivalidad de las compañías.

Las formas en que son administradas y eligen competir.

Las metas que desean alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos.

El grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva en la industria respectiva.

Estas cuatro determinantes de la ventaja nacional configuran el entorno competitivo de las industrias. Sosteniéndose que la competitividad requiere incluir los niveles analíticos macro, micro, y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional. De acuerdo a varios autores la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro.

Cuando una compañía compite en cualquier industria, realiza un sin número de actividades interconectadas para crear valor, tales como operar una fuerza de ventas, fabricar un componente, o transportar un producto. Todas estas actividades tienen puntos de conexión con las actividades de proveedores, canales y clientes. La cadena de valor es un marco de referencia para identificar todas estas actividades y analizar cómo afectan tanto los costos de la compañía como el valor entregado a los clientes.

Su importancia estratégica radica en que para obtener una ventaja competitiva es posible hacer dos cosas:

Una forma es mediante efectividad operacional, que consiste en hacer las mismas cosas que la competencia pero mejor. Esto es diferente a la eficiencia que sería hacer las cosas más rápido, pero estas podrían quedar bien o mal hechas. La efectividad operacional tiene muchas formas, incluyendo mejores tecnologías, mejores insumos, mejor capital humano, o una estructura administrativa y gerencial más efectiva. Como está configurada la taxonomía de procesos de la cadena de valor es un determinante de su efectividad.

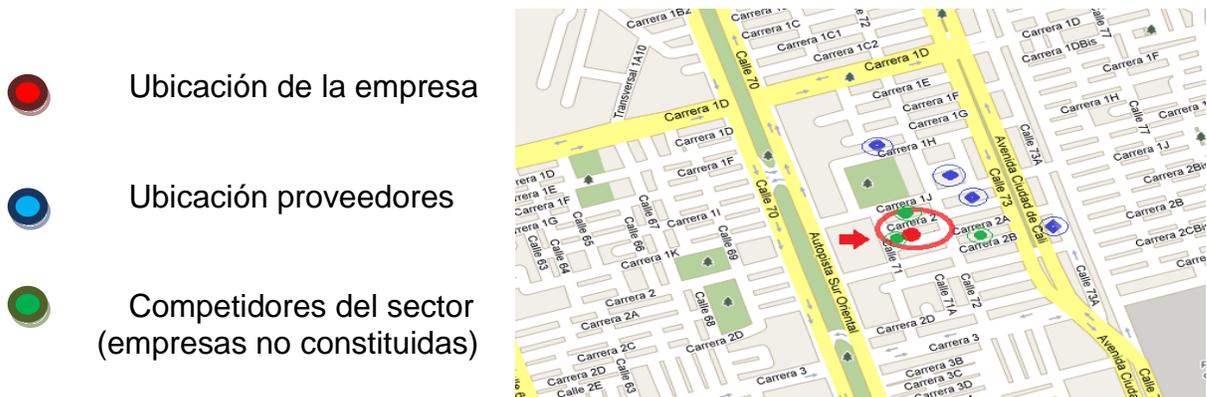
La otra forma es lograr una ventaja en el posicionamiento estratégico, haciendo las cosas diferentes a los competidores, de una manera que lleve una propuesta de valor única al cliente. Esto puede significar ofrecer una combinación diferente de características, un arreglo específico de servicios, o un beneficio logístico, operacional o técnico.

3 IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 IDENTIFICACIÓN

- **Nombre de la empresa:** CONFECCIONES CHEROKEE
- **Tipo de sociedad:** LTDA.
- **Ubicación:** La empresa se encuentra localizada en el barrio JORGE ELIECER GAITAN, en la dirección Cra 2 # 71- 42

Grafico 1 Ubicación.



Fuente: Google Earth

- **Productos que procesan:** Pantalón JEAN
- **Número de trabajadores de la empresa:** 12 trabajadores/as ocupando cargos en las diferentes áreas de la organización.
- **Áreas o departamentos que componen la empresa:** administración, contabilidad, recurso humano, producción, diseño, empaque y mercadeo.

- **Volumen de venta:** la organización tiene un promedio de venta de trescientos millones de pesos anuales equivalentes a la venta de tres mil quinientos pantalones por mes en temporadas bajas y de diez mil pantalones en temporadas altas.
- **Instalaciones:** Las instalaciones físicas constan de 3 niveles:

Primer nivel: se encuentra el punto de venta, y la bodega de materias primas como etiquetas, botonería, accesorios, bolsas, papelería y archivos. La bodega es aproximadamente de 7 mts de ancho X 4 mts de largo, cuenta con una lámpara de neón blanca, y un ventilador de techo.

Segundo Nivel: se encuentran las oficinas de los gerentes y secretarias, además la sección de empaque, pulido, pegado de garra, pegado de botones y también la bodega donde se almacenan los productos terminados.

Tercer Nivel: Aquí es donde se encuentran las mesas de corte y bodega de rollos de tela.

Grafico 2 Planos



Fuente: Propia

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Objetivo general:** Convertirse en una organización del sector de confecciones grande y sólida en el ámbito nacional.
- **Misión:** Somos una empresa dedicada a la confección, ofreciendo a nuestros clientes una gran variedad de jeans de excelente calidad y diseño a precios competitivos, mediante un servicio ágil, desarrollando un enfoque orientado hacia la satisfacción de los clientes, en armonía con el medio ambiente y la comunidad, impulsando así, el comercio en la región.
Convertirse en una empresa de confecciones grande y sólida en el ámbito nacional, para el 2015, que brindará productos innovadores y competitivos, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos y así poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- **La visión** se logrará a través de 3 elementos estratégicos principales:
 - **Gente:** Se buscará ser el mejor empleador para cada una de las personas que trabajan en las diferentes áreas; valorando a los empleados, su crecimiento y sus contribuciones.
 - **Clientes:** Se brindará excelencia operacional a los clientes en cada uno de los despachos en toda la región.
 - **Crecimiento Rentable:** Se Garantizará una rentabilidad sostenida en el tiempo para los proveedores y la Compañía.
- **Principios:** Siempre ofrecer productos de excelente calidad; Dar el más impecable servicio y la mejor atención.
- **Valores:** Honestidad: los miembros de la organización deben de ser personas decentes y rectas, que tengan sinceridad con la empresa.
 - **Respeto:** el trabajador de la empresa tiene que ser cortés.
 - **Solidaridad:** los miembros de la empresa deben ser unidos y apoyarse.

- Responsabilidad: que los componentes de la organización adquieran ellos mismos una obligación a responder por sus labores.
 - Humildad: que los miembros sean personas que entiendan su pequeñez en la existencia de la humanidad y proceder en consecuencia.
 - Confianza: que las personas siempre tengan una esperanza firme, aliento y ánimo para hacer sus funciones.
 - Ética: el personal debe ser completamente moral y con principios.
- **PLANES ACTUALES:** actualmente los planes de la organización se encuentran enfocados hacia un proceso de crecimiento y de recuperación de mercado a través del territorio nacional, lo que ha generado que tanto la estrategia como la estructura, estén modificándose constantemente.

Grafico 3. Organigrama



FUENTE: Empresa Confecciones Cherokee

4. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

En el presente capítulo se analizará las variables del macro-ambiente que influyen en el comportamiento de la empresa, se estudiará cada uno de los conceptos que le componen y como estos pueden representar una amenaza u oportunidad para la organización, todo encaminado a realizar un análisis profundo para encontrar posibles soluciones a las adversidades que se presenten y/o aprovechar oportunidades no descubiertas.

El objetivo del análisis del entorno es la captación de la información para aportar fuentes de oportunidades y amenazas, en el desarrollo presente y futuro de las estrategias de la empresa. Es necesario contar con herramientas específicas orientadas a facilitar la recopilación y el análisis de la información. Han de ser, precisas y simples, un exceso de información, puede ser inviable de analizar.

Además, el análisis del entorno ha de prestar una especial atención a su desarrollo futuro, a largo plazo. Y esto, porque es en este ámbito temporal en el que han de plantearse las decisiones estratégicas.

En el capítulo se trabajara sobre la influencia indirecta, para luego poder trabajar sobre la influencia directa. El análisis externo pretende definir el contexto en el que la empresa se desenvuelve en el presente y en el futuro. Un buen conocimiento del entorno facilita la toma de decisiones estratégicas.

El éxito o fracaso en una determinada actividad empresarial depende de las condiciones que le rodean, el contexto en el que se mueve pueden ayudar o, dificultar la realización de la misma.

El entorno hace referencia a los factores externos a la empresa. Es conveniente diferenciar entre dos niveles de entorno: el entorno general y el entorno específico. El entorno general es aquella parte del entorno que ejerce una influencia indirecta sobre las empresas. Un mismo aspecto puede afectar más a las empresas de un sector que a las de otro o a las empresas de un tamaño o zona geográfica.

Suelen diferenciarse determinados componentes del entorno general, que constituyen lo que se denomina análisis del MACROAMBIENTE y son: Entorno

económico; Entorno político; Entorno social; Entorno jurídico; Entorno tecnológico; Entorno cultural; Entorno ecológico, y; Entorno demográfico.

4.1 ENTORNO ECONOMICO

Las siguientes variables del entorno económico afectan directamente al sector de las confecciones, porque a medida que se da un crecimiento en la economía, se puede generar una repercusión positiva o negativa para la empresa. Como la organización tiene históricos en que apoyarse, es necesario estudiar, como han afectado y afectan estas variables a la empresa y a la competencia para hacer un diagnostico de lo que se puede generar de no controlarse o prepararse apropiadamente.

Matriz 1. Variables clave del entorno económico y su relación con el sector.

Variables	A/O	AM	Am	OM	Om
Crecimiento del PIB a nivel general y per. Cápita.	O			X	
Crecimiento de la actividad económica	A		X		
Distribución de los ingresos de la población.	O			X	
Tendencia general de precios	A	X			
Nivel de ahorro y de inversión en la población	A		X		
Comportamiento de la economía colombiana.	O				X
Finanzas publicas en Colombia, considerando los ingresos y egresos de gobierno, la política de inversión y gasto público, así como la situación de déficit y superávit.	A		X		
Política económica actual	A	X			
Mercado de capitales y mercado financiero.	O				X
Tendencia de la economía mundial.	A	X			

Fuente: Propia

Las variables expuestas son las que en los últimos años han tenido algún tipo de influencia en el sector de las confecciones. Además, de ser las que pueden contextualizar para la identificación de amenazas y oportunidades en el ámbito económico, a su vez, permiten identificar cuáles son sus tendencias y que tan importante y determinante es su impacto para el sector de las confecciones y de una manera más específica para la organización.

Con la identificación de estas variables y la profundización de las más impactantes se podrá estimar como el mercado y las políticas del gobierno influyen en la administración de la empresa. Por otro lado, las variables expuestas en el cuadro

son las que permitirán ubicar la dificultad para estipular el conjunto definitivo de indicadores para estimar el rendimiento y potencial de la economía del país y específicamente la economía del sector.

4.2 ENTORNO POLITICO

Las siguientes variables del entorno político afectan directamente al sector de las confecciones, ya que tanto la situación política nacional que vive el país de apertura, como la tendencia neoliberalista del gobierno actual que apoya la globalización, inciden en las oportunidades que puede tener la organización para penetrar el mercado con un producto que tiene una fuerte competencia tanto directa como indirecta.

Matriz 2. Variables clave del entorno político y su relación con el sector.

Variables	A/O	AM	Am	OM	Om
Política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa.	O			X	
Caracterización de la estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del gobierno.	O			X	
Políticas institucionales del estado y sus instituciones, que de alguna manera tienen que ver con las actividades de la organización.	O			X	
Relaciones de poder establecidas por grupos, partidos y movimientos políticos a nivel nacional, regional y local, ubicando a la empresa en un contexto.	A	X			
Los gremios y grupos de presión, que influyen en las actividades de la empresa.	O			X	
TLC	O			X	

Fuente: Propia

Del cuadro anterior se pueden rescatar variables que permiten contextualizar al sector de las confecciones en un ambiente político y que además permite identificar condiciones favorables para la empresa como intervenciones que viene adelantando el gobierno colombiano con el gobierno de estados unidos en el Tratado de Libre Comercio TLC. Este acuerdo bilateral busca ampliar el mercado de bienes y servicios y le trae beneficios a Colombia en la rebaja de aranceles.

Por otro lado, cabe mencionar que a nivel departamental también se vienen tratando algunos acuerdos que permiten el desarrollo de la economía regional de acuerdo a unas apuestas productivas priorizadas por la cámara de comercio de Cali, donde se encuentra el sector de las confecciones como una de las prioridades más importantes.

4.3 ENTORNO SOCIAL

Las variables del entorno social que se analizarán a continuación son las que afectan directamente al sector de las confecciones, ya que es de vital importancia conocer la composición social de la población colombiana, la situación social actual y tendencias en el empleo, subempleo y desempleo; la ocupación de la población, y la política social gubernamental a nivel nacional y regional. Ya que debido a su aceptación o rechazo, pueden permitir oportunidades a la empresa.

Matriz 3. Variables clave del entorno social y su relación con el sector.

Variables	A/O	AM	Am	OM	Om
Composición social de la población colombiana y en particular de la atendida por la empresa	O			X	
Tendencias en el empleo.	A		X		
Situación social y perspectivas de desarrollo social	O				X
Política social gubernamental a nivel nacional.	O				X
Inseguridad	A	X			
Pobreza	A	X			
Tendencias en el subempleo.	A		X		
Tasa de desempleo	A	X			
Conflicto armado	A		X		

Fuente: Propia

Estos ítems han tenido algún tipo de influencia en el sector de las confecciones, ocasionando cambios y re contextualizando el sector. Permitiendo identificar el papel que desempeña la mujer, los cambios de valores sociales, los diferentes estilos de vida, y el ecologismo constituyéndose en fuentes de oportunidades.

En este entorno se encuentran condiciones desfavorables para la empresa, como el aumento de la inseguridad en zonas urbanas, Los altos índices de pobreza y de desempleo, que afectan los ingresos que conllevan a tendencias de consumo por productos de primera necesidad, afectando otros sectores que no comercializan

esos productos. Además está el conflicto armado, el contrabando y la piratería, consecuencias del desempleo y las deficiencias políticas y gubernamentales.

Sin embargo, existen condiciones favorables como lo son la tendencia consumista consecuencia de los medios de comunicación, y los sistemas de transporte empleados en las principales ciudades, que están permitiendo embellecerlas, mejorar las condiciones de vida, generar empleos y desmarginalizarlas.

4.4 ENTORNO JURIDICO

Las variables del entorno jurídico tenidas en cuenta son las que influyen en el sector de las confecciones de manera fuerte, ya que la labor que realiza el gobierno para beneficiar al sector de la industria, en busca de desarrollar productos diferentes que lleven a variar la base de la economía nacional, los lleva a generar nuevas oportunidades de comercializar productos menos usados.

Matriz 4. Variables clave del entorno jurídico y su relación con el sector.

Variables	A/O	AM	Am	OM	Om
Constitución Nacional	O			X	
Legislación Comercial	O			X	
Legislación Laboral	O				X
Legislación Penal	O				X
Legislación Civil	A		X		
Legislación Fiscal	A	X			
Legislación Especial	A		X		

Fuente: Propia

Para el desarrollo del trabajo se han tomado en el entorno jurídico variables que no solo permitan identificar el contexto de la organización, sino que además permitan identificar la acción del gobierno y administración pública y como estas afectan a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de los sectores, medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización, numerosas facetas de la práctica empresarial. La regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos).

4.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

Las variables del entorno tecnológico indicadas a continuación, son importantes para el sector de las confecciones, ya que es necesario identificar donde adquirir la maquinaria para desarrollar el producto, y el nivel de desarrollo de la tecnología nacional que puede ser beneficiosa para este sector. Además, dependiendo del factor de innovación que se va a introducir en la presentación del producto, la tecnología es el gran aliado para cumplir con las necesidades del cliente y poder lograr una posición diferencial en el sector.

Matriz 5. Variables clave del entorno tecnológico y su relación con el sector.

Variables	A/O	AM	Am	OM	Om
Tecnologías Disponibles en el mercado	O				X
Tendencias de Desarrollo Tecnológico	O			X	
Tecnología utilizada y nivel de Desarrollo Tecnológico	O				X
Desarrollo tecnológico de Software	O				X
Seguridad	O				X
Innovación de procesos	O				X
Mano de obra calificada	O				X
Mano de obra no calificada	O				X

Fuente: Propia

Uno de los entornos que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse. Es por eso que buscando contextualizar el entorno a la realidad de la empresa, se decidió trabajar con las variables mencionadas anteriormente.

El sector ha tenido avances tecnológicos que le han ayudado a la eficiencia y a reducir costos en la producción. Entonces se aprovecharán los cambios para que facilite el acceso a las materias primas de una forma más rápida y con mayor calidad. Dado las características del producto y su producción artesanal es muy difícil implementar estos avances en la producción de los jeans. Lo que sí se puede aprovechar es la historia del jean y el uso para asegurar la continuación de producción y el bajo cambio en su forma.

4.6 ENTORNO CULTURAL

Las siguientes variables del entorno cultural influyen en el sector de las confecciones de manera fuerte, ya que conocer las costumbres, valores y comportamientos de la sociedad y especialmente de la población que va a ser atendida por la organización, la pone en ventaja en comparación con la competencia. Además son importantes estas variables porque al tener presente los gustos y preferencias que tienen los clientes frente al consumo de productos elaborados por el sector hace que las ventas de las empresas que participan en él se incrementen atrayendo más clientes.

Matriz 6. Variables clave del entorno cultural y su relación con el sector.

Variables	A/O	AM	Am	OM	Om
Caracterización de las culturas	O			X	
Valores, normas y gustos de los individuos	O			X	
Festividades	O				X
Religión	A		X		
Integraciones sociales	O				X
Creencias	O				X

Fuente: Propia

Para el manejo y selección de las variables a analizar se partió de la necesidad de identificar el comportamiento individualista, grupal, social y comunicativo de la población de la región y del país., adicional a esto, poder determinar como estas afectan a las posibilidades de actuación empresarial y a la aceptación de los productos/servicios.

La caracterización de la cultura caleña resaltada por la industria de cultura y turismo es que Cali ha sido una de las ciudades del país más prolifas en el desarrollo de expresiones artísticas y culturales, como la danza, el teatro, la música, el cine y la pintura entre otras. A pesar de ello la falta de formación empresarial ha impedido el impacto social y económico que una verdadera industria cultural puede generar.

4.7 ENTORNO ECOLÓGICO

Las variables del entorno ecológico influyen en el sector de las confecciones de manera importante, ya que se tiene en la actualidad un inmenso valor y tendencia de la moda y del medio ambiente, usando leyes, reglamentos, determinando procesos y procedimientos para su conservación.

Matriz 7. Variables clave del entorno ecológico y su relación con el sector.

Variables	A/O	AM	Am	OM	Om
Incidencia en las leyes y reglamentos	O			X	
Características de las instalaciones donde se ubica la empresa	A		X		
Determinación de efectos ambientales	A		X		
Políticas de reciclaje	O				X
Campañas ecológicas	O				X
Tendencia al ecologismo	O				X

Fuente: Propia

Las variables expuestas son las que en los últimos años han influenciado en el sector de las confecciones. Además, de ser las que pueden en cierto modo contextualizar a la empresa para la identificación de amenazas y oportunidades en el ámbito económico, a su vez, permite identificar cuáles son sus tendencias y que tan importante y determinante es su impacto para el sector de las confecciones y de una manera más específica para la organización.

El entorno ecológico, y las variables seleccionadas muestran como la mentalidad del gobierno y del consumidor han evolucionado. Debido a ello se crean consumidores verdes o consumidores ambientales. Estos se preocupan por el costo de los productos en el mercado actual, pero no solo por los costos de producción y de venta, sino principalmente por el costo ambiental que generan los productos y servicios y adquieren y que hasta ahora ninguna empresa había tomado en cuenta, por lo que en la actualidad los clientes y consumidores están empezando a adquirir productos o servicios que tomen en cuenta este costo ambiental para así realizar una compra inteligente que no dañe el medio ambiente.

4.8 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Las variables del entorno demográfico influyen en el sector de las confecciones de manera importante, ya que al determinar cómo es la población económicamente activa del país, se les podrá restringir o permitir el acceso a los productos y servicio que la empresa presta a los clientes, mejorando o empeorando la situación de la empresa y sus ventas.

Matriz 8. Variables clave del entorno demográfico y su relación con el sector.

Variables	A/O	AM	Am	OM	Om
Población económicamente activa	A	X			
Tasa de crecimiento de la población	O				X
Composición de la población ubicación geográfica (U)	O				X
Composición de la población ubicación geográfica (R)	A		X		
población empleada	O				X
población desempleada	A	X			
Población en edad de trabajar (12-65 años)	O				x

Fuente: Propia

Buscando realizar un análisis que evidencie las condiciones y el potencial de desarrollo de numerosos sectores y la condena a su desaparición o a la marginalidad a otros, se seleccionaron las variables donde se pueda percibir los diferentes comportamientos de la población.

Entre los puntos más representativos de este entorno esta la tasa de crecimiento de la población y el tamaño del mercado en los últimos años presentan un mayor aumento de natalidad, lo que se visualiza como una variable a considerarse como una Oportunidad Mayor.

5. ANALISIS SECTORIAL DE LA ORGANIZACIÓN

5.1 CARACTERIZACION

Para poder analizar la competitividad de este sector desde un punto de vista global e integral, se hace necesario revisar todas las generalidades del mismo. Es necesario entonces estudiar sus interacciones con otros sectores, y como este mismo se caracteriza en la realidad colombiana y mundial.

Si se analiza el sector de confecciones se encuentra que, a la luz del mundo globalizado y a la luz de los diferentes acuerdos de comercio, existen otros sectores relacionados al mismo. Estos van generando unas cadenas que hacen necesario el análisis integral de las relaciones y en particular, de la cadena fibra-textil-confección. Esta cadena es uno de los sectores productivos más ampliamente globalizados, y que el reto para este sector en Colombia es profundizar sobre las nuevas condiciones del entorno mundial, donde hay un proceso profundo de reestructuración, aparición de nuevos mercados y competidores, y donde el cambio tecnológico no está siendo ajeno en la cadena de valor de esta industria. De hecho, este se está convirtiendo en uno de los pilares fundamentales de la globalización y de poder ser competitivos en la misma. Nuevos conceptos como el de la tecnoglobalización, resaltan la importancia que ha tomado la tecnología en el mundo actual. La tecnoglobalización señala el carácter internacional de la Investigación y el Desarrollo Tecnológico (I&D) y la innovación.

El sector de las confecciones desde los últimos años ha venido teniendo un decrecimiento. La alta calidad de las materias primas y la posibilidad de suplirlas está haciendo que se viva una transformación sin precedentes en la nación. Este sector aunque aun no es objeto de millonarias inversiones por la entrada de competidores nuevos y proyectos ambiciosos que adelantan los jugadores tradicionales, mediante la transformación en la variedad y calidad de la oferta, si es un sector que se proyecta como gran alternativa emergente del departamento del valle, para aumentar y desempeñar un papel importante en la economía del país, especialmente a la hora de las exportaciones. Por esto la oferta se está segmentando en ubicación y publico objetivo.

El mercado de las prendas pantalón, se está transformando. En todas las zonas del país y donde este participando la agroindustria se están elaborando proyectos

de gran magnitud, con inversiones no solo locales sino del exterior. El sector se está concentrando en empresarios y profesionales que dedican su vida al negocio y ninguno de los jugadores de esta industria está quieto. El mercado quedara en los mejores administradores de recursos y oportunidades.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede decir también que la cadena Textil-Confecciones es bastante diversa debido a la cantidad de productos finales que genera. La característica más destacable de este sector es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar, sin embargo la industria textil abarca también la producción de fibras técnicas utilizadas por otras industrias, agricultura y la construcción, en forma de productos tan diversos como cintas transportadoras, filtros, textiles para empaques, cuerdas, redes, fibras para revestimientos, alfombras, etc.

Las actividades de la cadena vista de manera muy general y según su grado de transformación, van desde la producción de materia prima hasta la manufactura de aquella variedad de productos semiacabados y acabados (Pantalones, camisas, entre otros). Los procesos intermedios de la cadena son la fabricación de hilos (hilatura), tejido (plano y de punto) y el teñido y acabado de telas.

A septiembre de 2005, la producción y las ventas de confecciones continuaron con la tendencia descendente de crecimiento que se presentó desde finales del 2004. La variación del promedio en 12 meses a septiembre de 2005 fue de -2.97% frente al mismo periodo de 2004. Por su parte, el decrecimiento anual del año corrido a septiembre de 2005 fue de -5.95% , cayendo 5.28 puntos porcentuales frente al crecimiento anual observado en el mismo periodo de 2004.

El crecimiento de las ventas de confecciones siguió la misma tendencia que la producción, con crecimientos negativos en el promedio en doce meses desde diciembre del año 2004, cuando la variación fue de -0.60% . La variación anual de -3.87% a septiembre de 2005 muestran que los crecimientos negativos se acentuaron a lo largo de ese año, sobre todo durante el tercer trimestre.

Si bien desde marzo de 2003 los precios finales de los productos del sector de confecciones crecieron a una menor tasa que los costos, estos últimos han venido disminuyendo rápidamente su ritmo de crecimiento en los últimos años, con lo cual la brecha se hizo más estrecha.

Este menor ritmo de crecimiento en los costos del sector de confecciones, sobre todo a partir de mayo de 2005, obedeció en parte a que el índice de precios al productor mostro que los precios de los tejidos de algodón, principal materia prima del sector, se desaceleró rápidamente debido al uso de los materiales sintéticos.

Los últimos años han sido muy complejos para los empresarios de los textiles y de las confecciones, el ingreso masivo de importaciones provenientes de China afectó los resultados en el mercado interno, la revolución que continuó por un año más disminuyó los ingresos por exportaciones y la terminación del acuerdo multifibras puso a las confecciones colombianas a competir de igual a igual con los productos chinos, lo que trajo consigo que las ventas a EEUU no aumentaran.

Sin embargo las salvaguardias establecidas por el gobierno, que limitaron el ingreso de textiles chinos, y el repunte en las ventas durante navidad ayudaron a que los empresarios mejorarán sus números. El remate fue bueno y muchas empresas lograron salir de sus inventarios.

Se tienen buenas noticias con respecto al algodón, principal materia prima del sector de textiles y que ha presentado distorsiones en los mercados internacionales, por subsidios aplicados por países como EEUU que disminuyen los precios por debajo de los costos. En este sentido, con la entrada en vigencia del TLC, EEUU le venderá a Colombia algodón sin pagar arancel, con lo cual se aumentará la competitividad en el mercado interno y externo.

Por otro lado, se logró que Estados Unidos mantuviera lo que había concedido en el ATPDEA, al permitir que el aprovisionamiento de nailon desde Canadá, Israel y México acumulara origen como si fuera desde países de la región.

Ante la invasión de productos chinos, la industria textilera ha solicitado la aplicación de medidas de salvaguardia y está intentando unir esfuerzos para que las aduanas frenen el ingreso de textiles a precios tan bajos.

Con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos se espera incrementar las exportaciones de confecciones y textiles, productos que son de gran aceptación en el mercado estadounidense. Además de que este país es el principal destino de las exportaciones colombianas de este sector.

5.2 MATRIZ INTEGRADA

Luego de recopilar y hacer un recorrido por los diferentes entornos que se presentan en el macroambiente. Se ha hecho una selección de veinte variables que pueden ser claves, por tal razón se plantean su relación con el sector, la justificación, su tendencia y el impacto que pueden tener con la empresa.

Matriz 9. Variables clave del entorno y su relación con el sector

Var. Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la empresa	O/A
Protección del estado a actividades que aumenten la producción en el sector	El sector de las confecciones es una de las apuestas productivas del valle, saliendo como uno de los sectores emergentes de la cadena productiva.	La protección departamental de los sectores emergentes, tienen incidencia directa con las confecciones, ya que son los principales apuestas del gobierno, ofreciendo ayuda a los empresarios en los Servicios complementarios, la Capacitación, la Comercialización y el Mejoramiento de proceso, con el fin incentivar el desarrollo de la actividad. TENDENCIA A CRECER: Continuar la protección y desarrollo de estos sectores emergentes.	El impacto es POSITIVO, ya que toda acción positiva realizada sobre el sector, ofrece ventajas para dar productos de calidad y a menores costos. La protección y fomento del desarrollo en el sector secundario, se traslada al sector específico de las confecciones, a través de productos más competitivos.	O
Políticas de mipymes en el pnd	El Plan Nal. De Desarrollo, con la reforma de la Ley 905/04, incluyó políticas y programas de ayuda a las microempresas que favorecen la cadena productiva de las confecciones.	Debido a las oportunidades que brinda el desarrollo de la cadena productiva, desde hace unos 7 años, es importante aprovechar los programas para lograr conseguir los objetivos planteados mediante el apoyo gubernamental. TENDENCIA A CRECER: el gobierno continúa con el apoyo a las MYPIMES.	Impacto POSITIVO, ya que las estrategias del Valle del Cauca incluyen temas como gestión de la logística de distribución, capacitación en nuevas tecnologías y formación en calidad y productividad, en todos los niveles, lo cual ayudaría a la empresa a disminuir los costos.	O
Alteración y modificación de calidad	En las confecciones, la calidad es un punto clave que marca la diferencia para lograr el posicionamiento. Además por ser un producto de uso diario, mantiene en la mira de las autoridades por ser un producto fácilmente manejado en el contrabando y la piratería.	Tener excelentes productos de buena calidad e innovación, daría ventaja competitiva frente al sector, porque se genera un mayor nivel de satisfacción al cliente. TENDENCIA A CRECER: Hacer continuas revisiones a la calidad especificada.	La organización deberá mantener altos estándares de calidad, desde sus materias primas hasta su producto final, lo que producirá una buena referencia hacia el consumidor. Por lo cual el impacto es POSITIVO.	O

Matriz 9. (Continuación)

<p>Tecnologías disponibles en el mercado</p>	<p>Debido a la alta competencia en este sector, se necesitan tecnologías que puedan hacer más dinámico el proceso de producción y distribución para generar competitividad.</p>	<p>Las empresas que no administren la tecnología para asegurar el futuro, tendrán el futuro administrado por la tecnología que manejen sus competidores. La maquinaria necesaria para las actividades de la confección, pueden ser importadas o adquiridas en el país. TENDENCIA A CRECER: Avances progresivos en Ingeniería Industrial y alta formación a profesionales.</p>	<p>Impacto POSITIVO, puesto que el desarrollo de la maquinaria adecuada, en el propio país, genera que dichas tecnologías se puedan obtener internamente a un menor costo, lo cual disminuye a su vez, los costos de producción.</p>	<p>0</p>
<p>Tendencias de desarrollo</p>	<p>El desarrollo o avance de las tecnologías, siempre favorecerán, no solo al sector de las confecciones, sino a muchos otros sectores.</p>	<p>El apoyo que presta el gobierno a proyectos de Ingeniería, por medio de Instituciones como el Sena, ha generado un crecimiento en el desarrollo de ideas que puedan ofrecer soluciones abiertas flexibles y actuales. TENDENCIA A CRECER: Continuar con el desarrollo y las estrategias de mejoramiento.</p>	<p>Impacto POSITIVO. El apoyo al desarrollo tecnológico que realizan estas Instituciones, permite al sector, hacer evaluaciones basados en experiencias y estadísticas, para poder tomar decisiones sobre las tecnologías que más le conviene.</p>	<p>0</p>
<p>Tecnología utilizada</p>	<p>En el sector de confecciones, se usan distintas tecnologías para el proceso, maquinaria para la elaboración de jeans, software y medios de comunicación.</p>	<p>Esta maquinaria es necesaria para lograr cumplir con los estándares de calidad y de servicio que se exigen en este tipo de productos. TENDENCIA A CRECER: el uso de esta tecnología es estable y permanente, por el buen funcionamiento que tiene.</p>	<p>Impacto POSITIVO. Genera un buen impacto, en cuanto al logro de eficiencia en el proceso y mayor confiabilidad y facilidad para el manejo del producto.</p>	<p>0</p>
<p>Crecimiento de la actividad económica</p>	<p>La empresa se desarrolla en el sector económico secundario y terciario, en la rama de confecciones y en el renglón de jeans. El crecimiento de la actividad en este sector es negativo en los últimos años, decreciendo un 7,7% en el 2011</p>	<p>Este decrecimiento ha sido jalonado principalmente por el aumento de la piratería y el contrabando, además por la aparición de competencia internacional con amplias capacidades de producción y bajos costos. TENDENCIA A CRECER: a mantenerse el hábito del consumo de productos económicos y de buena calidad, preferiblemente si son legales, colombianos y elaborados con tecnologías limpias.</p>	<p>Impacto POSITIVO. Aunque el crecimiento no ha favorecido mucho, el sector tiene un gran potencial apoyado en las tendencias hacia lo natural y orgánico, a mantener lo nacional sobre lo importado y a comprar productos a empresas de marca lo cual favorece la incursión de productos nuevos de las empresas existentes.</p>	<p>0</p>

Matriz 9. (Continuación)

Tendencia general de precios	El sector no puede generar un alza a los precios, debido a la diversidad de sustitutos, y alta preferencia cultural hacia productos elaborado del sector	Los precios están en un punto de equilibrio donde se pueden cubrir los costos para su producción. TENDENCIA A DECRECER: Los precios se mantienen.	El impacto NEGATIVO, ya que para presentar un producto con un grado de innovación, generara ventaja diferencial, sosteniendo el mismo precio.	A
Política económica actual	La política del actual gobierno, maneja una tributación más alta sobretodo en el consumo y un gran apoyo a la inversión y el ahorro. Este aumento en la tributación genera un aumento en los costos.	Si bien es cierto que el apoyo al sector primario, asegura la consecución de las materias primas, el incremento en la grabación de los productos básicos, origina que estos insumos tenga un aumento y se incrementen los precios de los productos. TENDENCIA A CRECER: La política económica tiende a continuar con el aumento de los impuestos.	Impacto NEGATIVO, En cuanto al aumento de los impuestos la política económica afecta negativamente al sector, pero en cuanto a la inversión, lo afecta positivamente porque le da posibilidades de ampliarse y entregar un mejor producto.	A
Situación política nacional	Esta variable está relacionada en la medida en que la situación política puede generar a las organizaciones una estabilidad o una inestabilidad económica y social, que podrá determinar el crecimiento o el desarrollo del sector de las confecciones.	Se presenta una estabilidad política a nivel nacional y regional, ya que el hecho de haber mantenido una tendencia ideológica en la presidencia por otro periodo garantizó, de cierta manera, la continuidad de las políticas que el gobernante anterior implementó en su mandato, ayudando a un normal desarrollo, con unos niveles de riesgo y de incertidumbre menor. TENDENCIA A ESTABLE: la estabilidad permanece, sobre consideración de continuidad política	El impacto sobre la empresa es POSITIVO, ya que si el sector logra aprovechar las políticas de sostenimiento del sector primario y de mypimes, puede generar estabilidad suficiente para permitir que se dé un crecimiento en el desarrollo económico del mismo. Sin embargo la tendencia del gobierno, ha generado un desarrollo lento pero confiable en el sector.	O
Tendencia ideológica del gobierno.	Se relaciona con el sector en la medida que al mantenerse una estabilidad política, a su vez generará una estabilidad en el sector, además por que la ideología del gobierno, puede establecer criterios que van a servir de guía de acción.	El tener un gobierno que continúa la ideología de un periodo tan largo da seguridad y estabilidad a las organizaciones que forman parte del sector. TENDENCIA A ESTABLE: Mantener una estabilidad política, y mantener un sistema de competitividad y globalización en el sector. Todo esto se presenta por la ideología neoliberal del gobierno actual.	El impacto es POSITIVO, ya que el neoliberalismo promueve la globalización, posibilitando la oportunidad de atraer inversionistas al sector, proporcionando el espacio idóneo para libre competencia, con igualdad de posibilidades de sostenimiento en el mercado, marcándose la diferencia solo en el valor agregado que pone cada organización.	O

Matriz 9. (Continuación)

<p>Políticas institucionales del estado y sus instituciones</p>	<p>Estas son las políticas que más están relacionadas con el sector, pues son estas instituciones las que se encargan de regular las normas y ejercer control para que se cumplan, creándose una igualdad de oportunidad</p>	<p>El análisis político puede hacer una valiosa contribución al análisis de la organización, ya que existen varios regímenes políticos en ellas, como la Autocracia, la Burocracia, la Tecocracia, y la Democracia, entre otros. TENDENCIA A CRECER: la política institucional sirve como guía de acción de criterios establecidos, que garanticen igualdad en todos los aspectos y proteja la práctica sana</p>	<p>El impacto es POSITIVO, ya que esta variable ha permitido unas prácticas sanas de competencia en el sector, beneficiando a las organizaciones que cumplen con la normatividad y castigando a las que la infringen. Son importantes estas políticas por garantizar el cumplimiento de la norma.</p>	<p>O</p>
<p>Composición social de la población colombiana y en particular de la atendida por la empresa</p>	<p>Esta variable se relaciona con la organización en el sentido que tiene que amoldarse a la composición de la sociedad, ya que es a esta que va a buscar satisfacer una serie de necesidades.</p>	<p>De las características de la composición de la población, se puede sacar las determinantes para detectar necesidades de los clientes a los cuales se quiere llegar, tomando en cuenta sus diferentes tendencias y gustos. La tendencia actual es a CRECER, ya que la población en general está adquiriendo gustos, deseos y necesidades por productos limpios, innovadores, nacionales y bajos costos.</p>	<p>El impacto es POSITIVO, ya que el tipo de población a la que piensa llegar la organización, ya que esta puede darle un estatus que así mismo como le puede generar ingresos bastante satisfactorios, puede realizar una serie de impedimentos para que no todos los miembros de la sociedad acceden a los productos y no puedan acceder otros tantos a ellos.</p>	<p>O</p>
<p>Tendencias en el empleo, subempleo y desempleo.</p>	<p>También se relaciona por que de acuerdo a estas tendencias, los individuos van a tener diferentes niveles de calidad de vida y por consiguiente la sociedad, la cual puede afectar seriamente a la organización y su desarrollo.</p>	<p>Es otra variable importante ya que de la ocupación de la población nacen los ingresos y de estos en muchos casos una parte se destinará al sector. Además que al estar la población ocupada tendrán más posibilidades de acceso a los bienes y servicios prestados por el sector. La tendencia es a DECRECER, en lo que se lleva del siglo XXI, haciéndose de esa manera una mejor calidad de vida para la población relacionada con el sector secundario de la economía y especialmente a los relacionados con las confecciones, sin embargo la tendencia nacional del empleo es decreciente.</p>	<p>Impacto NEGATIVO, ya que al existir mejor calidad de vida se disminuye la rotación y movilización de población. Entre más empleo exista, más ingresos se redistribuyen en bienes y servicios que se encuentran en diferentes mercados, y parte de esos ingresos podrán ser destinados a la organización. Sucede lo contrario cuando es el desempleo el que aumenta, lo que en este momento está sucediendo en el país. Implicándose una reducción del mercado objetivo del sector de confecciones.</p>	<p>A</p>

Matriz 9. (Continuación)

<p>Situación social</p>	<p>Esto también se relaciona con el sector ya que el desarrollo de este, depende en parte del desarrollo social y de la situación social, ya que las organizaciones son entes sociales.</p>	<p>La situación social influye demasiado ya que si esta no es optima y estable generará que las personas no se puedan adaptar a los sistemas económicos generándose de esta manera un conflicto económico para cualquier sector. La tendencia a CRECER a favor de la obtención de una mejor calidad de vida por parte de la población.</p>	<p>El impacto que ha tenido la situación social en el sector en los últimos años es POSITIVO ya que ha permitido que empresas de los sectores primario y secundario se hayan extendido por varias ciudades del territorio nacional. Ya que gracias al desarrollo social de las ciudades se han creado grandes oportunidades de mercado.</p>	<p>0</p>
<p>Política social gubernamental a nivel nacional.</p>	<p>Está relacionada en la medida que las organizaciones son entes sociales compuestas por personas y para personas, indicándose de esta manera la necesidad de fijar unos patrones de conducta y de unas guías de acción.</p>	<p>Se presenta una estabilidad política social en la mayor parte del país, ya que el hecho de haber mantenido un presidente por dos periodos garantizó, de cierta manera, la continuidad de las políticas que este gobernante implementó en sus mandatos, ayudando a un normal desarrollo, con unos niveles de riesgo y de incertidumbre menor. La tendencia de esta política es a CRECER lentamente la calidad de vida de las personas, para que haya un desarrollo social eficiente y productivo.</p>	<p>El impacto de esta política es POSITIVO ya que se encarga de establecer unos criterios que sirven como patrones de acción, los cuales ayudan a que se desarrollen condiciones mínimas para que se pueda desempeñar la razón social de cada empresa, poniéndose límites. Además es positivo por el hecho de facilitar un punto mínimo y un máximo para todos.</p>	<p>0</p>
<p>Caracterización de las culturas</p>	<p>Conocer las costumbres, valores y comportamientos de los clientes pone en ventaja a la organización comparada con la competencia; debido a que los clientes se sienten más cómodos con productos y en sitios acordes a sus costumbres y sus necesidades.</p>	<p>La caracterización cultural o de los patrones de la cultura no solo influyen en las organizaciones sino que las determinan. Toda organización parte de una necesidad o posible ventaja que se ubique en la cultura o sociedad, no importa el tipo de organización. Siempre se va a encontrar regida por tales patrones. Es por esto que se puede concluir que la tendencia de esta variable es a CRECER.</p>	<p>El impacto es POSITIVO ya que las oportunidades y ventajas competitivas parten de la necesidad ubicada en la cultura o sociedad, lo cual hace que las organizaciones estén regidas por los patrones de la cultura.</p>	<p>0</p>

Matriz 9. (Continuación)

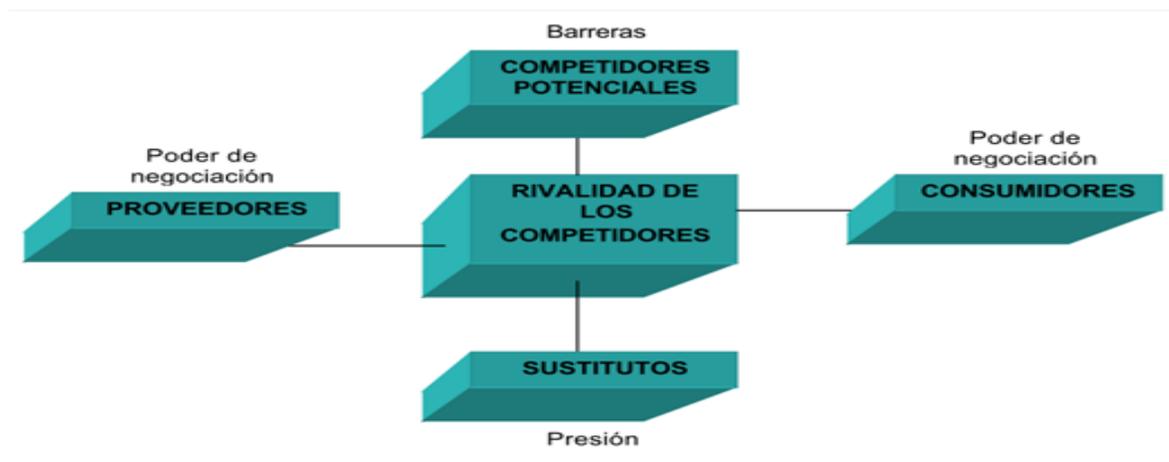
<p>Valores, normas y gustos de los individuos</p>	<p>Tener presente los gustos y preferencias que tienen los clientes frente al consumo de productos elaborados por el sector de las confecciones, hace que las ventas de las empresas que participan en él se incrementen atrayendo más clientes.</p>	<p>Al conocer los gustos de la población se adquiere un conocimiento y una preferencia por parte de la población consumidora de los productos elaborados en el sector. Si no se tienen presentes estas preferencias el volumen de ventas puede disminuir. Actualmente el valor que se ha dado y los gustos hacia el jean, tienen tendencia a aumentar, lo que permite vislumbrar un tendencia a CRECER, que podrán ser aprovechadas si los empresarios empiezan a preparar para llenar expectativas de consumidores.</p>	<p>El impacto es POSITIVO, ya que se adquiere reconocimiento de la población, los ingresos del sector aumentan, permitiéndole hacer mejoras a la empresa y a la calidad de los productos y servicios, pero si no se toman en cuenta estos gustos, esas normas y valores, sus ventas pueden disminuir haciendo que haya baja de precios y se tenga que cerrar la empresa por el rechazo de la población.</p>	<p>0</p>
<p>Incidencia en las leyes y reglamentos</p>	<p>El sector debe conocer los reglamentos que regulan la conservación del medio ambiente y al mismo tiempo aplicarlos; ya que el incumplimiento puede llevar a la organización a un cierre temporal o permanente.</p>	<p>Al conocer y aplicar los reglamentos, el sector tiene un mayor reconocimiento, atrayendo a mas clientela. Al no cumplirlo se adquiere desprestigio, lo que llevaría a la pérdida de clientes o al cierre de la empresa. La tendencia es a CRECER la incidencia en las leyes y reglamentos con el fin de ejercer un mayor y mejor control en la preservación de los recursos naturales y de la calidad de vida de las personas.</p>	<p>El impacto es POSITIVO, ya que ha permitido prácticas sanas y competencia en el sector, beneficiando a las organizaciones que cumplen con las leyes y reglamentos. Cuando el sector cumple con los reglamentos es estable y adquiere reconocimiento; por el contrario, si no cumple puede haber restricción de la actividad, lo que genera perdida.</p>	<p>0</p>
<p>PEA</p>	<p>El sector secundario de la economía depende del volumen de ventas, y para que esto suceda necesitan que haya una mayor población empleada; al mismo tiempo esta variable puede restringir o permitir el acceso a los productos y servicio que la empresa presta.</p>	<p>Cuando hay una mayor población empleada estas personas adquieren mayores ingresos, lo que les facilita el acceso a los productos del sector. En caso de un mayor desempleo la población disminuirá sus ingresos afectando el acceso a los productos. A mayor empleo mayor acceso al sector, mayor desempleo menor acceso al sector. La tendencia de la PEA en el país es a CRECER, sin embargo, dentro de esta población la tendencia más significativa es el aumento del desempleo y el subempleo con relación al crecimiento del empleo.</p>	<p>El impacto es POSITIVO, ya que si la tendencia de empleo es mayor el sector es estable; pero cuando hay una mayor población desempleada conlleva a que la empresa baje sus precios para que sus productos puedan ser más asequibles al consumidor.</p>	<p>0</p>

5.3 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

A continuación se trabajara con los diferentes datos analizados hasta este punto del trabajo se deben sintetizar mediante una herramienta que trate de determinar el escenario del conjunto de competidores en el sector industrial y de examinar las habilidades estratégicas que tiene cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

“La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas que están mostradas en la figura, la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial” (Porter, 2001).

Grafico 4, Diamante de Porter.



Fuente: Porter 2001”

5.3.1 Competidores Potenciales

- Economías de escala. El sector de las confecciones de prendas pantalón, es un sector bastante tradicional, pero en el departamento está apareciendo como uno de los sectores emergentes, lo que ha generado una necesidad y una oportunidad de reducir los costos de los diferentes productos de las organizaciones del sector, puesto que las empresas ya establecidas aprovechan esa intensidad del movimiento de los consumidores del sector para comprar al por mayor, contratando las fuentes más favorables para las

organizaciones y estableciendo pactos estratégicos con los proveedores que les dan las materias primas, comprometiéndolos y accediendo a precios viables para las organizaciones ya establecidas en el sector agroindustrial. Y es precisamente por esto que el sector se enfrenta a economías de escala, además, se puede determinar que para los competidores potenciales las barreras de ingreso son relativamente **bajas**, puesto que es un sector emergente apoyado fuertemente por el gobierno para la transformación de productos con valor agregado.

- La diferenciación del producto (jeans). Precisamente por tratarse de un sector emergente que está dando valor agregado a sus productos, se puede decir que la barrera de ingreso es **alta**, ya que es fácil distinguir que las organizaciones de este sector han desarrollado identidades que las diferencian una de la otra, y las que no lo han hecho han logrado crear una necesidad significativa en los consumidores potenciales, dando esto una gran dificultad para el acceso a los nuevos competidores, quienes tendrán que hacer grandes gastos para superar las instituciones ya existentes y así ganarse la fidelidad de los clientes, mostrándose con esto que los competidores potenciales tendrán que esforzarse demasiado para poder ubicarse y sobre todo mantenerse al nivel del sector de las confecciones, estimando esfuerzos en el valor agregado de los productos.
- Identificación de marca. Este punto se presenta como una barrera de ingreso **alta**, ya que en el sector de las confecciones de prendas pantalón es notorio que los diferentes clientes del sector tienen una clara tendencia a consumir los productos con más prestigio y más reconocimiento, como es el caso del jeans Levis y jeans Diesel, generando esto que los nuevos competidores tengan que pensar en estrategias bastante agresivas para poder ingresar al sector, y poder captar la atención de los clientes.
- Curva de aprendizaje o de experiencia. La curva en el sector muestra que hay una clara ventaja para los competidores existentes, ya que los costos unitarios han declinado bastante gracias a la experiencia adquirida por el tiempo que llevan las organizaciones en el mercado, mostrando que también los empleados han venido evolucionando en el sector, mejorando sus métodos y servicios volviéndose más eficaces y asegurando una permanencia en el mercado a las organizaciones ya existentes y dificultando la permanencia a los competidores potenciales, sin embargo cuando se trata de entrar al sector como una organización que genera valor agregado a los diferentes productos del sector, se evidencia que la curva de aprendizaje o de experiencia muestra ventajas medias, ya que el hecho de tener una competencia tan intensa y con más experiencia hace que en la mayoría de las organizaciones que desean ingresar al sector tengan ciertas desventajas aseguándose unas **medianas** barreras de

ingreso para los competidores que ingresan a hacer procesos de transformación con valor agregado a los diferentes productos. Y que las organizaciones que ya se encuentran constituidas y que generan valor agregado a sus productos, se encuentren en un proceso de aumentar su aprendizaje, lo cual hace que marquen una diferencia en el sector.

- **Reacción esperada.** Es notorio que la competencia ya establecida dentro del sector de las confecciones responden lentamente cuando ven aparecer una competencia nueva, lo cual se debe a que es un mercado bastante grande y mal aprovechado por los inversionistas locales, por lo cual los competidores existentes mantienen sus estrategias, además están trazadas para aprovechar las políticas y las influencias que de alguna manera tiene relación con el sector, para que los competidores potenciales tengan que hacer un mayor sacrificio para poder cumplir con la normatividad, y mayor dificultad para ingresar en el sector. Con lo anterior se puede afirmar que a pesar de existir una presión importante por parte de los competidores existentes, estos no alcanzan a generar una gran barrera de ingreso por el hecho de ser un mercado mal explorado y aprovechado. Determinándose la baja barrera de ingreso hacia el sector y especialmente al de la transformación y comercialización de jeans.

5.3.2 Rivalidad entre Competidores Existentes

- **Crecimiento en el sector industrial.** La competencia ha convertido o repartido el mercado para las empresas que buscan expansión asegurando que estas puedan mejorar los resultados al sólo mantenerse al paso del sector de las confecciones. Sin embargo, es alto el dominio que existe por parte de las organizaciones que están involucradas en el sector y hay una clara tendencia a fortalecerse cada vez más por la aparición de factores ajenos al sector industrial, pero que tienen influencia en él. Generándose de esta manera un crecimiento significativo en el sector industrial, crecimiento producido principalmente por la necesidad del gobierno en fortalecer el sector secundario de la economía, lo que a su vez conlleva un incremento en las organizaciones del sector encargadas de la producción y comercialización de prendas con valor agregado. Aunque estos negocios tienen mucha competencia local, y no existir un dominio significativo de todo el sector, existe un problema bastante importante y es el de los productos sustitutos, como las prendas pantalón en dril y sudaderas, los cuales tienen una gran fuerza en una cultura como la colombiana. Apareciendo el fenómeno de la globalización como una gran amenaza para la industria, por esto el crecimiento en el sector industrial se presenta una alta rivalidad entre las organizaciones para el sostenimiento en el sector, por el hecho de estar establecidas muchas organizaciones, lo que hace que la oferta total sea levemente menor que la demanda total requerida por los clientes existentes y potenciales.

- **Diferenciación del producto.** Precisamente por tratarse de un sector emergente para el departamento del valle, que está empezando a generar valor agregado sobre sus productos, se puede decir que la rivalidad es alta, ya que es difícil distinguir que las organizaciones de este sector han desarrollado identidades propias que las diferencian una de la otra, con excepciones de dos o tres empresas reconocidas en el mercado, pero que tienen la deficiencia de que gran parte de sus productos siguen siendo importados de otras subsidiarias de la misma organización, además, se puede decir que la gran diferenciación es precisamente su reconocimiento en el mercado, por el tipo y calidad de los productos. Finalmente lo que más va a diferenciar el producto en relación con la competencia, es el hecho de tratarse de un producto local que podrá mantener precios más bajos con la misma calidad, que los productos importados, además, de prestar un mejor servicio por la cercanía, a la hora de acceder a ellos. Y si a esto se le suma el comportamiento de consumo de la última década, se nota esa necesidad de rivalizar por lograr captar la mayor cantidad de clientes existentes.
- **Identificación de marca.** Esta variable además de tenerse en cuenta como una barrera de ingreso también se puede tomar como un acto de rivalidad entre competidores existentes alta, ya que si es cierto que existen muchas organizaciones en el mercado dedicadas a producir y comercializar productos con valor agregado, se puede notar también, que hay empresas que logran captar diferentes clientes del sector gracias al prestigio y reconocimiento, siendo estas en su mayoría del exterior y no nacionales, sin embargo, las más fuertes en la actualidad, son las empresas nacionales, gracias a una serie de programas de apoyo a los sectores más débiles de la economía nacional, pasando entonces los competidores ya establecidos a buscar los medios necesarios para poder posicionar más su nombre, sobre un estilo de servicio y valores agregados para lograr de esa manera la captación de una mayor demanda de dichos bienes y servicios, por parte de los consumidores.
- **Concentración de Competidores.** El sector de las confecciones, es un sector con mucho movimiento. Lo cual se puede justificar por el gran atractivo del sector, haciendo esto que sean muchas las organizaciones que se dedican a este sector específico. El ciclo de vida de estas industrias está en gran parte determinada por la administración que están ejerciendo sobre las organizaciones y la capacidad de adaptación que tengan al medio ambiente externo y todas sus variables. Actualmente este mercado es mal aprovechado, lo que hace que la demanda de este tipo de productos se concentre en lo ofrecido por las organizaciones existentes, y a sus requerimientos. Por tal

motivo existe una rivalidad alta, porque los clientes de los productos elaborados por el sector, están concentrados en las organizaciones con prestigio, y que generan un mayor beneficio para ellos, otro aspecto negativo es lo saturado que está el mercado.

- **Diversidad de Competidores.** Para desarrollar y crecer en el negocio hay varios caminos, y tendencias administrativas, evidenciándose la diversidad de estrategias de los competidores, desde trabajar con estrategias fundamentadas en los productos individuales o por familia, hasta estrategias dirigidas al servicio al cliente, otras organizaciones abordan el mercado haciendo combinaciones de diferentes estrategias para poder posicionarse en el mercado. Finalmente lo que se puede concluir es que el sector está marcado por la gran variedad de estrategias a seguir para mantenerse en el mercado y poder crecer, ocasionando una alta rivalidad, basada en la habilidad de adaptarse y anticiparse a los diferentes cambios del medio ambiente externo e interno.

5.3.3 Amenaza de Sustitutos.

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos.** En el sector de las confecciones la amenaza de disponibilidad de los sustitutos cercanos es mediana. Está representada principalmente en pantalones en dril, sudaderas y pantalones formales, siendo esta una región con una sociedad prioritariamente consumidora de todo tipo de prendas pantalón, es posible que encuentren estos sustitutos en cualquier establecimiento con muy fácil acceso.
- **Relación Valor/precio de Producto sustituto.** En los productos sustitutos, se manejan diversos precios, los cuales son en su mayoría más económicos que los jeans, las cuales pueden costar entre \$20.000 y \$100.000, mientras que el sustituto más cercano que en este caso es el pantalón dril oscila entre los \$ 17.000 y \$ 85.000; sin embargo existe otro sustituto que es el pantalón formal, el cual tiene un valor entre los \$ 25.000 y los \$ 135.000, con la diferencia de necesitar un mayor tiempo en la preparación para su consumo. Todos estos aspectos crean una intensidad alta de la amenaza de productos sustitutos, para este sector.
- **Costos de cambio de usuario.** Para el comprador, el hecho de cambiar de producto, no implica un costo sino un ahorro, puesto que los productos sustitutos son más económicos, y esto puede ocasionar que los consumidores opten por adquirir más de ellos. Se ve entonces, que hay una alta amenaza del costo de cambio a los productos sustitutos, ya que debido a su menor costo es más probable que los compradores cambien de producto. Teniendo entonces

que generar un mayor valor agregado para que las personas tengan razones de peso para comprar el producto así este sea un poco más costoso que los sustitutos.

- Propensión de compradores a sustituir. Aunque el costo de los productos sustitutos es menor, la propensión al cambio por parte de los compradores de los productos ofrecidos por el sector no es ni tan alta ni baja, debido a aspectos como los diferentes beneficios, la seguridad, la tendencia actual a consumir en sitios de esparcimiento y diversión y el incremento de un mercado cada vez más cosmopolita y conocedor de los buenos productos. Se observa entonces que la amenaza de propensión al cambio por parte de los compradores es media para este sector. Ya que sustituir las propiedades de las prendas jeans es difícil, sin embargo, la poca accesibilidad al producto hace que existan ciertas tendencias a sustituirlo, por productos similares o simplemente no comprar nada.

5.3.4 Poder de Negociación de los Compradores

- *Sensibilidad al precio*
 - Diferenciación del Producto. La diferenciación del producto que ofrecen las organizaciones de este sector no es tanta, teniendo en cuenta que la mayoría de los productos del sector tienen las mismas especificaciones por cuestiones de calidad, conservación y fácil maniobrabilidad, diferenciándose básicamente por las formas, colores, y en algunas ocasiones presentándose productos nuevos, para poder marcar una diferencia del producto final. Se observa que el poder de negociación del comprador sobre el precio, medido desde la diferenciación del producto es media, porque si el comprador no está de acuerdo con el precio, porque no le convence esta diferenciación, no podrá generar un cambio, ya que representa la minoría y solo podrá optar por no comprar ese producto. Además, porque las personas que adquieren los productos del sector lo hacen pensando más en los beneficios del producto específico, lo que si puede marcar una gran diferencia es el hecho de usar tecnologías limpias.
 - Identificación de la Marca. Para el sector de las confecciones de prendas pantalón, existen un par de marcas reconocidas en el mercado pero más por su figura empresarial como tal que por el tipo de producto en sí. Para el comprador es bastante fácil relacionar pantalones jeans con productos de marca como el Levis y Diesel. Por tal motivo, el poder de negociación del comprador sobre el precio, en lo referente a la identificación de la marca es

bajo.

- Impacto calidad/ desempeño. Algunas empresas del sector ofrecen productos de excelente calidad. Es el comprador quien decide si lo adquiere o si busca otra empresa. Ello no tiene un poder de negociación alto por parte de los compradores debido a que las organizaciones del sector establecen qué, cómo y en dónde adquirir sus insumos; además el sector no incurre en costos al cambiar de comprador; ya que si un cliente no tiene el gusto para ciertos modelos de pantalones, existen muchos otros que sí. A pesar de todo, se evidencia que el impacto de la calidad es un determinante clave para el éxito del producto, sin embargo el poder de negociación es bajo.

- *Palanca De Negociación*

- Concentración de compradores. Si la concentración de compradores es baja o alta, ello no tiene un mayor poder de negociación por parte de los compradores para el sector; debido a que el mismo siempre cuenta con clientes fijos y potenciales, manteniendo sus precios y sus volúmenes de ventas. Por eso su poder es bajo.
- Volumen de compras. Por ser un sector secundario, las ventas que se hacen por persona pueden ser al detal o al por mayor; generando gran importancia el volumen de compras que hacen los clientes; ya que esto influye en el sector, por el hecho de que una persona compre cantidades menores o mayores; siempre y cuando su volumen de ventas sea lo suficiente para generar ganancias; por ello esta variable constituye un poder de negociación medio por parte de los compradores.

5.3.5 Poder de Negociación de los Proveedores.

- Concentración de proveedores. En el sector hay una gran variedad en cuanto a proveedores se refiere, debido a que son productos primarios y se encuentran en un momento de crecimiento apoyados por programas de desarrollo económico promovidos por el Gobierno, facilitando esto a la hora de adquirir los productos, permitiendo que las empresas del sector tengan amplias opciones; lo que hace que la concentración de los proveedores para el sector sea baja.
- Importancia del volumen para proveedores. Los proveedores al igual que el sector dependen del volumen de las ventas que se realicen. Este volumen es mayor por lo que en el sector se encuentran varias empresas, las cuales están

en pleno crecimiento. En caso de que el sector se redujera significaría pérdidas para los proveedores al no tener los suficientes clientes. Por ello la importancia del volumen de ventas para los proveedores es baja.?????????????

- Compras proveedores/ total de compras. Cuando los proveedores venden los insumos a un alto valor, las organizaciones del sector aumentan sus precios; con la posibilidad de que haya una disminución en las ventas por los elevados valores de los productos. En caso de que los insumos sean vendidos a un bajo valor; los precios del sector de las confecciones pueden ser más favorables generando mayor volumen de ventas. Así la participación que tienen los proveedores en el valor total de las compras en las empresas del sector es alta.
- Disponibilidad de insumos sustitutos. La existencia de insumos sustitutos en el sector es media, debido a que las confecciones de prendas pantalón, se pueden remplazar, por tener varias bases para la elaboración del producto. Por tanto tienen sustitutos y de ahí que la disponibilidad de éstos sea media.
- Impacto de insumos sobre la calidad. Como el sector tiene una amplia variedad en cuanto a proveedores, es muy sencillo y no incurre en costos el cambiar de proveedor que disponga de productos mejores en caso de que alguna empresa del sector ofrezca insumos que no sean de buena calidad. Por ello el impacto que tienen los insumos sobre la calidad es bajo.

5.3.6 Análisis Estructural del Sector (5 Fuerzas)

De acuerdo a los análisis de las diferentes variables expresadas, se puede observar la permeabilidad del sector en cuanto a barreras de entrada y salida se refiere.

Matriz 10.. Análisis Estructural del Sector (5 Fuerzas)

<p>Competidores potenciales</p> <p>Economías de escala (baja) La diferenciación del producto (alta) Identificación de marca (alta) Curva de aprendizaje o de experiencia (media) Reacción esperada (baja)</p>	<p>Amenaza de Sustitutos</p> <p>Disponibilidad de Sustitutos cercanos (media) Relación valor/precio producto sustituto (alta) Costos de cambio de usuario (alta) Propensión de Compradores a sustituir (media)</p>
<p>Rivalidad entre Competidores existentes</p> <p>Crecimiento de la industria (baja) Diferenciación del producto (media) Identificación de marca (alta) Concentración de competidores (alta) Diversidad de competidores (alta)</p>	<p>Poder de negociación de proveedores</p> <p>Concentración de proveedores (baja) Importancia de volumen para proveedores (baja) Compras proveedores/ total de compras (alta) Disponibilidad de insumos sustitutos (media) Impacto de insumos sobre calidad (baja)</p>
<p>Poder de negociación compradores</p> <p>Sensibilidad al precio Diferenciación del Producto (media) Identificación de la Marca (baja) Impacto calidad/ desempeño (baja)</p>	
<p>Palanca de Negociación Concentración de compradores (baja) Volumen de compras (media)</p>	
<p>Fuente, propia.</p>	

Después de analizar la estructura del sector se puede sacar a manera de conclusión los siguientes aspectos:

- Competidores potenciales. En esta industria no existen importantes barreras de ingreso, ya que no se requiere altas inversiones en tecnología y volúmenes de capital de trabajo. Además, los competidores existentes no presentan planes contingenciales para controlar el ingreso de nuevos competidores. Las barreras de ingreso de competidores potenciales de prendas pantalón, pueden encontrarse en cierto modo, por las exigencias de algunos proveedores de vender cantidades mínimas específicas a las empresas, quienes por su baja producción no requieren de un gran número de insumos y materias primas.
- Amenaza de sustitutos. Según las observaciones realizadas en el trabajo, tanto las empresas como los productos líderes en particular, tienen productos sustitutos en el mercado interno. Existen un número elevado de prendas que sustituyen los productos elaborados por la empresa, destacando que los mismos no solo son confeccionados a nivel nacional, sino que se están importando prendas del exterior, presentando una alta calidad y mejores precios, pero por medio del contrabando y la piratería. La preferencia en ocasiones del consumidor, por la ropa de contrabando le crea una elevada vulnerabilidad a las empresas, sobre todo si se considera que ciertas prendas, pertenecientes a segmentos de consumo masivos, con diseños innovadores y mejor acabado, son ofrecidos a mejor precio que la industria nacional.

- Rivalidad entre competidores existentes. En los actuales momentos, producto de la crisis económica y social que enfrenta el país, se ha generado una tendencia al cierre de algunos establecimientos en la región. Sin embargo, puede afirmarse que existe una fragmentación de la oferta, mas aun si se considera el gran número de empresas que operan a la sombra de la economía informal y por otro lado, las importaciones que en muchas ocasiones pueden ser ilegales, creando por consiguiente una intensa rivalidad entre los competidores. Las empresas, por otra parte, basan sus estrategias de competencia en la rapidez de actualización por los cambios de moda, lo que permite inferir que se está dando una tendencia hacia la mayor diferenciación de los productos, con una minimización de los costos.
- Poder de negociación de proveedores. En la región existe un bajo grado de concentración de los proveedores, esto le otorga un bajo poder a los proveedores, que conlleva a la permanencia de estrategias de negociación, en relación con los problemas que confrontan las empresas de la confección de la región, se evidencio el retardo en la entrega de materiales, generados por comportamientos climáticos y deficiencias económicas de los proveedores para garantizar la entrega de las cantidades pactadas, lo que en algunos casos repercutó en los plazos de entrega de las prendas a los cliente finales.
- Poder de negociación de compradores. Los compradores de la industria se encuentran localizados en aproximadamente un 90% en la región. Siendo entonces determinante para los empresarios del sector, realizar estudios de las necesidades, costumbres, condiciones climáticas y demográficas de la región, al momento de confeccionar las prendas. Los compradores ejercen presión sobre los gerentes del sector de la confección, al exigir prendas que combinen telas, colores y diseños de actualidad, con excelente calidad y precios justos debido al importante apego a la moda de los consumidores colombianos y lo limitado de su poder adquisitivo.

6. BENCHMARKING

En búsqueda de identificar y comparar las prácticas en empresas de confección, se selecciono un grupo de empresas referentes y otro de empresas no referentes en los que se busca describir la red empresarial que las conforma y a su vez, se busca realizar un contraste entre los dos grupos de empresas.

6.1 EMPRESAS REFERENTES

6.1.1 Identificación

La revista dinero (2005), realizó un listado de las mejores 5000 empresas colombianas, las cuales dividió por sectores; en el sector confecciones aparecen 106 empresas, las nueve primeras en el ranking son Leonisa, Vestimundo, C.I. Jeans S.A, Calcetines Crystal, C.I. Expofaro, Army y Pronto, Didetexco, Everfit y Hermeco. Se seleccionaron dos empresas referentes (benchmaks), nombradas en los primeros lugares del ranking de la revista dinero, ubicadas en la ciudad de Cali, estas, cuentan con amplio reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, ofrecen paquete completo en exportaciones a Estados Unidos (Coinvertir, 2003) y brindaron buena disposición para la realización del estudio.

6.1.2 Empresa Leonisa.

Es una empresa familiar, fundada hace 30 años, su primer gerente era miembro del grupo familiar; actualmente posee 1500 empleados, de los cuales 3 son familiares y se encuentran en cargos directivos; además el 80% del total de empleados son mujeres.

Es una empresa grande que confecciona para marcas de renombre como Levi's, Gap y JC Penney; reconocida en el sector por su flexibilidad y versatilidad de productos, está enfocada principalmente al negocio de exportación con alternativas de paquete completo, seguido de maquila, desarrollo de producto propio y marcas por franquicia. El producto que fabrica, se vende principalmente en Estados Unidos y en países suramericanos; a nivel nacional su principal cliente es TENNIS. Los procesos realizados al interior de la empresa son: diseño, tendido y corte, confección, ojalado, botonado y operaciones finales, lavado y despacho; y los procesos que subcontrata son: confección, estampado, bordado y empaque.

Los productos representativos de la empresa son la ropa exterior para hombre, mujer, niño, y niña en tejido plano, con un porcentaje de ventas del 50% cada uno. Sus principales competidores son CI Jeans y Koramsa.

Cadena productiva circular: Leonisa, tiene el carácter de principal, es decir, es líder de la cadena productiva, adquiere los insumos y materias primas de los convenios que tiene con la red de proveedores de telas, botones y otros, con el objeto de garantizar mayor disponibilidad de materiales; es por eso que su relación es estable y de larga duración. Los principales proveedores de materia prima e insumos son el 70% internacionales como Cone Mills, Swift, Santista y el 30% locales como Coats, A&E. El proceso de costura del producto en este tipo de cadena circular a la que pertenece esta empresa, es realizado en su propia planta y en PYME. Las subcontratadas en el mismo sector, a las cuales no se les exige exclusividad, pero están sujetas a regulaciones por parte de la empresa líder, lo que le permite tener el control sobre la realización de sus productos. Los criterios de selección para contratar con una planta proveedora de maquila son, en su orden de prioridad: capacidad de servicio, calidad y costo.

Los productos llegan al mercado a través de visita hechas por los vendedores de la empresa, colocando un 20% del total de la producción en el mercado nacional y 80% en el mercado internacional. La localización de la empresa referente 1, departamento (Valle), representa una ventaja competitiva en relación con la disponibilidad de mano de obra y de insumos proporcionada por esta región.

En este tipo de red vertical redefine el control del proceso, es decir Leonisa, es regulada por las empresas que lo contratan y a la vez regula a las empresas subcontratadas. La iniciativa para conformar la red de proveedores y de fabricantes surgió de los clientes de la empresa.

Aspectos Generales: Leonisa, reacciona a cambios rápidos y a pequeños lotes puesto que el tipo de sistema productivo es modular, el cual le ha permitido lograr reducciones del flujo de recorridos, distancias y tiempos de manufactura; el uso de ingeniería de métodos es frecuente en todas las actividades del proceso. La gerencia comercial tiene contacto permanente con los clientes por comunicación telefónica, vía correos electrónico y los visita periódicamente, con el propósito de capturar sus necesidades y exigencias. El área de desarrollo de nuevos productos expone sus adelantos con más de un mes de anticipación al lanzamiento del mismo, como estrategia para anticiparse a nuevos requerimientos de maquinaria, personal, proveedores, etc.; Las áreas de la empresa se integran a través de la comunicación permanente, así como, por medio del espacio semanal destinado a la reunión de seguimiento de área; el cumplimiento en entregas es de 95%

promedio. La planeación se realiza mensual, la información que recibe el área comercial, sirve para hacer el seguimiento semanal donde participan todas las áreas de la compañía a nivel de jefaturas, cada jefe de área procesa la información y asigna las tareas que correspondan a su equipo de trabajo.

Diseño: El personal en el área de diseño y confección, en su gran mayoría es profesional, aunque algunos jefes fundamentan sus conocimientos en el empirismo; el personal del área comercial, desarrolla los nuevos productos; los jefes de calidad y planeación dominan el inglés, algunas personas en el área comercial dominan el portugués; se ofrecen diseños originales de los productos y en ocasiones se obtiene diseños del cliente, apoyándose en equipos de diseño sofisticados y en un laboratorio de costura, a través de la planta de desarrollos donde se maneja la misma tecnología que será aplicada en producción y existe un taller de mecánica donde se diseñan nuevos aditamentos y mecanismos.

Operación: En la empresa se maneja el enfoque JIT, pues la meta generalizada es disminuir ciclos, todos deben apuntar a cero inventarios y cero tiempos muertos en proceso. Parcialmente, se utiliza un programa de la casa Gerber para realizar los trazos, optimizados por una persona; el corte se hace manual. Los procesos de costura son integrados con los de empaque, pero no son bien sincronizados ya que entre costura y empaque está el proceso de lavandería, que es difícil de controlar y planificar. La planeación se basa en las necesidades de los clientes, cuando dichas necesidades cambian, se ajusta la programación; los clientes poseen ingerencia en dicha planificación, pues son ellos quienes definen cantidades y fechas; además, auditan el proceso permanentemente.

Recursos Humanos: La empresa tiene algunos programas internos de capacitación, en donde el personal con destrezas, capacita directamente a sus compañeros. Todos los gerentes tienen postgrado al igual que los directores de área. En el nivel administrativo no hay incentivos, en el operativo se incentiva monetariamente de acuerdo a una curva de eficiencia.

Calidad y Proceso: La planificación se realiza con la información de las proyecciones suministrada por los clientes, el control se hace semanal en reunión de seguimiento con todas las áreas, los datos parten de un sistema central, se realiza la revisión durante y al final del proceso, como mecanismo para controlar los defectos. El área de producción trabaja por especialidades y las distribuye en sus plantas, el nivel inventario de materia prima no debe superar 8 días, el de producto terminado, se ajusta a las necesidades de cada cliente. El personal de planta conoce la información de los procesos que manejan. Los procesos

productivos son mas agiles y en logística se redujo en 30% los tiempos de entrega, logrando precios de compra más competitivos.

Información: El sistema de información más utilizado en la empresa es el correo electrónico, reduce las transacciones internas y externas e integra las áreas de producción, planeación, calidad, corte, despachos, contabilidad, financiera y facturación. Existe un sistema de información que permite acceso en línea solamente con el cliente más importante Levi. Las que tiene su propio software, lo que hace que toda la información sea en tiempo real.

Capacidad: Se realiza mantenimiento preventivo programado para cada planta. Actualmente los tiempos improductivos son bajos, algunos se deben a paros mecánicos, solo los mecánicos pueden manipular las maquinas. El 70% de la maquinaria que posee la empresa es semiautomática y el 30 % restante es totalmente automático; la maquinaria permite coser productos de tejido plano.

Marketing: La empresa promueve permanente el mejoramiento continuo en la calidad de su servicio, con los mismos indicadores que generan los clientes, estos sirven de publicidad ante otros clientes. Se ha obtenido certificados como proveedor de Levis y GAP; además de la certificación ISO 9000.

6.1.3 Empresa C.I. Jeans S.A,

La empresa nace por razones de sentido empresarial hace 45 anos, existía familiares dentro de los fundadores y su primer gerente hacia parte de este grupo; actualmente posee alrededor de 3700 empleados, de los cuales 6 comparten lazos consanguíneos y ocupan en su totalidad cargos directivos. Es una empresa de confección grande, reconocida en el sector por que posee variabilidad en el producto, atiende varios mercados y tiene marca posicionada; está enfocada principalmente en el negocio de desarrollo de producto propio, seguido del paquete completo; tiene experiencia en exportación.

El producto que la empresa fabrica se vende principalmente a nivel local, regional y nacional en un 60%; con porcentaje de exportación a Estados Unidos del 20% y a Venezuela del 20%. Sus principales clientes a nivel nacional son los almacenes de cadena Éxito, Carulla y Carrefour. Los productos representativos de la empresa son ropa exterior para hombre y niño, ropa exterior para mujer y niña, ropa interior para hombre y niño, ropa interior para mujer y niña, ropa de bebe, ropa para deporte, ropa de dormir, entre otros; confeccionados todos estos productos en tejido plano y de punto; sus principales competidores son Leonisa y Fabricato, empresas ubicadas en Medellín. Los procesos que se realizan al interior de la

empresa son: producción de tela, diseño, tendido y corte, confección, estampado, ojalado, botonado y operaciones finales, bordado, lavado, empaque y despacho. Cadena productiva lineal: C.I. Jeans S.A., es líder de la cadena, tiene una red de proveedores con quienes mantiene una relación estable y de larga duración; la iniciativa para conformar dicha red surgió de los clientes de la empresa, los proveedores y los consultores externos; con el objetivo de garantizar mayor disponibilidad de materiales, reducción en los costos y mejoramiento de la calidad. Los principales proveedores de materia prima e insumos, con quienes mantiene convenios C.I. Jeans S.A., son empresas internacionales como Toyobo Do Brasil y Pardale Mills Inc.n con el 10% y el 90% restante es suministrado por firmas nacionales como Colombiana de Hilados Ltda., Textil de Hilos e Hilazas S.A., Hilanderías Fontibon, Cotas, Induboton, Proelasticos, entre otros.

En este tipo de cadena lineal se manifiesta una articulación coordinada, donde se definen claramente los eslabonamientos de la red. El proceso de manufactura del producto se distribuye en sus siete plantas propias y en pocas ocasiones subcontrata la producción con empresas de sus socios y con otras empresas como PYME, microempresas y empresas líderes, a quienes les exige exclusividad y ve únicamente como empresas proveedoras. Los criterios de selección para contratar con una planta proveedora de maquila son en su orden de prioridad: capacidad de producción, el nivel de calidad y plazo de entrega. A través de las visitas hechas por los vendedores de la empresa, distribuidores internos y puntos de venta, es que los productos llegan al mercado nacional e internacional.

Red social horizontal: C.I. Jeans S.A, posee escuelas de formación que fortalece grupos internos; apoya a las empresas de la red en procesos administrativos, organización de la producción y de la calidad, préstamos de equipos y asesoría en compras. Las empresas subcontratadas están sujetas a regulaciones por parte de la empresa líder, la cual es a su vez regulada por las empresas que la contratan. Los acuerdos son implícitos, es decir, se definen por contratación y formalidad, buscando formas relacionales de equidad, fomentan la participación de todas las empresas, mantienen varios clientes, con el fin de reducir su grado de dependencia. C.I. Jeans S.A., no produce marcas por franquicia, tiene su propia marca y produce en paquete completo para marcas extranjeras. C.I. Jeans S.A, recibe beneficios de transmisión de conocimiento y tecnología de parte del SENA y Proexport, con un sistema integrado más eficiente de información ERP.

Aspectos Generales: El tipo de sistema productivo de la empresa es modular, le ha permitido lograr reducciones del flujo de recorridos, distancias y tiempos de manufactura; el uso de ingeniería de métodos es permanente en todas las actividades del proceso. La preproducción es un área en el que actúan operarias calificadas en producción, analistas de ingeniería y mecánicos especializados

dedicados a la realización de montajes, con el fin de preparar todo para la elaboración del producto antes de que se inicie el proceso de producción. Antes del montaje, se hace una reunión de producto con la participación del coordinador de producción, jefe de mecánicos, jefe de calidad y analistas, para concertar la factibilidad de la producción. Las áreas de la empresa están integradas a través de una constante comunicación con internet, correo interno, teléfono y memorandos.

Diseño: La empresa cuenta con una Planta de Investigación y Desarrollo (PID), se encarga del diseño y las muestras para el vendedor; la PID busca la factibilidad de la prenda frente a las operaciones, el tiempo de fabricación, el costo y el valor de la tela, entre otros; se apoyan en equipos de diseño sofisticados. El personal es profesional y conoce el idioma del cliente. Además, la empresa ofrece diseños originales de los productos, aunque en ocasiones obtiene diseños del cliente, copia de catálogos y diseños de la competencia.

Operación: El enfoque JIT, está incorporado en todas las actividades de la empresa, orientado a la satisfacción del cliente. El sistemas de trazo, tendido y corte asistidos por computadora con un software especializado; se trabaja con extendido automático y extendido manual, al igual el corte es automático y manual. Los procesos de costura son integrados con los de empaque, porque el modulo incluye el empaque del producto (embolsado y rotulado con código de barras) y se envía al centro de distribución, donde con bandas trasportadoras y un sistema, asistido por computadora hace la redistribución. La planificación se realiza exactamente con las necesidades de los clientes, quienes tiene derecho en a verificar sus productos en la fabricación, aunque la mayoría de los clientes no lo hacen porque depositan toda la confianza en la empresa 2.

Recursos Humanos: Es una política de la empresa la capacitación permanente y no se restringe a ningún nivel, actualmente se tienen convenios con el SENA. La formación profesional es con postgrados en los niveles gerenciales. Los sistemas de incentivos son económicos, por medio de tablas de eficiencia, reconocimiento como aguinaldo, capacitación, actividades familiares, becas para hijos de empleados, deporte, entre otros. La rotación de personal es baja.

Calidad y Proceso: El área de planeación y área de programación trabajan mancomunadamente y están divididos por grupos de clientes, la programación se hace con ayuda de un software nuevo llamado 102. El área de producción trabaja por especialidades y las distribuye en sus plantas. El control se realiza a través del coordinador de producción junto con el analista, la programadora, por medio de rondas constantes e ingresando datos en el sistema. De los procesos de la empresa, a través de un sistema computacional. Existe un área de calidad donde

se lleva el control de defectos. Los niveles de inventario en la planta son bajos, pero en el centro de distribución, son altos. El personal de planta conoce la información de los procesos que manejan, transmitida por el supervisor del modulo y el analista, quienes a su vez canalizan la información y se hace retroalimentación. Perfecta integración logística interna y buena integración externa; la logística de distribución se dirige a través del área comercial.

Información: ERP, es el sistema de información de la empresa, que garantiza la correcta relación entre los procesos, involucrando mejores prácticas, y asegurando una base común para interactuar entre compañías, clientes y proveedores de una manera más eficiente. La información se comparte en red intranet, intercambio electrónico de datos, integrando todas las áreas de la empresa. Se maneja información actualizada que se recibe de las áreas de aprovisionamiento, producción y despachos a través del Software KPO, programa que integra parte del proceso, para luego ir a la producción.

Capacidad: Los mecánicos ayudan a los operarios a hacer reparaciones de la maquinaria; los tiempos improductivos bajos por que se eliminan en la preproducción y con el mantenimiento preventivo. El 10% del total de maquinaria que posee la empresa es manual, el 20% tiene dispositivos automáticos y el 70 % restante es totalmente automático. La Maquinaria disponible permite coser productos de tejido de punto y tejido plano.

Marketing: La empresa promueve permanente la calidad de su servicio con su marca, pues esta la impone; además de ello, se imparte la filosofía de satisfacer el cliente tanto interno como externo, a través del mejoramiento continuo. La empresa tiene certificaciones como ISO9014, WRAP y BASC.

6.1.4 Detección de las prácticas en empresas referentes.

Con base en los resultados del estudio realizado en las dos empresas referentes, las cuales arrojaron un valor lingüístico alto en el nivel de desempeño, frente a los denominados principios con enfoque al cliente, que debe cumplir una empresa de confección de categoría mundial (WCM):

- Aspectos Generales: Sistema de manufactura modular. Ingeniería de métodos en todas las actividades del proceso. Sistemas de información que integran las áreas de la empresa. Cumplimiento en entregas, % altos.

Captura de las necesidades y exigencias de los clientes a través de investigaciones.

- Diseño: Diseños originales de productos Laboratorio de costura, plantas de investigación y desarrollo. El personal conoce el idioma del cliente.
- Operación: Enfoque Justo a Tiempo. Planificación y operaciones enfocadas a las necesidades de clientes. Sistemas de trazo, tendido y corte asistidos por computador. Procesos de costura integrados con empaque.
- Recursos Humanos: Capacitaciones permanentes en todos los niveles. Alto nivel de formación profesional del RRHH. Sistemas de incentivos
- Calidad y Proceso: Sistemas de planificación, programación, producción y control eficaz e integrado. Sistema de control estadístico de procesos. Equipo autónomo de ingeniería concurrente Integración logística interna y externa. Proceso en función del deseo universal de los clientes.
- Información: Sistemas de información integrados y programas computacionales especializados.
- Capacidad: Mantenimiento preventivo. Tiempos improductivos. Maquinaria con dispositivo automático o totalmente automático en su mayoría.
- Marketing: Mejoramiento continuo en la calidad de su servicio enfocado al cliente. Certificaciones y reconocimientos.

6.2 EMPRESAS NO REFERENTES

6.2.1 Identificación

Se seleccionaron tres empresas no referentes, creadas bajo el amparo de exenciones y que aún siguen aportando a la economía; hacen parte de los

principales productores en la industria de la confección; participan regularmente en Colombiamoda y brindan buena disposición para la realización de su estudio. Entre las empresas de confección más destacadas, se encuentran: Fatextol, Grupo Concalidad, Grupo Carolina, Confecciones Caribbean, C.P. COMPANY, Industrias Lord Jhonatan, Plano y Punto, Camisas Monarca y Serviconfeccion. Según el aporte de Sarache Castro (1999), las empresas presentan deficiente nivel tecnológico en las actividades de diseño, corte y acabado; inventarios, largos ciclos de fabricación, poca sincronización entre áreas y operaciones; mantenimiento centrado en la corrección de fallos, ausencia de políticas adecuadas para la administración del recurso humano, entre otras.

6.2.2 Empresa Fatextol.

Fundada hace 22 años por tradición familiar, había familiares dentro de los fundadores y su primer gerente era miembro del grupo familiar; actualmente posee 250 empleados, de los cuales 4 son familiares y se encuentran en cargos directivos. Es una empresa de confección grande, reconocida en el sector por su calidad y precio; su alternativa de negocio principal es el paquete completo; además tiene experiencia en exportación, maquila, desarrollo de producto propio y paquete completo en marcas por franquicia. El producto que la empresa fabrica se vende en un 90% a nivel nacional y a México en un 10%. Sus principales clientes son Textilía y Nalsani ubicadas en Bogotá; Gratexcol y New Voices ubicadas en Medellín y Cali respectivamente. Los procesos se realizan al interior de la empresa son: diseño, tendido y corte, confección, ojalado, botonado y operaciones finales, bordado, empaque y despacho; los procesos que subcontrata son: confección, estampado y lavado. Los productos representativos de la empresa son ropa exterior para hombre y niño con un porcentaje de ventas del 60%, ropa exterior para mujer y niña con porcentaje de ventas del 30%, ropa para bebe con porcentaje de ventas del 10%; todos en tejido plano

Cadena productiva mixta: La empresa líder de la cadena mixta, subcontrata a la empresa Fatextol, la cual a su vez subcontrata a otras; conservando una relación estable y de larga duración con la red de proveedores; mantiene convenios con proveedores de materia prima e insumos en un 80% nacionales como Coats, Santexco y el 20% locales. La iniciativa para conformar la red de proveedores y de fabricantes surgió de las asociaciones industriales con el objetivo de garantizar mayor disponibilidad de materiales y reducir costos. La capacidad de producción de la empresa, el costo, la calidad y el plazo de entrega, son los criterios de selección para contratar con una planta proveedora de maquila; la empresa, ve a las plantas que le maquila como empresas proveedoras.

Red social horizontal: La empresa no referente, recibe beneficios de transmisión de conocimiento por parte del SENA y de las universidades de la región; no posee escuelas de formación y los acuerdos los define por contratación y formalidad. Mantiene tres clientes importantes de los cuales depende; a uno de ellos, MATEL, le produce marca por franquicia que se venden en puntos exclusivos autorizados por la empresa propietaria de la marca. La empresa apoya a las empresas de la red en procesos administrativos; no exige exclusividad a las empresas subcontratadas pero si deben estar sujetas a regulaciones por parte de Fatextol, quien a su vez es regulada por las empresas que lo contrata.

Aspectos Generales: La empresa cuenta con un modulo de muestras que trabaja ligado al área de diseño, el modulo de muestras se encarga de tiempos, métodos, rutas, aditamentos de las prendas. En el proceso de diseño y muestras se capturan las necesidades de los clientes; pues la empresa no realiza estudios ni encuestas a los clientes, solamente la comunicación permanente con él para conocer su satisfacción. El sistema productivo de la empresa es modular. No se realiza ingeniería de métodos, pues no existe área de ingeniería. Las áreas de la empresa se integran vía intranet, personal y teléfono. La planificación la realizan los directivos y se trasmite a las coordinadoras de los módulos, donde se manifiesta a ellas que es lo que el cliente quiere, ellas a su vez lo trasmiten a los operarios. La empresa cumple constantemente con fechas de entrega.

Diseño: La empresa cuenta con un área de diseño, un modulo de muestras y patronaje pero no hay un laboratorio de costura. Obtiene los diseños del cliente y en ocasiones copia diseños de catálogos, el personal del área son diseñadores de moda titulados que solo hablan el idioma español. Tiene software especial para patronaje, Electra. Principios de Operación: El enfoque JIT, se incorpora en las actividades de la empresa. El sistemas de trazo, tendido y corte es manual. Los procesos de costura son integrados con los de empaque. La planificación se realiza exactamente con las necesidades de los clientes, quienes tienen derecho a verificar sus productos en la fabricación. Se presenta inconvenientes en los procesos de preproducción y en ocasiones se omiten procedimientos o información en los formatos (la ficha técnica).

Recursos Humanos: Las capacitaciones se realizan solo cuando entidades externas como el SENA, la Cámara de Comercio, entre otras, las programan, la empresa no tiene ni planes de entrenamiento para el mejoramiento continuo. El personal gerencial no posee formación en postgrado. El sistema de incentivos para los operarios de la empresa es directamente con el salario, a través de una tabla que indica según el nivel de eficiencia el incremento salarial. El nivel de deserción es mínimo.

Calidad y Proceso: El área de producción y ventas programan la producción semanalmente, y producción ejecuta y lleva el control diario del proceso de confección, pues cada modulo tiene formato para llevar la producción manual, la cual se analiza en hoja de cálculo, Excel. Se controla también porcentajes de cumplimiento, rendimiento, desperdicios, defectos, entre otros. Los niveles de inventario en la planta son bajos. El personal de planta conoce la información de los procesos que manejan, transmitida por el coordinador del modulo. Se tiene en cuenta sugerencias para el funcionamiento de las áreas. Buena integración logística interna y externa.

Información: La Información se comparte con intercambio electrónico de datos, integrando todas las áreas de la empresa. Se brinda al cliente información aproximada con los datos del sistema de la empresa que un digitador ingresa. Todos los procesos actúan en función de los deseos de los clientes.

Capacidad: Los mecánicos son técnicos encargados del mantenimiento correctivos y preventivo de la maquinaria; los tiempos improductivos son altos en tiempos de preparación y algunos paros mecánicos. El 70% del total de maquinaria que posee la empresa es manual y el 30% restante tiene dispositivos automáticos; presenta atraso tecnológico en algunos de sus procesos productivos y de gestión. La maquinaria disponible permite coser productos de tejido de punto y tejido plano.

Marketing: La empresa promueve permanente la calidad de su servicio con sus productos, respondiendo a las necesidades en cuanto a cantidad, calidad y tiempo. La empresa no tiene ninguna certificación.

6.2.3 Empresa Grupo Concalidad:

Fundada hace 15 años por experiencia previa en negocios similares y sentido empresarial, había familiares dentro de los fundadores y su primer gerente era miembro del grupo familiar; actualmente posee 300 empleados, de los cuales 3 son familiares y se encuentran en cargos directivos; además el 88% del total de empleados son mujeres. Es una empresa de confección grande, que logro posicionarse por la calidad de sus productos, y el cumplimiento de los requerimientos que el cliente exige; está enfocada principalmente en el negocio de paquete completo y tiene experiencia en maquila, marcas por franquicia y exportación. El producto que la empresa fabrica se vende principalmente en un 80% a nivel nacional, un 10% a Estados Unidos, un 7% a Chile, México y

Venezuela y el 3% restante a nivel regional. Los principales clientes son Didetexco y Leonisa ubicadas en Medellín; Avon, Tutto y Carrefour ubicadas en Bogotá.

Los procesos se realizan al interior de la empresa son tendido y corte, confección, ojalado, botonado y operaciones finales, empaque y despacho. Los productos representativos de la empresa son tanto ropa exterior para hombre y niño, como ropa exterior para mujer y niña, en tejido de punto, con un porcentaje de ventas del 50% cada uno.

Cadena productiva circular: La empresa no referente 2, tiene una red de proveedores de telas, botones y otros; mantiene una relación estable y de larga duración con ellos con el objetivo de reducir costos y mejorar la calidad. Los principales proveedores de materia prima e insumos con los que mantiene convenios son 2% internacional, el 94% nacionales como Cotas, Fontibon, Universal y el 4% restante a nivel local y regional. La iniciativa para conformar la red de proveedores y de fabricantes surgió de los clientes de la empresa. Los criterios de selección para contratar con una planta proveedora de maquila son capacidad de producción y plazo de entrega. La empresa, ve a las plantas que le hacen maquila como empresas proveedoras.

Red social horizontal: La red social que se construye es explícita, ya que, los acuerdos se definen por relaciones de familiaridad, amistad y compañerismo; no tienen miedo a la asociación aunque busca primero los lazos informales y luego los formales. La empresa, no exige exclusividad a las empresas subcontratistas y las apoya en préstamo de equipos. Las empresas contratadas son reguladas por la empresa no referente 2, quien a su vez es regulado por las empresas que lo contratan. Posee escuelas de formación para fortalecer grupos internos; recibe beneficios de transmisión de conocimiento por parte del SENA y Proexport.

Aspectos Generales: El tipo de sistema productivo de la empresa es modular, el cual le ha permitido lograr reducciones del flujo de recorridos, distancias y tiempos de manufactura; se realiza ingeniería de métodos en todas las actividades del proceso. El alistamiento y montaje de los módulos para la elaboración del producto, lo realizan las supervisoras con sugerencia de las operarias de cada módulo, no existe la parte de ingeniería involucrada allí. Las necesidades y exigencias de los clientes se capturan por medio de la aprobación o sugerencias de la muestra, antes de realizar el pedido; además, el área de mercadeo realiza una evaluación al cliente mensual, que es analizada en una reunión de análisis de indicadores. Las áreas de la empresa están integradas a través de una constante comunicación por medio de correo interno, reuniones y teléfono. Son frecuentes los atrasos en la entrega de los productos por causa de atrasos en telas e insumos.

Diseño: La empresa no cuenta con un área de diseño, puesto que los diseños los envía el cliente, cuenta con una oficina de ingeniería encargada de patronaje y muestras. Cuando el idioma de cliente es extranjero mercadeo interviene.

Operación: El enfoque JIT, está incorporado en todas las actividades de la empresa. Se usa el sistema computarizado llamado GERBER de patronaje, la persona encargada ingresa la información del cliente y analizar los moldes, de tal modo que se aproveche al máximo la tela. El tendido y corte se hacen manual. Los procesos de costura no son integrados con los procesos de empaque, pues este último se realiza como un área independiente, como un cliente interno. La planificación se realiza exactamente con las necesidades de los clientes, quienes tiene derecho en a verificar sus productos en la fabricación.

Recursos Humanos: En ocasiones se realizan capacitaciones a los operarios. La formación profesional de los niveles gerenciales es con postgrados. El sistema de incentivos es el salario de cada empleado ya que cada modulo gana de acuerdo a la facturación que haga con las prendas confeccionadas. La fluctuación de personal es muy baja.

Calidad y Proceso: La planificación se realiza mensualmente por los directores de mercadeo, producción e ingeniería, con el análisis de la proyección de tela del mes; cuando se recibe la tela, se da el proceso de programación de corte y planta de confección. El control lo hace directamente cada supervisor en su modulo; aunque, el control estadístico de procesos es hecho por la directora de calidad. Dentro de cada modulo, existe una operaria preparada para revisar la calidad de las prendas y existen auditoras de calidad para verificarlas. Por medio de un sistema interno de la empresa, TECNOSOFT, se puede controlar en que proceso se encuentran las prendas. Los niveles de inventarios son altos. El personal de planta conoce la información de los procesos que manejan, a través de reuniones constantes con las supervisoras. El personal de planta conoce la información de los procesos que manejan; hace sugerencias, sobre la costura de las prendas a la supervisora del modulo, que son implantadas y con ellas se toman las decisiones a tiempo. Buena integración logística interna y externa.

Información: Tecnosoft, es el sistema de información de la empresa, en el cual se puede saber en qué parte del proceso va la producción, cuantas van fabricadas, etc; no se maneja de manera actualizada la información que se recibe de las áreas de aprovisionamiento y producción ya que existe demora en ingresar la información. La información se comparte también con intercambio electrónico de

datos, integrando todas las áreas de la empresa. Todos los procesos actúan en función de los deseos universales de los clientes.

Capacidad: Los mecánicos ayudan a los operarios a hacer reparaciones de la maquinaria; no se realiza control de los tiempos improductivos el mantenimiento es preventivo y correctivo. El 15% del total de maquinaria que posee la empresa es manual, el 25% tiene dispositivos automáticos y el 30% restante es totalmente automática; presenta atraso tecnológico en algunos de sus procesos productivos y de gestión. La maquinaria disponible permite coser productos con tejido de punto.

Marketing: La empresa promueve permanente su servicio con la calidad de con los productos que confecciona y a través del mejoramiento continuo. La empresa ha obtenido certificaciones como ISO 9001.

6.2.4 Empresa Confecciones Caribbean.

Fundada hace 18 años a raíz de exenciones arancelarias y sentido empresarial, había familiares dentro de los fundadores. Actualmente posee 567 empleados. Es una empresa de confección grande, reconocida en el sector por la calidad de sus productos, experiencia en el negocio, conocimiento de lo que hace y compromiso con el cliente; su estrategia de negocio es la exportación enfocada en paquete completo, además posee experiencia en maquila y desarrollo de producto propio. El producto que la empresa fabrica se vende en un 80% a Estados Unidos y el resto a nivel nacional. Los productos representativos de la empresa son ropa exterior para hombre y niño, y ropa exterior para mujer y niña, en tejido de punto. Según la empresa referente 3, los principales competidores son todas las empresas que ofrecen prendas exteriores de vestir en tejido de punto y con paquete completo; los procesos que se realizan al interior de la empresa son producción de tela, diseño, tendido y corte, confección, empaque y despacho.

Cadena productiva mixta: Mantiene una relación estable y de larga duración con proveedores de materia prima e insumos con los que tiene convenios, internacionales como Parkdale y Frontier y nacionales como Coats, Britex y Texpinal. La empresa no referente 3, no es líder de la cadena mixta, ya que es subcontratada por grandes empresas propietarias de las marcas; conserva una relación estable y de larga duración con la red de proveedores. El proceso de confección lo realiza en su propia planta; aunque también lo subcontrata; la empresa ve a las plantas que le hacen maquila como socios estratégicos de largo plazo. La empresa no referente 3, subcontrata también procesos de estampado, ojalado, botonado, operaciones finales, bordado y lavado; los criterios de selección para contratar son calidad, capacidad producción, plazo de entrega y costos.

Red social horizontal: La red social que se construye es implícita, puesto que los acuerdos se definen por contratación y formalidad. La empresa no referente 3, recibe beneficios de transmisión de conocimiento únicamente por parte del SENA; posee escuelas de formación que fortalece tanto grupos internos como grupos de trabajo en empresas subcontratadas; la empresa no referente 3, no exige exclusividad a las empresas subcontratistas pero las regula permanentemente.

Aspectos Generales: El tipo de sistema productivo de la empresa es modular, el cual le ha permitido lograr reducciones del flujo de recorridos, distancias y tiempos de manufactura; se realiza ingeniería de métodos en todas las actividades de costura. Las necesidades y exigencias de los clientes se capturan por medio de encuestas de evaluación mensuales. Las áreas de la empresa están integradas a través de una constante comunicación por medio de correo interno, teléfono y verbalmente. Los atrasos en la entrega de los productos son mínimos.

Diseño: La empresa no cuenta con un área de diseño, ya que los diseños los envía el cliente, cuenta con una sección de patronaje y muestras. Cuando el idioma de cliente es extranjero gerencia o algunos directivos intervienen.

Operación: En todas las actividades de la empresa está incorporado el enfoque JIT. Aunque tienen mesas de aire, el tendido y corte se hace manual. Los procesos de costura no son integrados con los procesos de empaque, ya que esta se realiza como un área independiente. La planificación se realiza con los empleados de los niveles superior e intermedio; se transmite la información rápidamente al nivel operativo y supervisores; la planificación se realiza exactamente con las necesidades de los clientes, quienes tiene derecho en a verificar sus productos en la fabricación.

Recursos Humanos: Las capacitaciones para los jefes de área se realizan cada tres meses y para los operarios no son tan frecuentes, son semilleros funcionales de capacitación donde aprenden a manejar diferentes tipos de maquinas. La formación profesional de niveles gerenciales es con postgrados y de los jefes de área es profesional. El sistema de incentivos para los operarios de la empresa es directamente con el salario, a través de una tabla que indica según el nivel de eficiencia el incremento salarial. La fluctuación de personal es muy baja.

Calidad y Proceso: La planificación se realiza mensualmente por el área de logística, que recibe la información y la entrega a los demás departamentos para que programen sus actividades. El control se hace en cada área; el control

estadístico de procesos es hecho por el área de calidad quien tiene jefes de calidad y auditores en cada área productiva de la empresa. Por medio de un sistema interno de la empresa, Tecnosoft, se puede controlar en que proceso se encuentran las prendas. Los niveles de inventarios son medios. El personal de planta conoce la información de los procesos que se manejan, a través de reuniones constantes con las supervisoras.

Información: El sistema de información de la empresa es Tecnosoft, en el cual se puede saber en qué parte del proceso va la producción, cuantas van fabricadas, etc; no se maneja de manera actualizada la información que se recibe de las áreas de aprovisionamiento y producción ya que existe demora en ingresar la información. Esta se adquiere con intercambio electrónico de datos, integrando las áreas de la empresa, pero no permite acceso en línea con los clientes.

Capacidad: Los mecánicos ayudan a los operarios a hacer reparaciones de la maquinaria; Tiempos improductivos muy altos, por el tiempo de montajes. El mantenimiento es preventivo y correctivo. El 20% del total de maquinaria que posee la empresa es manual y el 80% tiene dispositivos automáticos; presenta atraso tecnológico en algunos de sus procesos productivos y de gestión. La maquinaria disponible permite coser productos con tejido de punto.

Marketing: La empresa ha obteniendo certificaciones como ISO 9001 y BASC; promueve su servicio con la calidad de los productos que confecciona y a través del mejoramiento continuo.

6.2.5 Valoración práctica en empresas no referentes.

Los resultados del estudio realizado a las tres empresas no referentes, arrojaron un valor en el nivel de desempeño bajo y medio; se valoran algunas buenas prácticas de categoría mundial (WCM) que tienen en común, a saber: Principios Generales: Sistema de manufactura modular. Sistemas de información que integran las áreas de la empresa.

- Operación: Enfoque Justo a Tiempo (JIT). Planificación y operaciones enfocadas a las necesidades de los clientes.
- Recursos Humanos: Sistemas de incentivos

- Calidad y Proceso: Sistemas de control estadísticos de procesos. Procesos en función de los deseos universales de los clientes.
- Información: Sistemas de información integrados
- Capacidad: Mantenimiento preventivo.
- Marketing: Mejoramiento continuo en la calidad de su servicio enfocado al cliente.

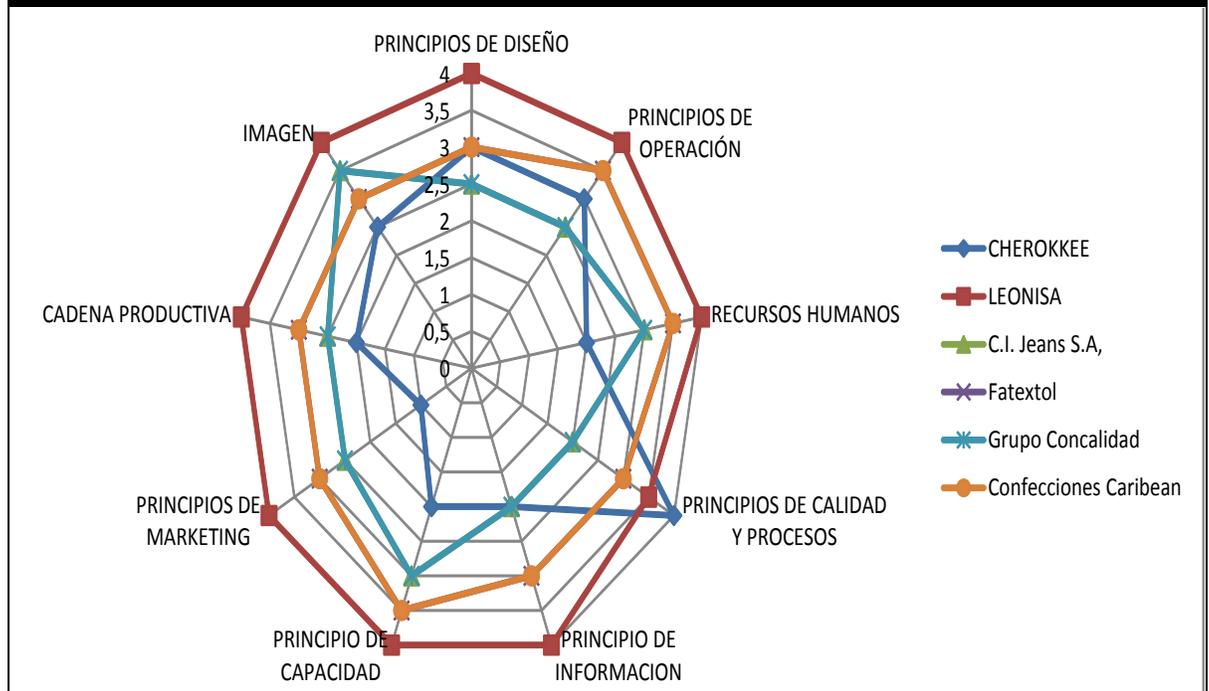
6.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Matriz 11. Matriz perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO			CHEROKKEE		LEONISA		C.I. Jeans S.A,		Fatextol		Grupo Concalidad		Confecciones Caribbean	
				V A L O R	S O P E S A D O	V A L O R	S O P E S A D O	V A L O R	S O P E S A D O	V A L O R	S O P E S A D O	V A L O R	S O P E S A D O	V A L O R	S O P E S A D O
DISEÑO	20	%	0,20	3	0,60	4	0,80	2,5	0,50	3	0,60	2,5	0,50	3	0,60
OPERACIÓN	15	%	0,15	3	0,45	4	0,60	2,5	0,38	3,5	0,53	2,5	0,38	3,5	0,53
RECURSOS HUMANOS	10	%	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3,5	0,35	3	0,30	3,5	0,35
CALIDAD Y PROCESOS	15	%	0,15	4	0,60	3,5	0,53	2	0,30	3	0,45	2	0,30	3	0,45
INFORMACION	5	%	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15
CAPACIDAD	10	%	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3,5	0,35	3	0,30	3,5	0,35
MARKETING	5	%	0,05	1	0,05	4	0,20	2,5	0,13	3	0,15	2,5	0,13	3	0,15
CADENA PRODUCTIVA	5	%	0,05	2	0,10	4	0,20	2,5	0,13	3	0,15	2,5	0,13	3	0,15
IMAGEN	10	%	0,10	2,5	0,25	4	0,40	3,5	0,35	3	0,30	3,5	0,35	3	0,30
UBICACIÓN	5	%	0,05	2	0,10	4	0,20	1	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15
TOTALES	#####		1	#####		#####		#####		#####		#####		#####	

Grafico 5. Valor

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		CHEROKKEE	LEONISA	C.I. Jeans S.A,	Fatextol	Grupo Concalidad	Confecciones Caribbean
			VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
DISEÑO	20	%	3	4	2,5	3	2,5	3
OPERACIÓN	15	%	3	4	2,5	3,5	2,5	3,5
RECURSOS HUMANOS	10	%	2	4	3	3,5	3	3,5
CALIDAD Y PROCESOS	15	%	4	3,5	2	3	2	3
INFORMACIÓN	5	%	2	4	2	3	2	3
CAPACIDAD	10	%	2	4	3	3,5	3	3,5
MARKETING	5	%	1	4	2,5	3	2,5	3
CADENA PRODUCTIVA	5	%	2	4	2,5	3	2,5	3
IMAGEN	10	%	2,5	4	3,5	3	3,5	3
UBICACIÓN	5	%	2	4	1	3	1	3
TOTAL	100							

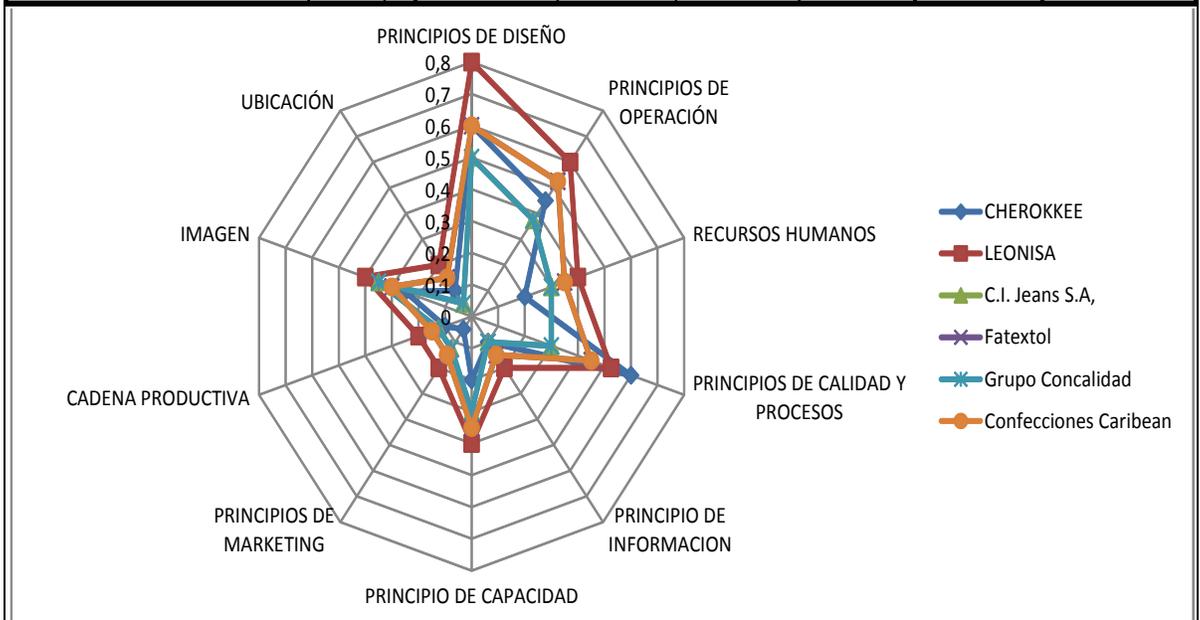


Fuente: Propia

De lo anterior se puede interpretar que la empresa en términos de calidad y procesos es muy superior a las demás empresas. Sin embargo, existe una clara debilidad en el manejo de los medios de comunicación e información y en las tareas de marketing. Evidenciando los factores claves de éxito para el reposicionamiento de la marca en el mercado.

Grafico 6. Valores sopesados

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CHEROKKEE	LEONISA	C.I. Jeans S.A,	Fatextol	Grupo Concalidad	Confecciones Caribbean
		VALOR SOPEADO	VALOR SOPEADO	VALOR SOPEADO	VALOR SOPEADO	VALOR SOPEADO	VALOR SOPEADO
DISEÑO	20%	0,60	0,80	0,50	0,60	0,50	0,60
OPERACIÓN	15%	0,45	0,60	0,38	0,53	0,38	0,53
RECURSOS HUMANOS	10%	0,20	0,40	0,30	0,35	0,30	0,35
CALIDAD Y PROCESOS	15%	0,60	0,53	0,30	0,45	0,30	0,45
INFORMACION	5%	0,10	0,20	0,10	0,15	0,10	0,15
CAPACIDAD	10%	0,20	0,40	0,30	0,35	0,30	0,35
MARKETING	5%	0,05	0,20	0,13	0,15	0,13	0,15
CADENA PRODUCTIVA	5%	0,10	0,20	0,13	0,15	0,13	0,15
IMAGEN	10%	0,25	0,40	0,35	0,30	0,35	0,30
UBICACIÓN	5%	0,10	0,20	0,05	0,15	0,05	0,15
TOTAL	100%						



Fuente: Propia

De lo anterior se puede ratificar que la empresa en términos de procesos de importancia es bastante competitiva. Sin embargo, el recurso humano no ha tenido la importancia que debe tener, presentándose como debilidad y se anexa como debilidad el manejo que se le está dando a la cadena productiva.

7. DIAGNOSTICO SITUACIONAL INTERNO

En la organización se puede notar, que todas las organizaciones del sector tienen oportunidades y amenazas. Sin embargo, con esta información no es suficiente para desempeñar una buena coordinación de actividades de dirección y control para alcanzar los logros organizacionales. Adicionalmente hay que sumar lo que sucede al interior de la organización, lo que hace bien y hace mal, bajo qué criterios está funcionando, y que la distingue de las demás, en otras palabras, es importante detectar las fortalezas y debilidades en las diferentes dimensiones del comportamiento administrativo de la empresa.

Es importante rescatar la importancia de dichas fortalezas y amenazas ya que estas ayudan a la estructuración de funciones y procesos formales e informales que facilitan la investigación y el análisis de condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización pueda seguir, tomando en cuenta no solo el medio ambiente externo sino también las capacidades internas de la organización. Igualmente se puede notar que esta organización tiene una estructura establecida, lo suficientemente sólida como para soportar los diferentes cambios a los que puede afrontarse la organización internamente, que además muestra los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen. Por otro lado, este análisis localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras.

La dirección de la empresa ha tenido aciertos y desaciertos que han hecho que la organización tenga picos altos y bajos en aspectos al interior de la organización, especialmente en lo relacionado con la motivación, la comunicación y el liderazgo. Pero con una constante en mantener siempre en ejecución la estrategia de desarrollo de mercado, descentralizándose la toma de decisiones parcialmente en la organización. En cuanto a la evaluación y el control existen puntos a los que la organización no les ha dado la importancia suficiente

Por otra parte, la organización es débil en la coordinación de actividades relacionadas con los aspectos financieros y comerciales para la dirección y control. Caso diferente se presenta en la coordinación de actividades de personal. Sin embargo, la organización puede aprovecharse de su propia condición para lograr mejorar la ejecución de sus procesos y optimizar por consiguiente los resultados.

7.1 CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN.

Confecciones Cherokee es una empresa familiar, actualmente es una empresa dedicada a la confección, distribución y comercialización de prendas en Jean, en su especialidad pantalones.

La organización empezó sus actividades comerciales en el año de 1990, en sus inicios fue una empresa sin razón social, con una línea basada en blusas y conjuntos en franela.

El gerente de la empresa, quien después un tiempo de funcionamiento vio la oportunidad de incursionar en un nuevo mercado, a pesar de ser un empresario netamente empírico, tuvo la visión y la ambición necesaria para abordar el sector de confecciones y especializándose en jeans, adaptando así el establecimiento a los requerimientos del nuevo producto de la empresa.

Es en el año de 1993 cuando la empresa vio la oportunidad de crecimiento, cambiando de línea a índigos (jeans), siendo este tipo de productos menos competido, más comercial y generador de mayor rentabilidad.

En 1998 es cuando la gerencia de la organización decide legalizar la empresa, realizando su registro mercantil como CONFECCIONES CHEROKEE EAT. Donde figuraban como socios el grupo familiar. Es en ese mismo año que se construyó la primera planta propia en 3 niveles, en la cra 2 # 71-42, lugar en el que actualmente funciona la empresa

Para finales del 2000 se vio que la organización estaba pasando por una administración totalmente mentalizada en la producción y en la comercialización de los productos transformados por la misma, dejando de lado y sin significancia alguna a los clientes internos del sistema, ignorando el papel que desempeñaban las personas en la empresa y lo importante que era tener en cuenta estas personas para el mejoramiento de la eficiencia organizacional, evidenciándose un gran problema de motivación en los integrantes de la parte inferior de la estructura jerárquica, con respecto a la situación financiera se vio un gran crecimiento, todo gracias a la demanda y oferta de la población, dando con esto otra oportunidad para el crecimiento de esta organización y permitiendo hacer importantes inversiones en propiedades raíz.

El 2002 fue un año importante para la organización, pues es en este año cuando se realizaron los trámites para el primer registro de marca propia. El factor externo que motivo los cambios importantes en la empresa, se relaciono con las oportunidades de mercado y la intensidad de la rivalidad entre los competidores del sector de confecciones, ya que precisamente esta rivalidad entre los competidores existentes la que dio origen a utilizar tácticas en la competencia de precios, introducción de nuevos productos, acompañamientos e incrementando el servicio al cliente, a pesar de todo los competidores existentes eran sumamente inestables haciendo que esta rivalidad se caracterizara por ser una competencia implacable intensa y poco caballerosa. Creándose la necesidad de expandirse a otros mercados donde la competencia era escasa y más débil.

Es precisamente esta rivalidad cambiante, la que genero las oportunidades de mercado, ya que como lo dijo SUN TZU “una de las formas para predecir la victoria es enfrentarse preparado ante el enemigo desprevenido” y es esto lo que realizo la organización en el periodo del 2002 al 2004, adaptándose a factores que determinaron la intensidad de la realidad competitiva y la inestabilidad de los clientes a los que este tipo de empresas estaban dirigidas.

Precisamente en el año 2004 es cuando se reportan los mayores ingresos en la historia de la empresa, sobrepasando los 2.500 millones de pesos en el año, como consecuencia en ese año la contratación de empleados llego a los 25 empleados fijos, 15 temporales y 100 subcontratados.

En cuanto al factor interno, se puede decir que el crecimiento vertiginoso de la organización obligó a sus propietarios a reaccionar frente a la oportunidad que se presentó. La falta de planeación en la respuesta y aun después de muchos años ha suscitado dificultades en el desarrollo de las operaciones cotidianas. El aumento en el número de empleados, generó diferentes aspectos sociales que se tornaron difíciles de tratar debido al grado de desmotivación de los colaboradores en todos los niveles organizacionales, la falta de liderazgo en la gerencia media, la inestabilidad laboral y económica, la inadecuada política de salarios y el descuido por parte de las directivas de la empresa en cuanto a una planeación integral, mermaron su capacidad de producción y de respuesta a las necesidades de los clientes y sobretodo, capacidad de responderle a la competencia..

En el mismo 2004 y viéndose el desarrollo de la organización se decidió cambiar la razón social de la empresa, convirtiéndose en CONFECCIONES CHEROKEE LTDA.

La economía de Colombia y del sector específico en el año 2005, junto con la ausencia de herramientas de planeación permitieron las primeras caídas de las ventas en un 10%, con respecto a las ventas del año inmediatamente anterior. Y es a partir del 2006 que el decrecimiento en los ingresos fue muy superior al decrecimiento del sector, ocasionando que para el 2011 las ventas bajaran en más del 80% con respecto a sus mejores años de ingresos.

En el transcurso de los periodos del 2005 al 2009, la empresa no fue capaz de sostener los costos y gastos en los que normalmente incurría, teniendo que tomar decisiones drásticas y reducir el personal en un 52%, quedando una nómina de 12 personas a cierre del 2010.

Hoy en día confecciones Cherokee, basa su actividad comercial en la compra y reventa de prendas traídas de Panamá, perdiendo participación en los ingresos lo elaborado en la planta de producción.

La actividad de las confecciones incluye en forma implícita un grado alto de estrés en las horas de mayor afluencia y más en las temporadas altas. Los clientes, algunos difíciles, incrementan este nivel de estrés y toda esta combinación, más la desmotivación y falta de liderazgo ha generado la indisposición de los colaboradores generando conflictos a nivel interpersonal y enfrentamientos que merma su capacidad de respuesta. La forma inadecuada de manejo de los conflictos suscitados solo ofrece mayor caos.

Las diferentes situaciones de conflicto no han generado aún la voz de alarma, que logre llegar a la dirección para que se tomen decisiones para optar por un proceso de cambio que incluyera tanto el desarrollo del personal como de la organización.

Finalmente se puede decir que CONFECIONES CHEROKEE es una empresa que tiene el privilegio de tener un nombre bastante reconocido que le hace relativamente más fácil su estadía en el mercado, pero esto no ha sido suficiente ya que la falta de planeación en ha suscitado dificultades en el desarrollo de las operaciones cotidianas.

En cuanto a la visión se puede ver fácilmente, que la única manera para que la organización pueda cumplir con esta, es logrando que se genere una total sinergia, mediante una motivación adecuada para cada uno de los casos, ya que

sin esto, será difícilmente una empresa exitosa. Obviamente ofreciendo siempre productos de excelente calidad y prestando un impecable servicio.

Igualmente la organización ha sufrido cambios importantes en la estructura ya que a pesar de tener una misión y visión claras y definidas, se notó que la ejecución de estas, no eran llevadas a cabo, puesto que los dirigentes estaban implementado en sus trabajadores una motivación tardía, creándose en casos específicos la falta de sinergia y apareciendo así un leve antagonismo.

7.2 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

7.2.1 Planeación

En la empresa se ha realizado un establecimiento de programas económicos con indicación de objetivos propuestos y de las diversas etapas que hay que seguir, hacia la estructuración de organismos adecuados para su realización. Igualmente se puede detectar una planificación a corto plazo, ya que tiene por objetivo organizar líneas concretas de actualización y determinar presupuestos operativos, correspondiéndose prácticamente con la planificación de las acciones comerciales.

De acuerdo con lo anterior se puede ver que se han implementado un conjunto de acciones y tareas que involucran los miembros de la Planeación Estratégica de la organización. Los cuales la han orientado hacia una toma de decisiones encaminadas a implementar cambios en la organización, mediante un conjunto de medios, apoyados de una carta de navegación que permite dirigir el rumbo de la organización con menos incertidumbre.

Igualmente se ha podido observar que se han establecido estrategias de una manera muy poco planificada. Dentro de las estrategias más marcadas está la de servicio al cliente y se desarrolla por los continuos cambios y transformaciones ocasionadas por la globalización, y la necesidad de satisfacer a los clientes, para poder de esa manera mantenerse la empresa en el mercado competitivo, poder obtener ingresos suficientes y tener utilidades significativas para sus dueños. Esto es posible de lograr de una manera practica desde la idea de la mercadotecnia, especialmente por que encierra la satisfacción de las necesidades del cliente, señalando que cada institución, que aplica esta estrategia puede brindar un tipo de satisfactores que colmen las expectativas de sus clientes, satisfactores de los cuales se pueden carecer con la competencia e incluso con la misma organización. En los que se puede descubrir las necesidades y entregar los satisfactores.

La mercadotecnia en esta estrategia es fundamental, ya que esta se reconoce como comunicación en las organizaciones, puesto que todo ese proceso relaciona a la empresa con el cliente. Esta estrategia no solo se trata de los clientes que gastan su dinero, sino también de clientes que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo. Esto indica que la organización ha venido realizando un conjunto de actividades organizacionales que conducen a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Estas actividades están relacionadas con la comunicación, la cadena de abastecimiento, lo concerniente con la calidad y a todos los procesos donde se establece algún tipo de contacto con el cliente. Y esto permite asegurar que el servicio al cliente debe aplicarse y poseer una estrecha relación con toda la organización para fundamentar sus objetivos.

También se nota que las directrices han sido trazadas por los directivos de la organización, y han sido difundidas al personal vinculado y especialmente a los que tienen algún tipo de contacto con los clientes. Es por eso que en la estrategia del servicio al cliente, la dirección ejecutiva es responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente, donde la autoridad expresada en el personal debe ser para solucionar problemas de servicio. Igualmente se presentan ventajas como el mejoramiento de los planes futuros, mediante acciones preventivas que mejoran los servicios, se presenta una complementación permanente en la información de los mercados, que recibe por otros medios y se presenta como ventaja el conocimiento de lo importante para cada cliente en particular.

Las formas del servicio al cliente son más detalladas y prácticas en cuanto a las relaciones interpersonales, a los procesos de comunicación humana, y sobre todo considera seriamente elementos racionales haciendo de vital importancia en el presente involucrar las ciencias completamente demostrables como las inexactas. Los elementos racionales que se necesitan para poder aplicar en mejores condiciones el servicio al cliente son: el contacto cara a cara, donde se encuentra el saludo, forma y modo de trato con el cliente; relación con el cliente difícil; el contacto telefónico; la atención de reclamos y cumplidos; y las instalaciones.

El propósito propio del servicio al cliente está en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente. Además se especifica en un tipo de clientes, para quienes se equipa de una mejor forma en cuanto a la prestación de sus servicios, seleccionando técnicas para cada caso, y por último esta el propósito de reducir tensiones dentro de la organización para mejorar y motivar el cliente interno, generando confianza y aceptación por parte de todo tipo de cliente que tenga la organización.

El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena; la calidad interna impulsa la satisfacción interna de los empleados; la satisfacción de los empleados impulsa su lealtad; la lealtad de sus empleados impulsa su productividad; la productividad de los empleados impulsa el valor del servicio; el valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente; la satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente; la lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos. Como la organización está en crecimiento y se encuentra aplicando la estrategia de servicio ha tenido como puntos clave para el éxito, el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas.

Esta estrategia en síntesis, lo que busca es anticiparse a los requerimientos de un cliente quien a su vez, debe ser satisfecho en sus mas imperiosas necesidades, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa, adicionando la consecución de nuevos públicos, por lo que la estrategia del servicio al cliente, debe partir de la utilización de los elementos racionales del servicio, para lo cual contrata personal adecuado, comunica la importancia del servicio, otorga poder de decisión a los empleados, se retroalimenta y elige a los clientes adecuados. Y es precisamente todo esto junto lo que se va a enfrentar a un ciclo del servicio, que viene siendo el mapa de los momentos de verdad que experimentan los clientes internos y sobre todo los externos.

Los momentos de verdad mencionados anteriormente, son simplemente momentos en que el cliente se pone en contacto con el negocio y dependiendo de ese contacto este decidirá volver o no, en cada uno de esos momentos de verdad existen varios insumos y actividades que dependiendo como se traten en momento serán determinantes para la toma de decisión del cliente, tales como insumos pueden ser los valores, creencias, deseos, sentimientos y expectativas, etc. En síntesis todo lo que involucra la cultura dentro y fuera de la organización.

Un gran problema que se presenta en la planificación actual de la organización está en que a los administradores del restaurante le absorben tanto los problemas emergentes que dedica tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo. Otro problema que se presenta en esta organización está en que se inyecta demasiada formalidad al sistema, que hace escasear la flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad, de los empleados de la organización.

Matriz 12. Variables de Planeación

VARIABLES	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Definición de la misión, los objetivos y metas organizacionales.	F	X			
Establecimiento de estrategias.	F		X		
Directrices difundidas al personal vinculado a la organización.	F		X		
Directrices difundidas al medio ambiente.	D				X
Funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa.	F		X		
Elaboración de planes periódicamente en la empresa.	F		X		
Toma de decisiones relacionadas con la formulación de planes	F		X		

FUENTE: Propia

7.2.2 Organización

La empresa cuenta con un organigrama vertical y una departamentalización funcional donde están definidas las áreas administrativas, producción y gerenciales, siendo esta última la que cuenta con staff como contabilidad. Los departamentos se encuentran relacionados entre sí; ya que cada área debe considerar los problemas de otros departamentos facilitando la comunicación.

Los cargos que se encuentran son el gerente quien es realmente el que traza los planes estratégicos de la empresa, el gerente se encarga de llevar a cabo los objetivos relacionados con la producción de la empresa.

Los principios en los cuales se funda la organización son en ofrecer productos de excelente calidad ofreciendo el mejor servicio, brindar una mejor atención, teniendo en cuenta los objetivos y estrategias de la empresa; ya que integran criterios como claridad, visión de conjunto, economía, definición de procesos decisivos y estabilidad y adaptabilidad.

Las funciones básicas de la gerencia es tener planes estratégicos que lleven al cumplimiento de los objetivos organizacionales; los jefes deben tomar decisiones autónomas que no afecten la estructura de la organización, los staff cumplen con la función de prestarle un apoyo a la organización es aspectos contables, de personal; ejecutando planes relacionados como la comunicación, motivación entre otros. Todos los staff tienen presente y toman sus decisiones de acuerdo a los objetivos y misión de la empresa; sin embargo no todas las estructuras y tamaños de estas unidades corresponden a las contribuciones de cada área; ya que hace

falta una mejor gestión por parte de los directivos de la empresa a la hora de implementar estrategias de crecimiento teniendo en cuenta aspectos financieros sin tener presente la estructura organizacional.

Las relaciones entre las unidades son de acuerdo al nivel jerárquico, debido a que los gerentes, jefes y algunos de los staff hacen reuniones formales; mientras que la relación entre superiores y subordinados es poco constante y de una manera informal. Por su parte la autoridad no está bien definida, debido a que se manejan varios tipos como: autoridad formal que es respetada y reconocida por todos los miembros de la empresa. La autoridad legal que se ejerce por un rango jerárquico y la autoridad funcional que consiste en actuar con respecto a los procesos que pueden ejercer los empleados en situaciones específicas.

La organización ha establecido una serie de perfiles para los cargos; determinados por el grado de responsabilidad, experiencia, educación y habilidades; lo cual le ha permitido a la empresa especificar las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos; estas especificaciones son conocidas por el personal en el momento de ingresar a la empresa.

En la estructura organizativa de la empresa cuenta con asesoría externa en el campo de recurso humano, para brindar apoyo en aspectos de motivación, comunicación, etc. La asesoría contable para ayudar en situaciones financieras; las relaciones públicas asesoran una buena imagen corporativa, y la auditoria que ayuda a que se tengan todos los documentos al día.

No existen comités, comisiones, grupos o juntas en la empresa. El flujo de información que se utiliza se hace de una manera jerárquica, pero dada su estructura los niveles jerárquicos se aumentan; lo que lleva a que los conflictos y la desconfianza se acrecienten en los diferentes niveles de la organización.

Se han definido los niveles donde se deben tomar decisiones y son en las áreas gerenciales que tienen que ver con planes estratégicos; y las áreas administrativas relacionadas con decisiones inmediatas. En general la estructura de la organización es adecuada para la ejecución de los planes de ésta, correspondiendo y contribuyendo al cumplimiento de casi todos los objetivos que se propone la empresa y a los requerimientos para la implementación de las estrategias adoptadas.

Matriz 13. Variables de Organización

Variables	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Estructura organizativa	F	X			
Objetivos y funciones de cada unidad	F	X			
Contribución de las unidades a los objetivos organizacionales	D				X
Relaciones mínimas entre las unidades	D				X
Estructura de autoridad	F		X		
Objetivos, funciones, responsabilidad y perfil de los cargos	F	X			
Descripción de cargos	F	X			
Asesoría externa	F	X			
Comités, grupos y comisiones en la empresa	D				X
Flujo de información	D				X
Establecimiento de los niveles en la toma de decisiones	F	X			
Estructura Organizacional adecuada para ejecución de planes	F		X		

FUENTE: Propia

7.2.3 Dirección

Dentro del estilo de dirección de la empresa es necesario mirar cada uno de los tres componentes de la dirección: la motivación, la comunicación y el liderazgo.

- **Motivación:** inicialmente la motivación del personal no era un punto importante para los directivos. Había desmotivación en todos los niveles organizacionales, debido a la inestabilidad laboral y económica, la inadecuada política de salarios y el descuido de las directivas en planeación integral. Todo esto generó situaciones de conflicto que obligaron a la gerencia a realizar un proceso de cambio que incluyera tanto el desarrollo personal como el de la organización. Para esto creó un departamento staff de recursos humanos, quien se encargó de lo relacionado con el personal incluyendo motivación, conflictos personales y comunicación. Aunque la política de salarios no cambió mucho, se estimuló al personal en el aporte de ideas para mejorar procesos, se ofreció capacitación, inició reconocimientos personales en forma escrita, crearon estímulos económicos para dar mayor estabilidad y se logró una mayor empatía por parte del personal hacia la gerencia.
- **Comunicación:** aunque al inicio la comunicación no era buena, prácticamente no existía, a raíz del proceso de cambio que inició la compañía, esta se convirtió en una comunicación abierta, ascendente y descendente, de forma

que ayudara a disminuir el nivel de estrés y mejorara el desarrollo de las actividades orientadas al servicio al cliente. Se empezó a realizar una participación activa, abierta y no manipulada de todos los que estuvieran relacionados con el proceso. Se da la comunicación formal por medio de memorandos, informes, grupos de trabajo, carteleras, pero también se da la comunicación informal cuando es necesario actuar rápidamente, mediante comunicaciones verbales de los superiores a los empleados, pero siempre siguiendo los lineamientos de las políticas empresariales.

- Liderazgo: al inicio había una evidente centralización de autoridad y poder en el gerente, pero posteriormente, son delegados en los jefes de área. Es decir existe un liderazgo legítimo delegado según la línea jerárquica e igualmente sucede en la toma de decisiones. Los dueños se encargan del direccionamiento de la organización, quienes se reúnen periódicamente para revisar el funcionamiento de la empresa y determinar los cambios que se van a realizar. Se puede observar entonces que la toma de decisiones más importantes es realizada por el dueño, y la toma de decisiones menos relevantes son realizadas por los jefes en sus respectivas áreas. Finalmente podemos concluir diciendo que después del desarrollar el proceso de planeación, la dirección ha sido eficaz, porque logro minimizar los problemas internos laborales y centrarse en su objetivo de crecimiento.

Matriz 14. Variables de Dirección

VARIABLES	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Estilo de dirección participativo	F		X		
Gerencia que delega	F	X			
Buen clima de trabajo propiciado por la gerencia	F		X		
Motivación del personal propiciado por la gerencia	F	X			
Actitud abierta de gerencia hacia toma de decisiones no programadas	F		X		
Autonomía	F	X			
Relaciones de poder jerárquico en la empresa	F		X		
Dirección eficaz de la empresa	F	X			
Políticas en la toma de decisiones para el desempeño organizacional	F		X		

FUENTE: Propia

7.2.4 Evaluación y control

En la empresa, no están establecidos métodos de evaluación y/o control, de una manera formal. En cada reunión bimestral se presenta un informe sobre el funcionamiento de la empresa, la estrategia que se ha desarrollado y se está implementando y los resultados obtenidos. De acuerdo a estos informes, el dueño evalúa si la gestión ha sido satisfactoria o no, y da aportes u opiniones sobre los ajustes a realizar. El gerente realiza un control más específico, basado en los reglamentos sobre funciones y responsabilidades, para determinar si se está cumpliendo con los objetivos de la planeación.

Las evaluaciones y controles sobre los procesos más importantes, es realizada por los jefes de producción, quienes controlan a las personas que trabajan en ese área. La evaluación es realizada con el fin de determinar si se debe ajustar el rumbo de la estrategia y poder llegar a los objetivos finales.

Matriz 15. Variables de Evaluación y control

VARIABLES	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Existencia de un sistema de control de la gestión en la empresa	F		X		
Claridad en objetivos del sistema de control creado en la empresa	F		X		
Controles escasos sobre las áreas y factores clave de desempeño	D				X
Existencia de indicadores que midan resultados de la gestión	D			X	
Claridad sobre el uso de la información obtenida en la medición	F		X		
Análisis de resultados y desviaciones con respecto a lo planificado	D				X
Ejecución de medidas correctivas sobre los análisis realizados	F		X		
Existencia de unidades encargadas de realizar el control de la gestión	D			X	
Elaboración de informes periódicos para alimentar el sistema de control	D			X	

FUENTE: Propia

7.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE FUNCIONES

7.3.1 Gestión y situación contable y financiera:

En el 2009, la organización está bien estructurada porque las necesidades operativas de fondos están totalmente cubiertas por el capital de trabajo, igualmente el funcionamiento es bueno porque hay utilidad, es decir, tanto el planeamiento como el funcionamiento están bien realizados, el fondo permanente del capital sirvió para financiar las operaciones de la organización satisfactoriamente.

En el 2010, el planteamiento y el funcionamiento siguen siendo bien desarrollados porque a medida que aumento la Necesidades Operativas de Fondo, aumento el Capital de Trabajo, también se puede ver que está buena gestión se reflejo en un notable incremento y pudo cubrir el aumento de las Necesidades Operativas de Fondo que hubo ese año.

En el año 2011, aunque la empresa sigue estando bien estructurada, porque sus Necesidades Operativas de Fondo están siendo cubiertas por el Capital de Trabajo, hubo una disminución de las mismas, esta disminución no significa que haya un mal funcionamiento, porque, por el contrario, la utilidad sigue aumentando.

En relación a los datos históricos se puede decir que la administración financiera ha desarrollado actividades coordinadas para dirigir y controlar los aspectos financieros de la organización ya que vemos que está cumpliendo con objetivos fundamentales de ésta, como generar una maximización en la riqueza de los accionistas y el crecimiento de la empresa. Sin embargo el tercer objetivo de desarrollarse a largo plazo y no a corto plazo se cumplió en los primeros años, pero en el tercer año se dispararon considerablemente las financiaciones a corto plazo y disminuyeron las de largo plazo. Explicándose así la disminución de las NOF, lo que recomendaríamos es que la organización mantuviera las políticas de financiamiento a largo plazo para optimizar los recursos, indicando igualmente que en esta organización no existen excedentes de tesorería, ni se produce la necesidad de recursos negociados que cubran las NOF.

La rentabilidad: se observa que aunque hubo una disminución hacia el 2.010, en el 2.011 la rentabilidad neta, aumento al 32% indicando que el patrimonio se utilizo adecuadamente para producir excedentes. Pero tanto la rentabilidad neta como la de los accionistas se mantienen por debajo del promedio del sector. Igualmente,

se nota que en el primer año no hubo una rentabilidad, para el segundo año se encontró una rentabilidad, sin embargo esta no alcanzó a cubrir el costo de capital, ya para el 2011 la organización no solo tuvo utilidades sino que también alcanzó a cubrir sus costos de capital.

La Liquidez: Este indicador muestra que en los dos primeros años se aproximó al objetivo, pero en el último año el indicador se alejó de este mismo, sin embargo las capacidades de la organización para asumir sus compromisos corrientes es lo suficientemente buena como para darse cuenta cual es el riesgo de iliquidez que la organización corre.

La actividad: los inventarios perciben un aumento constante, mientras que por el contrario las ventas han bajado y vuelto a subir, lo que indica que la producción ha crecido, y que aunque inicialmente ese aumento se quedó en bodegas, para el 2011, la situación cambió.

Se observa un aumento progresivo de los días en que permanece en inventario, igualmente de los días para recuperar las CxC y cancelar las CxP. Pero mientras en el 2009 el plazo para el pago de las deudas era menor a los días en que recuperábamos la cartera, para el 2011, se logró recuperar la cartera en menor tiempo, lo que da un margen de tiempo de trabajo con el dinero de los proveedores.

El endeudamiento: aumento para el 2010 al 70%, y se mantuvo en el 2011, aun así ha habido una buena gestión, con la forma como se ha efectuado el apalancamiento financiero durante el último año. Esto significa que por cada peso invertido en activos en el 2011, el 70% está siendo financiado por los acreedores. Esto es positivo, comparándolo con el promedio de endeudamiento del sector que es mucho más alto.

El apalancamiento: en este indicador podemos ver que la organización está lo suficientemente estructurada y se encuentra desarrollando un buen funcionamiento de sus operaciones en lo relacionado a los costos y se nota como se ha logrado mantener cerca del líder del sector y se encuentra desempeñando una gestión muy similar a la del promedio de la industria

Cuadro 3. Indicadores financieros.

FACTOR	INDICADOR	2009	2010	2011	Líder	Prom	Obj.
RENTABILIDAD	Margen bruto	0.18	0.34	0.52	1.80	1.50	1.20
	Margen operacional	0.04	0.11	0.36	1.30	1.50	0.50
	Margen neto	0.13	0.03	0.21	0.37	-1.95	0.42
	Rentabilidad de inversión	0.07	0.01	0.08	1.30	1.50	2.50
	Rentabilidad Operativa	0.02	0.04	0.13	1.90	1.70	0.35
	Rentabilidad patrimonial	0.28	0.04	0.32	0.42	3.30	0.65
	V.A. Ventas netas	0.09	0.10	0.09	0.08	0.09	0.09
	V.A. Total activos	0.05	0.04	0.03	0.03	0.04	0.04
LIQUIDEZ	Razón corriente	1.54	2.94	2.72	3.00	1.80	2.00
	Prueba acida	0.98	2.04	1.76	2.00	1.20	1.50
	Capital de trabajo	0.29	0.57	0.55	1.50	1.30	2.00
ACTIVIDAD	Rot. de cartera.(veces)	1.43	0.28	0.15	1.52	1.47	1.60
	Rot. de cartera. (días)	252	1287	2404	237	245	225
	Rot. Inv. (veces)	1.50	0.25	0.09	0.50	0.82	1.20
	Rot. Inv. (días)	240	1463	4092	720	439	300
	Rot. de la inversión	0.55	0.36	0.38	0.46	0.83	0.40
	Rot. de activos fijos	0.18	0.12	0.13	0.16	0.28	0.15
ENDEUDAMIENT.	Niv. endeudamiento	0.67	0.70	0.70	1.60	5.30	3.00
	Cob. de intereses	2.20	7.18	22.38	52.3	45.3	30.0
	Rel. P.L.P. a rent.	0.41	1.35	1.30	1.20	5.80	4.50
	Capitalización total	0.13	0.41	0.38	0.50	6.20	4.00
APALANCAMIEN	Apalanca. opera.	1.42	1.47	1.46	1.35	1.41	1.40
	Apalanca. finan.	1.08	1.06	1.12	1.14	1.09	1.10

FUENTE: Propia

Matriz 16. Impactos financieros

VARIABLES	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La rentabilidad de las ventas.	F		X		
La rentabilidad del capital.	F		X		
La rentabilidad de los activos.	F		X		
La situación de liquidez	F	X			
La rotación de cartera	F		X		
El comportamiento de los costos	F		X		
La capacidad de autofinanciación	F		X		
Interés de la gerencia por la gestión financiera de la empresa	F		X		
Planeación y control financiero en la empresa	F		X		
Planes de financiamiento	F	X			
Presupuestos de ingresos	F		X		
Presupuestos de gastos	F		X		
Flujos de fondos	F	X			
Previsiones de tesorería	F		X		
El crédito de proveedores	F		X		
Los accionistas podrán hacer nuevos aportes	D				X
Importancia a las relaciones con los bancos	F		X		
La tecnología usada para realizar la administración financiera de la empresa	F		X		
Sistema de costos operativos y administrativos	F		X		

FUENTE: Propia

7.3.2 Gestión y situación comercial

Los principales mercados de la empresa es la población de estratos socioeconómicos medio-bajo. La organización está ubicada en la ciudad de Cali con el propósito de abarcar la mayor clientela posible. La motivación que tienen los usuarios o consumidores es que cuentan con una amplia variedad de productos de excelente calidad a un precio competitivo. La participación que tienen los clientes es bastante satisfactoria.

La estrategia global que la empresa ha definido para enfrentar al mercado es obtener ventaja del privilegio que la organización ha adquirido por tener una mayor estada en el mercado; al mismo tiempo seguir trabajando en la innovación de la comercialización, en la identificación de la marca y la diferenciación del producto. Una estrategia por segmento es seguir creciendo y expandirse a través del territorio nacional, modificando constantemente la estrategia y la estructura. El comportamiento de las ventas de los principales productos ha sido considerable, ya que sólo en la ciudad de Cali se vende aproximadamente doce mil productos terminados mensualmente; siendo el producto líder los jeans.

Estos productos tienen una excelente imagen, gracias a que son de excelente calidad y variedad en los precios; lo que le adjudica reconocimiento y prestigio a la empresa. Los objetivos de ventas que se han establecido es que tomando como base las ventas de los períodos pasados, éstas tengan una tendencia creciente. El canal de distribución que maneja la empresa es un canal directo; debido a que la organización vende el producto directamente al consumidor sin intermediarios, a través de ventas por teléfono, y desde los mismos puntos de venta; y a pesar de que la promoción de estas ventas no son las mejores; la organización sigue siendo importante en el sector, debido al reconocimiento y prestigio que se ha adquirido. La estructura de la fuerza de venta que se utiliza es por mercado y mensualmente se hacen controles sobre las ventas.

Matriz 17. Variables comerciales

Variables	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Mercados de la empresa	F	X			
Participación de los clientes en el total de ventas	F	X			
Participación en el mercado	F	X			
Estrategias de la empresa para enfrentar el mercado	F		X		
Comportamiento de las ventas	F	X			
Imagen de los productos	F	X			
Objetivos de ventas	F		X		
Fijación de precios de los productos	D				X
Constitución de los canales de distribución	D				X
Evaluación de los canales de distribución	D				X
Promoción de la venta	F		X		
Estructura de la fuerza de ventas	F		X		
Controles sobre las ventas	F		X		

FUENTE: Propia

7.3.3 Gestión de recursos humanos

Matriz 18. Variables recursos humanos

Variable	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Clima de trabajo	D				X
Volumen de producción	F		X		
Cultura Organizacional	D			X	

FUENTE: Propia

Analizando los cambios en la planeación estratégica que se está realizando, la dirección se da cuenta que no solo puede centrarse en la producción, sino también, en el manejo de su recurso humano, pues este ayuda en el mejoramiento de la eficiencia organizacional.

7.3.3.1 Calidad y Cantidad de los recursos humanos

A partir de aquí, la empresa decide contratar, de manera staff, el departamento de recursos humanos, con miras a mejorar las condiciones de motivación, inestabilidad laboral, desempeño, incentivos y demás aspectos que estaban fallando, y que no permitían a la compañía cumplir sus objetivos. La organización, respondiendo a su necesidad de crecimiento, toma una buena decisión y con esto permite que los problemas de índole laboral y la calidad de su recurso humano, no retrasen su visión, y por el contrario se pueda apoyar en este recurso para su crecimiento. Contrata al personal que necesita sin generar excesos que puedan incrementar sus costos o acarrear finalmente una pérdida.

Ahora que la organización se está expandiendo, se ha preocupado a su vez por brindar capacitación y oportunidades de desarrollo a los individuos, con la intención de tener el personal idóneo en sus cargos. Estas capacitaciones son extensivas a sus familiares, logrando con esto un mayor compromiso del empleado.

7.3.3.2 Clima de trabajo y salud ocupacional

Con todas estas medidas que se tomaron en los últimos años, el clima laboral paso de ser conflictivo y desmotivante entre los empleados y la alta gerencia, a ser un clima amable, motivado y con estímulos. Al cambiar la visión que se tenía de la gerencia, por una más humanizada y solidaria con el personal. Las políticas actuales de gestión de los recursos humanos, se basan en el respeto, la colaboración y la capacitación para todos los empleados, considerando al individuo como una inversión y no un costo, disminuyendo los ausentismos que se presentaban por inconformidad o inestabilidad y generando condiciones más satisfactorias a nivel psicológico y motivacional. El aspecto en el que todavía se falla, es el de condiciones físicas, donde se está trabajando sobre los riesgos que se presentan en las instalaciones, realizándose un estudio y priorizando cada riesgo para minimizarlo progresivamente y así evitar que a largo plazo se presenten enfermedades profesionales que no solo afectan al empleado, sino también la productividad y el desarrollo de la empresa.

7.3.3.3 Administración del personal

En cuanto a la selección del personal, existen políticas claras que permiten realizar una captación eficiente, evidenciando el análisis de las aptitudes y capacidades de los aspirantes, y la realización de un reclutamiento adecuado que minimice los costos. Posterior a la vinculación se realiza la inducción en el puesto de trabajo y en la organización, manejándose un periodo de prueba, para luego dejar al empleado y vincularlo a la compañía después de realizar la evaluación de desempeño del mismo. En cuanto a salarios, existe una escala salarial que es manejada de manera similar en las empresas del sector, y se dan incentivos no solo económicos, sino de capacitación, ya sea interna o externa, para la cual se le ofrece disposición de tiempo al empleado. Las promociones no son frecuentes, ya que los cargos son diferentes entre sí.

Concluyendo, después de realizar el análisis de esta gestión, se ve en términos generales como debilidad en sus inicios, al tomar otra perspectiva se convirtió en una fortaleza no mayor, en la cual se sigue trabajando para aumentarla, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

Matriz 19. Variables recursos humanos

VARIABLES	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Calidad en los recursos humanos de acuerdo a las necesidades de desarrollo de la organización	F	X			
Fomento de desarrollo individual a la par con el organizacional	F		X		
Cantidad suficiente de personal	F	X			
Clima de trabajo positivo	F		X		
Personal considerado como una inversión	F		X		
Condiciones físicas de trabajo satisfactorias	D			X	
Programas de incentivos y motivación	F		X		
Programas de desarrollo profesional y promociones	D				X
Buenos sistemas de selección y reclutamiento	F	X			
Programa de inducción en el puesto y en la organización	F	X			
Escala de salarios equitativa	F		X		
Apoyo para capacitación interna y/o externa	F		X		

FUENTE: Propia

7.3.4 Gestión de la Producción.

La gestión de producción abarca la actividad de la elaboración o fabricación de bienes y/o servicios, que se inicia con el diseño, de allí se continúa con el proceso de planificación, y una vez puesta en marcha, se realiza la operación, el control de personal, de las materias primas, las maquinarias, los capitales, y todo lo necesario para poder alcanzar los objetivos propuestos.

El sistema de producción, además, interactúa con otros sistemas de la empresa para definir las estrategias y las acciones que comparten; Por ejemplo, la gestión de producción interacciona con la gestión de comercialización cuando éste establece una demanda del mercado.

Etapas del proceso de producción: El proceso productivo se divide en tres procesos principales:

Planeamiento: En esta etapa se fijan las metas y los objetivos, y todas las acciones, denominadas cursos de acción, para poder alcanzar las metas propuestas.

Este proceso incluye:

- El diseño del proceso de producción para obtener el resultado.
- El establecimiento de las materias primas y recursos necesarios.
- Selección de muebles e inmuebles que serán afectados.
- Establecimiento de pautas o pasos a seguir, y de medidas de control.
- Diseño de la distribución de las maquinarias y sectores dentro de la fábrica.
- Capacitación de los empleados.

Presupuesto de producción: Para realizar el diseño de este sistema presupuestario la empresa parte de la estimación de las ventas, y a partir de allí surgen las necesidades del área de Producción. Éste a su vez, desarrolla una programación de lo requerido por el área Comercial, calculando por ejemplo, cuales serian los insumos necesarios para producir, los niveles de stock, las compras necesarias y sus frecuencias.

Control: Se compara entre los resultados obtenidos luego de la gestión y lo establecido anteriormente en la planificación, incluyendo todas las actividades o medidas que el gerente lleva a cabo para que no existan diferencias entre los resultados preestablecidos y los reales. Se realiza absolutamente en todas las actividades realizadas.

Se están manejando tres tipos de inventarios: Inventario de materias primas, Inventario de suministros e Inventario de productos terminados.

Por otro lado la gestión de la producción en la empresa tiene 3 momentos de costos en la calidad: el primero es en el costo de la prevención; el segundo es el Costo durante el desarrollo de la producción, y; el Costo al finalizar la producción: Allí el costo de calidad es mayor puesto que genera retrasos a causa de revisiones fuera de tiempo, fallas, etc.

Mantenimiento: Este proceso se complementa al de la producción y tiene dos ejes principales:

Mantenimiento preventivo: Inspecciones rutinarias para detectar posibles fallas que se pudieran producir y anticiparse a ellas para evitar accidentes, multiplicación de costos, etc.

Mantenimiento por requerimiento: Es efectuado recién a producido el desperfecto. En ocasiones esto resulta más costoso porque puede que la maquinaria estuvo trabajando bastante tiempo con alguna pieza rota, y a medida que el tiempo pasa, puede romperse más y ocasionar que el aparato se funda, y tener que comprar otro.

Abastecimientos: Este proceso de abastecimiento comprende 3 funciones:

Recepción: Se ocupa de controlar y revisar los insumos recibidos y evaluarlos según su calidad.

Almacenaje: Se encarga de acumular, cuidar y controlar los stocks, sin embargo, muchas veces sirve para guardar elementos que no forman parte del producto como ser herramientas, equipos, etc.

Compras: Es el que se encarga de realizar los pedidos, ya sean de materias primas, insumos, materiales, etc.

Estructura del área de producción:

Ingeniería industrial: analiza los procesos industriales y ajusta el uso de los insumos y materias primas con equipamientos y personas.

Fabricación: Es donde se hace elaboración del producto teniendo en cuenta lo planeado anteriormente para la producción del mismo, y el control de calidad según las especificaciones.

Servicios a la fábrica: mantenimiento de las maquinarias ante desperfectos o paradas de los equipos.

Matriz 20. Variables de producción

VARIABLES	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Planeamiento	D			X	
Presupuesto de Producción	F		X		
Control	D				X
Inventarios	F		X		
Mantenimiento	F		X		
Abastecimiento	F	X			
Estructura del área de producción	F	X			

FUENTE: Propia

7.4 ANALISIS DEL DESARROLLO ESTRATEGICO

7.4.1 Diagnostico Estratégico DOFA

Cuadro 4. Diagnostico Estratégico DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Establecimiento de estrategias para enfrentar el mercado.	Directrices difundidas al M.A.E. (por tiempo)
Estructura organizacional adecuada para planes	Identificación de marca.
Mercados de la empresa.	Participación en el mercado
Comportamiento de las ventas	
Volumen de producción	
Imagen de los productos	
Constitución de los canales de distribución	
Fijación de precios en los productos	
Estructura de la fuerza de ventas	
Promoción de ventas	
Objetivos de ventas	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Protección del estado a actividades de la confección	Relación Valor/precio de Producto sustituto
La diferenciación del producto.	Incremento del IVA a productos básicos
Alteración y modificación de Calidad.	Disponibilidad de sustitutos cercanos.
Tendencias de desarrollo (tecnología).	Costos de cambio de usuario.
Valores, normas y gustos de los individuos.	Tendencia general de precios
Incidencia en las leyes y reglamentos.	Propensión de compradores a sustituir.
Economías de escala	Curva de aprendizaje o de experiencia
Reacción esperada	
Crecimiento en el sector industrial	
Concentración de Competidores	

FUENTE: Propia

7.4.2 Matriz DOFA.

Estrategia F.O.	Estrategia F.A.
<p>1. con una estructura organizacional adecuada para planes se puede aprovechar Valores, normas y gustos de los individuos.</p> <p>2. con el establecimiento de estrategias bien hechas se puede aprovechar el crecimiento en el sector industrial.</p> <p>3. con las promociones se puede aprovechar la diferenciación del producto.</p> <p>4. con el Volumen de producción se puede aprovechar las economías de escala.</p> <p>5. con el establecimiento de estrategias bien hechas se aprovecha la tendencia de desarrollo (tecnología)</p>	<p>1. con la constitución de los canales de distribución se contrarrestara la propensión de compradores a sustituir.</p> <p>2. con la estructura de la fuerza de ventas se puede contrarrestar la disponibilidad de sustitutos cercanos.</p> <p>3. con la promoción de ventas se puede contrarrestar la propensión de compradores a sustituir.</p> <p>4. el establecimiento de estrategias para enfrentar el mercado, contrarresta la tendencia general de precios</p> <p>5. mediante la buena imagen de los productos y lo que esto conlleva se puede contrarrestar los costos de cambio de usuario.</p>
Estrategia D.O.	Estrategia D.A.
<p>1. mediante la diferenciación del producto se puede generar una situación más beneficiosa para la empresa, permitiendo mejorar la participación en el mercado.</p> <p>2. por medio de una buena alteración y modificación de calidad se mejora las directrices difundidas al MAE.</p> <p>3. con la Tecnología utilizada y el nivel de desarrollo tecnológico se puede fortalecer el sector y mejorar la identificación de la marca.</p> <p>4. mediante la conservación y el fortalecimiento de valores, normas y gustos de los individuos se puede aumentar la participación en el mercado.</p> <p>5. mediante la protección del estado a actividades para la producción de jeans se puede mejorar considerablemente las directrices difundidas al MAE.</p>	<p>1. se requiere de una buena identificación de la marca para no verse afectados por la propensión de compradores a sustituir.</p> <p>2. se requiere mejorar las directrices difundidas al M.A.E. para que no afecte la tendencia general de precios</p> <p>3. se necesita entrar a participar en el mercado para poder tener una mejor curva de aprendizaje o de experiencias.</p> <p>4. fortaleciendo la identificación de la marca se puede mejorar la situación del producto de la organización frente a la relación valor/precio del producto sustituto.</p> <p>5. se requiere mejorar las directrices difundidas al M.A.E. para de esa manera aumentar la participación en el mercado.</p>
Fuente, propia.	

7.4.2.1 Matriz 21. Matriz de evaluación de factores externos- E.F.E.

Factores determinantes de éxito	Peso	Cal.	Peso pond
Oportunidades			
La diferenciación del producto.	0.07	4	0.28
Protección del estado a actividades de confección	0.05	3	0.15
Alteración y modificación de Calidad.	0.06	4	0.24
Tendencias de desarrollo (tecnología).	0.06	3	0.18
Valores, normas y gustos de los individuos.	0.05	3	0.15
Incidencia en las leyes y reglamentos.	0.05	3	0.15
Economías de escala	0.05	4	0.20
Reacción esperada	0,05	3	0,15
Crecimiento en el sector industrial	0,05	3	0,15
Concentración de Competidores	0,04	4	0,2
Amenazas			
1. Tendencia general de precios	0.06	1	0.06
2. Incremento del IVA a productos básicos	0.06	2	0.12
3. Curva de aprendizaje o de experiencia.	0.06	1	0.06
4. Disponibilidad de sustitutos cercanos.	0.09	2	0.18
5. Costos de cambio de usuario.	0.08	2	0.16
6. Relación Valor/precio de Producto sustituto.	0.07	2	0.14
7. Propensión de compradores a sustituir.	0.05	1	0.05
Sumatoria total de pesos	1		2.62
Fuente, propia.			

Se puede observar que el total de pesos ponderado es de 2.62 y con esto se concluye que la empresa está en un entorno relativamente positivo y optimista, con un horizonte amplio y prominente para su desarrollo, en el territorio nacional, a un mediano y largo plazo, sin embargo, la organización en el presente, no puede descuidarse, ya que si lo hace puede correr el riesgo de no poder afrontar las amenazas del medio ambiente externo.

7.4.2.2 Matriz 22. Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.

<i>Factores determinantes de éxito</i>	Peso	Calif	Peso pond
Fortalezas			
Establecimiento de estrategias para enfrentar el	0.11	3	0.33
Estructura organizacional adecuada para planes	0.11	3	0.33
Mercados de la empresa.	0.06	3	0.18
Comportamiento de las ventas	0.05	4	0.20
Volumen de producción	0.05	3	0.15
Imagen de los productos	0.08	4	0.32
Constitución de los canales de distribución	0.07	4	0.28
Fijación de precios en los productos	0.09	4	0.36
Estructura de la fuerza de ventas	0,06	3	0,18
Promoción de ventas	0,06	3	0,18
Objetivos de ventas	0,06	3	0,18
Debilidades			
Directrices difundidas al M.A.E.(por tiempo)	0.08	2	0.16
Identificación de marca.	0.07	2	0.14
Participación en el mercado	0.05	2	0.10
<i>Sumatoria total de pesos</i>	<i>1</i>		<i>3,09</i>
<i>Fuente, propia</i>			

En esta Matriz se observa que el total del peso ponderado da 3,09 información con la que puede decirse que la empresa presenta una situación interna favorable, ya que supera satisfactoriamente el puntaje de 2.5, indicando que se presenta una situación con poca incertidumbre. La administración y la gestión de la empresa contiene elementos importantes para enfrentarse al entorno principalmente con las fortalezas, y de contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, minimizando debilidades en el corto plazo para que la empresa no entre en crisis.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Como parte de la estrategia de la organización se trabajará de acuerdo con los planteamientos de Voehl en la Administración de procesos, para asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía y así maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas.

8.1 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la confección, ofreciendo a nuestros clientes una gran variedad de jeans de excelente calidad y diseño a precios competitivos, mediante un servicio ágil, desarrollando un enfoque orientado hacia la satisfacción de los clientes, en armonía con el medio ambiente y la comunidad, impulsando así, el comercio en la región.

8.2 VISIÓN

Convertirse en una empresa de confecciones grande y sólida en el ámbito nacional, para el 2015, que brindará productos innovadores y competitivos, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos y así poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

La visión se logrará a través de 3 elementos estratégicos principales:

- **Gente:** Se buscará ser el mejor empleador para cada una de las personas que trabajan en las diferentes áreas; valorando a los empleados, su crecimiento y sus contribuciones.
- **Clientes:** Se brindará excelencia operacional a los clientes en cada uno de los despachos en toda la región.

- Crecimiento Rentable: Se Garantizará una rentabilidad sostenida en el tiempo para los proveedores y la Compañía.

8.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Convertirse en una organización del sector de confecciones grande y sólida en el ámbito nacional.

8.3.1 Objetivos específicos

- Lograr posicionamiento como una marca reconocida por el 30% de la población objetivo, en el 2013.
- Alcanzar un 2% de participación en el mercado de las confecciones, para el 2013
- Abrir una nueva línea de producto en seis meses.
- Proveer márgenes de utilidad sanos (para recuperar los costos de I y D.
- Vender 12.000 unidades promedio por mes, durante el 2013.

8.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CONFECIONES CHEROKEE tiene una estructura organizacional Formal de tipo piramidal (jerárquico) donde el único dueño es el gerente, quien es realmente el que traza los planes estratégicos de la empresa, las diferentes proyecciones y toda lo concerniente con el cumplimiento de los objetivos. Bimestralmente el gerente y el subgerente hacen reuniones para revisar el funcionamiento de la empresa y a la vez determinar los cambios que se van a realizar, la gerencia cuenta con un personal de staff que lo apoya en diferentes áreas, tales como la contable, el recurso humano, relaciones públicas y auditoria.

En cuanto a las funciones, se puede empezar por el gerente quien se encarga de realizar las funciones administrativas, planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas para el desarrollo del plan estratégico, concluyéndose que la línea de autoridad que utiliza la empresa es a través del subgerente quien asigna responsabilidades o divide el trabajo en diferentes áreas.

La organización ha establecido una serie de perfiles para los diferentes cargos de la empresa determinados por el grado de responsabilidad, experiencia, educación y habilidades, lo cual ha servido para que la administración haya podido establecer un reglamento en los cuales se especifica las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos dentro de la organización.

Por otro lado en la estructura formal se puede apreciar como es la departamentalización, la cual es funcional puesto que se ha hecho una división de áreas de acuerdo con las diferentes funciones que se desarrollan en la organización.

En cuanto a las actividades interpersonales formales dentro de la organización se hace mediante memorandos, informes, grupos de trabajo, carteleras, etc. En esta organización la esfera de control no es la óptima, sin embargo gracias a la presencia de la subgerencia se ha logrado mantener, disminuyendo así los efectos negativos en la gestión del sector, ya que en la mayoría de las situaciones vividas, es necesario actuar rápidamente por lo cual son comunicadas verbalmente por parte de los superiores a sus empleados, teniendo en cuenta siempre los lineamientos estipulados en las políticas de la empresa.

En cuanto al poder dentro de la empresa se puede apreciar que es legítimo ya que este va de acuerdo con la posición de los trabajadores dentro de la jerarquía de la organización, las fuentes de poder que más se expresan son: la autoridad formal, ya que esta es respetada y reconocida por todos los miembros de las diferentes áreas, y el control de recursos escasos ya que depende por la continuidad de recursos como dinero, materiales, tecnología, personal y comunidad en general, ya que de la habilidad de controlar esos recursos, se influyen los resultados de los procesos de decisión.

En cuanto a la autoridad también se expresa en la empresa de una forma legal puesto que se ejerce por un rango jerárquico, pero no es el único tipo de autoridad que se expresa en la organización ya que de acuerdo a la situación que se vive en el momento se puede aplicar una autoridad funcional la cual consiste en actuar con respecto a los procesos, actividades o prácticas que pueden ejercer los empleados en situaciones específicas, y en momentos específicos.

El proceso de delegación de autoridad se hace verbalmente, dejando una constancia escrita, creando así una obligación de actuar y de no actuar en la organización, además también se observa que el nivel de autoridad es mayor entre más alto estén en la jerarquía de la organización los individuos. Se sabe que el hecho de disponer de autoridad puede llevar a aquellos que la tienen a conducirse de manera arrogante confiriéndose el derecho de hacer sufrir a las personas bajo su jurisdicción. Es notorio que hay una subordinación total por parte de los empleados que trabajan en la organización, ya que en la empresa hay que actuar de acuerdo con las indicaciones de los superiores, acatar las órdenes y mantener una integridad incuestionable.

La comunicación organizacional experimentada es bastante importante, sin embargo, la comunicación es formal, jerárquica y planeada, La extensión vertical y horizontal de las estructuras administrativas trae como consecuencia la multiplicación de los niveles jerárquicos, lo que hace apreciar claramente la participación en las responsabilidades, las ocasiones de duplicar se multiplican y en consecuencia las fuentes de conflicto se acrecientan y el clima de desconfianza generalizada tiende a instaurarse entre los diferentes niveles y unidades.

Grafico 7. Organigrama



FUENTE: Confecciones Cherokee

9 PLAN DE ACCIÓN

Actualmente los planes de la organización se encuentran enfocados hacia un proceso de crecimiento y de recuperación de mercado a través del territorio nacional, lo que ha generado que tanto la estrategia como la estructura, estén modificándose constantemente, con un tiempo estimado de 3 años.

9.1 OBJETIVO 1

Ampliar la participación del mercado en un 15% para finales del quinquenio planificado

Cuadro 5. Estrategias y planes de acción objetivo 1

Estrategia de Negocio	Objetivos específicos (Estratégicos)	Planes de Acción (Responsables)	Indicadores
Desarrollo de nuevos productos	Incrementar recursos financieros	Vender productos a nuevos clientes (Vendedores)	Nro. De Contratos nuevos por año
		Evaluar y estandarizar el proceso de facturación. (Contabilidad)	# clientes vistos/clientes facturados
		Actualización de tarifas (Gerencia)	# De Contrato con Antigüedad/# Contratos Totales
	Promover el crecimiento de la institución	Ampliación de productos (Producción)	# productos nuevos/ # productos totales
		Presentación portafolio empresarial para definir posibilidades de alianzas intersectoriales (Vendedores)	# Visitas al año / Alianzas alcanzadas
		Capacitación en transdisciplinariedad en los procesos (Gerencia)	# Capacitaciones / # Actividades educativas prog. En producción
	Mejorar servicios de la empresa	Capacitación y seguimiento a los colaboradores en la aplicación de los protocolos y procesos (Gerencia)	# protocolos producción no aplicados/ # capacitaciones
		Hacer directorio de clientes para contrareferencia (Vendedores)	# entidades / # clientes
		Aplicación de encuesta para obtención de información a través de fuentes primarias y secundarias sobre las necesidades y expectativas. (Vendedores)	% de tendencia

Cuadro 6. Estrategias y planes de acción objetivo 1

Estrategia de Negocio	Objetivos específicos (Estratégicos)	Planes de Acción (Responsables)	Indicadores
Elaborar plan de mercadeo	Definir servicios que se van a prestar	Creación de los nuevos productos de acuerdo a los nichos de mercado. (Vendedores y Producción)	# nuevos productos / # nichos de mercado
		Evaluación de viabilidad técnica y financiera de los servicios o programas nuevos a definir. (Contabilidad)	Indicadores: rentabilidad-liquidez-actividad
		Búsqueda de recursos financieros para llevar a cabo los proyectos. (Contabilidad y Gerencia)	# proyectos / Cantidad de recursos financieros
	Promover el crecimiento y las ventas de servicios mediante diferentes medios	Mercadeo de los proyectos (Vendedores)	# proyectos contratados / # proyectos elaborados
		Publicitar en los diferentes medios de comunicación: tv. radio, periódico, revistas. (Gerencia)	# clientes captados por medios de comunicación/ cantidad publicitaria
		Contratar personal para el manejo de la recepción. (Recursos Humanos)	# casos atendidos / # casos totales
	Mejorar las redes de comunicación externa	Capacitación sobre la forma de responder y dar información clara sobre la institución (RRHH)	# casos satisfechos / # casos totales
		Asignar línea telefónica exclusiva para mantener contacto directo y oportuno con las entidades (Gerencia)	Cantidad líneas telefónicas/ # llamadas por mes
		Establecimiento de proceso de correspondencia (RRHH)	cantidad correspondencia enviada y recibida/ cantidad correspondencia total

9.2 OBJETIVO 2

Ampliar los márgenes de rentabilidad en un 10% por año durante todo el quinquenio de planificación.

Cuadro 7. Estrategias y planes de acción objetivo 2

Estrategia de Negocio	Objetivos específicos (Estratégicos)	Planes de Acción (Responsables)	Indicadores
Dar viabilidad y sostenibilidad en el tiempo	Reducir costos y gastos de la operación	Controlar costos y gastos con seguimiento mensual (Contabilidad)	costo mes/ costo promedio periodos anteriores
		Hacer seguimiento mensual al inventario e insumos, controlando el vencimiento (Contabilidad)	inventario vencido/ inventario total
	Buscar otras fuentes de ingresos	Fortalecer hermanamientos con otras empresas (Contabilidad)	permanente
	Mejorar la liquidez	Pagos de cuentas pendientes de ejercicios anteriores (Contabilidad)	pago cuota cuenta pendiente/ total cuenta pendiente
		Hacer seguimiento a cartera y verificar cumplimiento de plazos establecidos en contratos (Contabilidad)	cartera sana/ total cartera
		Establecer las mejores alternativas en fuentes de financiamiento (Contabilidad)	Consultar expertos
	Mejorar las condiciones de negociación con proveedores	Hacer estudio planificado de proveedores teniendo en cuenta la calidad, promociones, descuentos pronto pago, tiempos de entrega. (Contabilidad)	plan de compras
		Escoger proveedores que garanticen mayor diversidad de suministros y materias primas (Contabilidad)	diversidad de insumos/ cantidad de insumos
		Estudiar factibilidad del manejo de mercancías en consignación (Contabilidad)	plan de factibilidad

9.3 OBJETIVO 3

Alinear el departamento de recursos humanos a los lineamientos organizacionales.

Cuadro 8. Estrategias y planes de acción objetivo 3

Estrategia de Negocio	Objetivos específicos (Estratégicos)	Planes de Acción (Responsables)	Indicadores
Implementación de la política del talento humano de acuerdo a los lineamientos de la empresa	Mejorar el clima y la cultura organizacional	Actualizar datos de colaboradores (RRHH)	permanente
		Aplicar instrumento para hacer diagnóstico del clima y cultura organizacional (RRHH)	diagnostico de clima y cultura
		Suministrar los elementos de protección y la dotación reglamentaria (RRHH)	periódicamente cada tres meses
		Promover el sentido de pertenencia y la participación en los procesos (RRHH)	resultados de evaluación de la gestión
		Programar capacitaciones para el personal con las administradoras de seguridad social (RRHH)	# personas capacitadas/ # total colaboradores
	Desarrollar el plan de competencias de acuerdo con los lineamientos de la empresa	Adquirir el software de competencias (RRHH)	resultados aplicación modelo de competencias
		Realizar un diagnostico de competencias en los colaboradores (RRHH)	diagnostico de competencias
		Desarrollo de actividades para el cumplimiento del plan por competencias (RRHH)	% de cumplimiento del plan de competencias
		Mantener y retroalimentar el modelo de administración por competencias (RRHH)	resultados de la administración por competencias
	Implementar acciones de reconocimiento a los colaboradores	Realizar nivelación salarial (RRHH)	valor salario interno/ valor salario promedio del mercado
		Realizar estudio de motivadores e incentivos en los colaboradores (RRHH)	% satisfacción interno
		Aplicar el modelo de compensación (RRHH)	modelo de competencias, permanente
	Implementar en su totalidad el programa de Salud Ocupacional	Realizar actividades de higiene y seguridad industrial (RRHH)	# actividades seguridad industrial/ # accidentes y cuasi accidentes
		Realizar actividades de medicina laboral (RRHH)	# actividades de medicina laboral/ # accidentes y cuasi accidentes
		Realizar actividades de medicina preventiva (RRHH)	# actividades de medicina preventiva/ # accidentes y cuasi accidentes
		Funcionamiento del COPASO (RRHH)	plan de funcionamiento

9.4 OBJETIVO 4

Optimizar los canales de comunicación en un 100%.

Cuadro 9. Estrategias y planes de acción objetivo 4

Estrategias de Negocio	Objetivos específicos (Estratégicos)	Planes de Acción (Responsables)	Indicadores
Mejoramiento de la comunicación	Lograr una comunicación eficiente con la red	Implementar un PBX (Gerencia)	plan de mejoras
		Capacitar personal para filtrar la información y hacer un manejo adecuado (RRHH)	# de errores personal capacitado/# errores total personal
		Adquirir equipos de comunicaciones para mejorar la oferta actual (Gerencia)	plan de mejoras
		Socializar la información de la empresa con el personal para dar respuestas claras, oportunas, amables, diligentes. (RRHH)	permanente
	Aprovechar las tecnologías web	Implementar la página Web (RRHH)	# visitantes contactados por web/ total de visitantes
		Participar en un E-Trade (para intercambio de información en línea con entidades del mismo sector (Vendedores)	# visitantes contactados por e-trade/ total de visitantes
		Implementar la automatización servicios a través de la Web (Contabilidad)	tiempo de respuesta servicio web/ tiempo de respuesta servicio web promedio
		Hacer aprovechamiento de medios de comunicación gráficos virtuales para publicidad (Vendedores)	# clientes captados publicidad/ total clientes

9.5 OBJETIVO 5

Implementar en su totalidad el programa de auditorías internas.

Cuadro 10. Estrategias y planes de acción objetivo 5

Estrategias de Negocio	Objetivos específicos (Estratégicos)	Planes de Acción (Responsables)	Indicadores
Implementar Auditorias internas.	Cumplir con los procesos administrativos y asistenciales	Implementación del sistema de control interno (Grupo de Calidad)	cantidad de actividades cumplidas/ cantidad total de actividades
		Establecer seguimiento y control (Grupo de Calidad)	Permanente
		Retroalimentación constante y permanente sobre los procesos (Grupo de Calidad)	Permanente

9.6 PRESUPUESTO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
1. Ampliar la participación del mercado en un 15% para finales del quinquenio planificado	Desarrollo de nuevos productos	\$ 8.050.000	El valor representa el costo total de la producción final de cada producto nuevo
	Elaborar plan de mercadeo	\$1.800.000	
Ampliar los márgenes de rentabilidad en un 10% por año durante todo el quinquenio de planificación.	Dar viabilidad y sostenibilidad en el tiempo	\$4.800.000	El valor representa la suma del costo de los estudios necesarios a realizar por expertos.
Alinear el departamento de recursos humanos a los lineamientos organizacionales	implementación de la política del talento humano de acuerdo a los lineamientos de la empresa	3.300.000	El valor representa la suma de capacitaciones, costos de estudios, diagnósticos y planes para la empresa a realizar por administradores y especialistas en RRHH
Optimizar los canales de comunicación en un 100%.	Mejoramiento de la comunicación	1.700.000	El Valor representa la suma de los implementos de comunicación, publicidad, pagina web y capacitaciones
Implementar en su totalidad el programa de auditorías internas	Implementar Auditorías internas.	4.500.000	
	total	24.150.000	

9.7 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DEL PLAN

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de la empresa. Lo que asegura lo confiables de los diferentes procesos, frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa.

Para garantizar el control interno de la organización se trabajará con dos tipos de control interno (administrativos y contables)

El control interno administrativo no estará limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios. También se relacionará con la eficiencia en las operaciones establecidas por la empresa.

El control interno contable comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables.

La idea de estos controles es generar y permitir la optimización y buen desarrollo de los procesos.

Por otro lado, el propósito de la auditoria es brindar seguridad razonable de la información en los estados contables y estén libres estos de errores sustanciales y aseveraciones erróneas.

Los controles adicionalmente serán generales y específicos: los generales: No tienen un impacto sobre la calidad de las aseveraciones en los estados contables, dado que no se relacionan con la información Contable. Y los específicos: Se relacionan con la información Contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables. Este tipo de controles están desde el origen de la información hasta los saldos finales.

Dentro de estos controles se trabajará con los controles de captura y procesamiento; de custodia; de detención y preventivos

9.7.1 Fases del Control.

Para poder realizar un diagnóstico de la situación del Sistema de Control de Gestión de la organización, destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características:

Calidad y confiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa.

Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura.

Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, proyectos, etc.

- Fase 0: Situación inicial.

Contabilidad General, producida anualmente con orientación fiscal. Retrasos de seis meses desde el cierre del ejercicio. Documentos de gestión puntuales. No existe la contabilidad de gestión.

Indicadores: Pedidos clientes. - Cifras de ventas. - Tesorería a corto plazo. - Sistemas de evaluación estáticos e informales de los resultados.

- Fase 1: Acciones simultaneadas.
 - Se mejora en algo lo existente. Contabilidad operativa.
 - Creación de un cuadro de mando mínimo basado en indicadores financieros y de la organización (periodicidad: un mes).

- Puesta en marcha de una Contabilidad más orientada a la gestión. Obtención mensual de resultados (semestral, trimestral y por último mensual).
- Ésta puesta en marcha supone la de una organización administrativa de cierto nivel.

Fase 2: Acciones simultaneadas.

Creación y puesta en marcha de una Contabilidad Analítica, lo que supone la identificación y formalización de Centros de Responsabilidad a la vez que la consideración de los Factores Críticos del Éxito del negocio.

Enriquecimiento del Cuadro de Mando:

- Se dispone de datos contables de mayor calidad.
- Resultados analíticos.
- Indicadores NO financieros de los Centros de Responsabilidad.
- Paso del seguimiento estático al dinámico.
- Fase 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo.
 - Presupuestos anuales por meses.
 - Estados Financieros anuales previsionales.
 - Integración en el Cuadro de Mandos de los presupuestos y análisis de desviaciones. Utilización del Cuadro de Mando como detector de desviaciones. Sistema de presupuestos más desagregados.

- Fase 4: Acciones simultaneadas.
 - Elaboración de un plan estratégico "deslizante", esencialmente financiero, por centros de responsabilidad.
 - Integración del presupuesto a un año en el plan estratégico, como primer año del plan. Asociación del corto y mediano plazo en un horizonte más amplio.
- Fase 5: Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años.

El plan operativo se alarga: menos de tres años y mayor de uno. Existen planes de acción con su traducción a términos financieros.

- Fase 6: Concordancia en el tiempo de los elementos siguientes:
 - Plan estratégico mayor de 5 años.
 - Plan operativo mayor de 1 año y menor de 3.
 - Presupuesto: 1 año.

Seguimiento de resultados presupuestario como proceso de aprendizaje. Integración del seguimiento de resultados al proceso provisional. Cierta flexibilidad en las fechas de elaboración de planes.

- Fase 7: Integración formal.

Integración formal de los resultados presentes en la definición de los planes de acción a mediano y largo plazo (desaparición eventual de la noción de presupuesto anual). Consolidación de los Centros de Responsabilidad tanto en el aspecto de resultados (contables o no) como en el de previsiones a corto plazo.

- Fase 8: Delegación de responsabilidades de gestión.

Utilización de un sistema de seguimiento provisional integrado bajo el aspecto de delegación de responsabilidades de gestión. Cambio de orientación en los criterios de resultados.

Es necesario destacar que no todas las organizaciones deben estar en la fase más alta e incluso no tienen necesidad de encontrarse en las de mayor nivel. Todo depende de las características de la organización en específico.

Una organización con determinado grado de centralización, de producción única, y estable en cuanto a su cuota de mercado, de pequeño tamaño y con criterios de supervivencia, no tendrá las mismas necesidades de control que una muy descentralizada, de mediano o gran tamaño, con una amplia variedad en su producción y muchos competidores, gran diversidad en su estructura, un entorno turbulento, y con criterios de maximizar beneficios.

Esta clasificación posee una notable importancia metodológica, ya que permite organizar el trabajo analítico a la hora de diagnosticar cual es la situación actual de los sistemas de control de gestión en las organizaciones y establecer cuales serán las principales acciones que de forma inmediata podrán poner a las organizaciones en posibilidades de avanzar a estadios superiores en la ejecución de la función de control con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

10 CONCLUSIONES

Se diseñó la planeación estratégica de una empresa que se dedica a la producción y comercialización de jeans, para que se convierta en una herramienta que permita alcanzar los objetivos organizacionales y dar cumplimiento con la misión y la visión de la empresa.

En el estudio, se hizo énfasis en la situación regional y nacional, identificando y describiendo los patrones actuales y futuros que rigen los principales mercados de las confecciones.

Igualmente se encontró la realización de programas regionales por parte del gobierno Departamental del Valle del Cauca, que pueden aprovecharse, buscando apoyo en ellos para la proyección y posicionamiento de la empresa.

También se puede concluir que el análisis de riesgos realizado sobre los factores ambientales y de mercado, permitió enfrentar los diferentes factores adversos a la organización, mediante la implementación de estrategias que permitirán tomar las decisiones acordes con los objetivos de la organización y mitigar la incertidumbre.

No hay negocio sin riesgo, pero éste negocio, tiene un riesgo controlado ya que existe la demanda y crece vertiginosamente, además de hallarse muchos clientes esperando. El mayor riesgo es tardar demasiado para posicionarse adecuadamente antes de la aparición de nuevas competencias.

La planeación estratégica cuenta con márgenes amplios de maniobra y se encuentra en capacidad de brindar un panorama que permita la adaptación de la empresa a los cambios ambientales.

Esta es una empresa razonablemente segura porque, además de la obvia respuesta a una creciente demanda de mercado, se tiene: equipo y liderazgo; Apoyo de clientes; Criterios de planificación y gestión; Amplios márgenes. Una combinación que aleja riesgos y multiplica las posibilidades de éxito. Un éxito en el que se cree fervientemente y por el que se está apostando con todos los recursos disponibles.

Sin lugar a dudas, la nueva tendencia del libre comercio es y será sobretodo en el futuro cercano una realidad de la economía, que obligara a trabajar con productos de alto valor agregado.

Finalmente el proyecto se enmarca dentro del objetivo de aprovechar el potencial del sector de las confecciones vallecaucanas y sus variedades, su conservación y conocimiento, ya que utilizará sistemas productivos que apliquen tecnologías limpias y colaborará en la divulgación de las buenas prácticas del departamento.

11 RECOMENDACIONES

Apoyarse en la información obtenida de otras fuentes y en la experiencia que se vaya adquiriendo para tecnificar progresivamente los métodos de producción, de forma que se pueda conseguir una mayor productividad.

Buscar técnicas de fortalecimiento dentro de la cadena productiva, con los proveedores de materias primas, para asegurar la consecución permanente de las mismas.

Implementar estrategias que fortalezcan los lazos de fidelización con las empresas que distribuyen el producto, con el fin de obtener concesiones y privilegios que ayuden a llegar con mayor facilidad al consumidor.

Trabajar en la diversificación de los canales de comunicación de forma que se pueda llegar a distintos mercados más fácilmente.

Analizar el tiempo de respuesta a la oferta de acuerdo con la capacidad real de la empresa en los aspectos de la producción, la logística y lo financiero, con el fin de tener una respuesta organizada y a tiempo en la comercialización.

La presentación de la Planeación estratégica a la junta directiva para que contribuyan a que la organización amplíe su perspectiva comercial a nivel nacional, a través de la realización de lo planeado.

Es de suma importancia hacer la ejecución del sistema de seguimiento, ya que este permite evaluar y monitorear las dinámicas de la asociación, de acuerdo a lo estipulado en la planeación estratégica, previniendo así los riesgos potenciales.

Invertir en la sociedad a través de programas que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida, su entorno, el desarrollo de las personas, la familia, grupos, comunidades y poblaciones, y que inciden en el cambio social logrando su participación y bienestar psicológico.

BIBLIOGRAFIA

BERUMEN SERGIO A. El legado de Schimpeter al estudio de la Administración de Empresas. Madrid, España: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración: teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2002. pag. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.

CODIGO DEL COMERCIO. Nuevo código del comercio. Bogotá: Representaciones y Distribuciones EL TREBOL Ltda, 2006.

DANE. Censo General de 2.005. Colombia, 2006.

DANE. Cuentas Nacionales del DANE: la participación del café en el PIB nacional. Colombia, 2008.

DANE. Encuesta Nacional de Hogares. Colombia, 1993.

DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA. Informe de coyuntura económica regional del Valle del cauca. Valle del Cauca: Comité directivo nacional del ICER, 2008.

D. Polit and B. Hungler. Capitulo 8:” .Diseños de investigación para estudios cuantitativos”

ESPASA. Diccionario de la lengua española. Madrid: Espasa-Calpe S.A., 2005.

JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma. 1991

PEREIRA, JORGE E. Mercadeo Directo Integrado. Colombia: Publicación Digital, 2006. www.mercadeo.com/68_apellidos.htm.

PINAL, SYLVIA ADRIANA. Desarrollo Sostenible en América Latina: Empresa Privada y Sentido Común. México: Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible de América Latina, 1996

PLAN DE DESARROLLO 2011-2014. Ordenanza No.0246, Asamblea Departamental del Valle del Cauca. Gobernación del Valle, 2011.

PORTER, MICHAEL. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991.

PROEXPORT. CENTRO EMPRESARIAL DE NEGOCIOS ZELKY. Cadenas Productivas, Estructura, comercio internacional y protección, Colombia: Departamento Nacional de Planeación, 2.004.

ROBBINS, Stephen. Administración: teoría y práctica. Cuarta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México. 1994.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN ISO 9001:2000. Modelo para implementar la mejora continua en la gestión de empresas. Colombia, mayo del 2005.

ZAPATA, Álvaro. El estudio cualitativo de caso-Material módulo Cultura Organizacional. Universidad del Valle. 2007

AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.