

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FAJAS SIRENA  
EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA, PARA EL PERIODO 2018-2022**

**MARY LUZ BETANCOURT MILLÁN  
ISABEL CRISTINA JARAMILLO ALVAREZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GUADALAJARA DE BUGA**

**2017**  
**Universidad  
del Valle**

---

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FAJAS SIRENA  
EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA, PARA EL PERIODO 2018-  
2022.**

**MARY LUZ BETANCOURT MILLÁN  
ISABEL CRISTINA JARAMILLO ÁLVAREZ**

**PRESENTADO A  
M.S.C. HERNÁN ÁVILA DÁVALOS  
EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN  
DOCENTE RESPONSABLE  
PROGRAMA ACÁDEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**ASESORA TRABAJO DE GRADO  
CAROLINA SOLARTE GÓMEZ**

**DOCENTE**

**Universidad**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
GUADALAJARA DE BUGA**

**2017**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

PRESIDENTE DEL JURADO

---

JURADO

---

JURADO

Guadalajara de Buga – Valle del Cauca

Primeramente a Dios.

Por haberme dado la vida, por ser mi fuerza y aliento en los momentos difíciles y por permitirme alcanzar este logro profesional.

A mi madre Flor María.

Por inculcarme valores y ser mi apoyo en los momentos difíciles con su amor y paciencia.

A mi Esposo Carlos Alberto

Por haberme apoyado y animado para continuar mi preparación profesional, por sus consejos, por la motivación, la paciencia en días que no podíamos compartir por mis deberes educativos, pero ante todo por ser mi compañero de batallas y brindarme su amor.

A mis hijos, Sebastián y Valentina

Por ser mi motor en la vida, por todo su amor, por hacer que tome fuerzas para salir adelante sin importar los sacrificios, sólo por verlos sonreír brindándoles un futuro mejor.

A mi compañera de trabajo de grado y amiga, Isabel.

Por estar siempre brindándome su apoyo, amistad incondicional, además de la paciencia que ha tenido conmigo y todo el cariño que me ha brindado, luchando hombro a hombro hoy podemos decir: ¡lo logramos!

Agradezco a la Universidad y a nuestra asesora Carolina Solarte

Por el apoyo y guía en este proceso educativo tan importante para nuestra formación como profesionales en el campo de la Administración de empresas. Mil gracias

Gracias, los amo.

Mary Luz

A Dios por darme la vida y la fuerza necesaria para culminar con éxito este Proyecto.

A mis padres, por su paciencia y su apoyo incondicional; cada abrazo y sonrisa me dieron el empuje necesario para enfrentar los momentos difíciles, sin sus enseñanzas y ejemplo no sería la persona que soy ahora.

A mi hermana, por ser mi mejor amiga, consejera y compañera de batallas, tus consejos me han ayudado a continuar en la búsqueda de mis objetivos y me has enseñado la importancia que tiene el compromiso y la entrega en cada proyecto.

A los ángeles que tengo en el cielo y desde allí cuidan de mí en todo momento.

A mi compañera Mary Luz, por ser una constante a lo largo de mi carrera, todo este proceso fue un trabajo conjunto que finalmente ve sus frutos.

Al coordinador Jaime Aguilar, por su constante apoyo y ayuda en la culminación de esta etapa de mi vida.

A la profe Carolina Solarte, por su asesoría y por creer en nosotras y en lo capaces que éramos; sin su apoyo y empeño este trabajo no sería el mismo.

Isabel Cristina

## TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN .....	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA .....	3
1.1 Antecedentes .....	7
1.2 Descripción del problema .....	9
1.2.1 Identificación de los síntomas .....	11
1.2.2 Ubicación .....	12
1.2.3 Tenencia .....	12
1.2.4 Magnitud .....	13
1.2.5 Cronología .....	13
1.2.6 Causas o posibles causas .....	14
1.3 formulación del problema .....	15
1.4 Justificación .....	15
1.5 Sistematización del problema .....	16
1.6 objetivos de la investigación .....	17
1.6.1 Objetivo General .....	17
1.6.2 Objetivos Específicos .....	17
1.7 Marcos de referencia .....	18
1.7.1 Estado del arte .....	18
1.7.2 Marco teórico – conceptual.....	20
1.7.3 MARCO NORMATIVO .....	41
1.8 Metodología .....	46
1.8.1 Tipo de Estudio .....	46
1.8.2 Método de la investigación .....	46
1.8.3 Instrumentos Metodológicos .....	47
1.8.4 Personas que participan en el proceso de investigación .....	48
1.9 PROCESO ESTRATÉGICO .....	49
2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA FAJAS SIRENA .....	50
2.1 Ficha Técnica .....	54
3. ANÁLISIS EXTERNO .....	56
3.1 Análisis de Entornos .....	56
3.1.1 Entorno Geográfico .....	56

3.1.2	Entorno Social.....	59
3.1.3	Entorno Cultural .....	62
3.1.4	Entorno Demográfico .....	64
3.1.5	Entorno económico .....	67
3.1.6	Tecnológico .....	69
3.1.7	Entorno Ambiental .....	72
3.1.8	Entorno Político .....	75
3.1.9	Entorno jurídico .....	76
3.1.10	Contexto Internacional .....	79
3.2	Evaluación Integrada de Entornos.....	81
4.	Análisis Sectorial.....	86
4.1	Sector Textil- Confecciones .....	86
4.2	APLICACIÓN MODELO DIAMANTE COMPETITIVO (PORTER) .....	89
4.2.1	ANÁLISIS DE CADA ELEMENTO DEL DIAMANTE .....	89
4.2.2	Presentación de la Cadena Productiva .....	97
4.2.3	ELABORACIÓN DEL DIAMANTE .....	104
4.3	Cinco fuerzas competitivas.....	105
4.3.1	ANÁLISIS CINCO FUERZAS.....	105
4.3.2	Matriz .....	111
4.4	ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	112
4.4.1	Tipo de estrategia .....	113
5.	Benchmarking .....	116
5.1	FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	121
5.2	Matriz .....	123
5.3	RADARES DE COMPARACIÓN .....	124
6.	ANÁLISIS INTERNO .....	135
7.	ANÁLISIS DOFA .....	148
7.1	MATRIZ DOFA .....	148
7.2	ESTRATEGIAS DOFA .....	149
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	154
8.1	MISIÓN .....	154
8.2	VISIÓN .....	157
8.3	VALORES ORGANIZACIONALES PROPUESTOS.....	157

8.4 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA CORPORATIVO .....	158
9. PLAN DE ACCIÓN .....	161
9.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	162
9.2 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN .....	170
10. CONCLUSIONES .....	185
11. RECOMENDACIONES .....	187
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DIGITALES .....	189

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1Análisis de Involucrados .....	9
Ilustración 2Árbol de Problemas .....	11
Ilustración 3Caracterización de la Empresa.....	49
Ilustración 4Organigrama Empresa Fajas Sirena .....	53
Ilustración 5FAJAS SIRENA - PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	54
Ilustración 6Ficha Técnica .....	55
Ilustración 7Entorno Externo Geográfico .....	59
Ilustración 8Entorno Externo Social .....	61
Ilustración 9Entorno Externo Cultural .....	63
Ilustración 10Piramide Poblacional .....	66
Ilustración 11Entorno Externo Demográfico .....	66
Ilustración 12Entorno Externo Económico .....	69
Ilustración 13Entorno Externo Tecnológico .....	71
Ilustración 14Entorno Externo Ambiental .....	74
Ilustración 15Entorno Externo Político.....	76
Ilustración 16Entorno Externo Judicial .....	79
Ilustración 17Evaluación Integrada de Entornos .....	81
Ilustración 18Matriz EFE.....	83
Ilustración 19Cadena Productiva.....	98
Ilustración 20Maquina de Coser.....	99
Ilustración 21Máquina recubridora base plana (SF 7500-C-164G) de 3 agujas y 5 hilos) .....	102
Ilustración 22Características Técnicas .....	102
Ilustración 23 Estructura genérica de la maquina .....	103
Ilustración 24Patronaje .....	103
Ilustración 25Diamante Competitivo.....	105
Ilustración 26Análisis Estructural del Sector Textil-Confecciones .....	112
Ilustración 27Matriz .....	114
Ilustración 28Matriz Comparación Factores Clave .....	124
Ilustración 29Fajas Salome .....	124



Ilustración 30	Radares de Valor Fajas Salome .....	125
Ilustración 31	Ann Chery .....	125
Ilustración 32	Radares de Valor Ann Chery .....	126
Ilustración 33	Fajas Leonisa.....	127
Ilustración 34	Radares de Valor Fajas Leonisa.....	127
Ilustración 35	Diane & Geordi .....	128
Ilustración 36	Radares de Valor Diane & Geordi .....	129
Ilustración 37	Fájate .....	129
Ilustración 38	Radares de Valor Fájate .....	130
Ilustración 39	Fajas Lady .....	130
Ilustración 40	Radares de Valor Fajas Lady .....	131
Ilustración 41	Comparación de Valores.....	132
Ilustración 42	Comparación Radares de Valor .....	132
Ilustración 43	Comparación Radares de Valor Sopesado .....	133
Ilustración 44	ÁREA DE GESTIÓN: RECURSOS HUMANOS .....	135
Ilustración 45	ÁREA DE GESTIÓN: MERCADEO Y VENTAS.....	136
Ilustración 46	ÁREA DE GESTIÓN: PRODUCCIÓN.....	137
Ilustración 47	ÁREA DE GESTIÓN: FINANCIERA Y CONTABLE .....	139
Ilustración 48	ÁREA DE GESTIÓN: GERENCIA-ADMINISTRATIVO.....	140
Ilustración 49	Matriz De Evaluación de Factores Internos .....	142
Ilustración 50	Cadena de Valor .....	147
Ilustración 51	Matriz DOFA .....	148
Ilustración 52	Estrategias DOFA .....	149
Ilustración 53	MATRIZ DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN.....	155
Ilustración 54	Propuesta Organigrama.....	159
Ilustración 55	Objetivos Estrategicos .....	162
Ilustración 56	Propuesta Plan de Acción .....	170

## **RESUMEN**

El presente Trabajo de Grado se realiza para Formular el Plan Estratégico de la Empresa FAJAS SIRENA, de la Ciudad de Guadalajara de Buga, para el periodo 2018-2022. Para lo cual se construyó la caracterización de la empresa, realizando el análisis interno de la organización, al igual que se realizó el respectivo análisis externo y del sector, además se enfocó sus esfuerzos en el estudio de benchmarking valorando el perfil competitivo de la empresa; para esto, se construyó el análisis estratégico a partir del análisis DOFA, a partir de este análisis se logró evidenciar que la empresa se encuentra haciendo frente al mercado actual; el cual es altamente competitivo, para de esta manera elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa FAJAS SIRENA a partir de los análisis realizados para finalmente proponer el plan de acción con indicadores estratégicos de control, las respectivas conclusiones y recomendaciones a la empresa, buscando fortalecer el Plan de desarrollo a partir de las estrategias de posicionamiento y competitividad que permitan que la empresa sea mayormente visible al mercado y pueda gozar de reconocimiento y preferencia por sus clientes.

## **PALABRAS CLAVE**

Estrategia – Planeación estratégica – Direccionamiento estratégico – Objetivos estratégicos – Misión – Visión - Calidad – Gestión de la calidad - Productividad – Benchmarking – Servicio al cliente – Desarrollo organizacional – Procesos.

## 0. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo pretende desarrollar paso a paso el análisis estratégico de la Empresa FAJAS SIRENA, a través de la exposición de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, y el análisis en detalle de los factores internos y externos de la organización, para lograr la implementación de un modelo estratégico que permita su mejoramiento continuo y la implementación de estrategias innovadoras que permitan su sostenibilidad a través del tiempo.

La dirección estratégica viene de finales de la década de los 50, cuando las empresas visualizaron la necesidad de crear un método para proyectar la manera de realizar sus negocios a futuro. FAJAS SIRENA, comprende que estar preparada es un factor importante en la actualidad, y que la planeación permitirá un fortalecimiento de sus procesos, para el mejoramiento continuo de la empresa. Brindando siempre el mejor servicio a sus clientes.

Este trabajo pretende mejorar y flexibilizar los procesos internos de la empresa, buscando desarrollar estrategias que contribuyan al mejoramiento en la toma de decisiones; formulando un modelo de plan estratégico, que logre posicionarla y hacerla fuerte en un sector tan competido como es el sector de las confecciones de fajas post-quirúrgicas, e incluir diferentes modelos para llegar a los objetivos planteados por la organización.

Para lograr la pretensión anteriormente mencionada, hay que tener en cuenta que este trabajo es una investigación descriptiva y exploratoria, que se llevará a cabo ejecutando unas fases propuestas, que inician con el análisis del entorno de la empresa, hasta llegar a la propuesta de estrategias e indicadores de gestión y

control, incluidos en el plan de acción que está a cargo de la dirección de la empresa FAJAS SIRENA.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

Las empresas nacionales actualmente deben afrontar la diversa competencia que trajo consigo la apertura económica, implementada en los noventa bajo el gobierno del presidente César Gaviria Trujillo. En dicha época, se tomó la decisión de implementar los tratados de libre comercio, porque el mercado estaba saturado de productos nacionales poco diversificados, además la carencia de estandarización en productos y servicios hacían interesante una competencia internacional, la cual promovía una apertura económica en el comercio mundial, dejando atrás una economía proteccionista y abriendo el mercado a un sinfín de nuevas oportunidades para brindar una oferta de gran calidad aumentando la demanda nacional, modernizando la producción y el fortalecimiento de los estándares de calidad.

Actualmente Colombia tiene 13 tratados comerciales vigentes, éstos cuentan con normas y reglamentaciones específicas; tratados benéficos para el sector textil y manufacturero tales como: de confección con la Unión Europea, Canadá, Estados Unidos, México, Triángulo Norte (Guatemala, Salvador y Honduras) y Chile, tratados vigentes de textiles con Mercosur y Can (Comunidad Andina). Según el informe anual SURA, Informe Sectorial Sistema Moda.

Esta dinámica comercial ha permitido diversificar el mercado interno, llevando las empresas nacionales a exigirse un poco más en cuanto a calidad y precios se refiere, para lograr competir y posicionarse en el mercado interno. Pero esta tarea no ha sido fácil para las pequeñas y medianas empresas que existen en Colombia, puesto que en medio de esta controversia, han sido éstas las menos favorecidas. Llevándolas a buscar una estrategia que les permita no desfallecer en el intento.

Además, el país actualmente atraviesa un crecimiento económico lento, según el periódico el Espectador del día 15 de Agosto del presente año, en su titular “Tibio crecimiento de la economía colombiana”, por: Jorge Sáenz V, hace referencia a que “el Producto Interno Bruto mostró crecimiento a causa del movimiento positivo en el sector agropecuario y el sector financiero, aunque es preocupante el bajón en el sector minero e industrial. Éste último sector tuvo una caída del 1,9 %. El PIB en este segundo semestre creció 1,3%, cifra que no se puede comparar con el 2,5% de crecimiento en el segundo semestre del año 2016”.

El sector textil no ha sido ajeno a esta crisis, en el mes de Junio, según el Dr. Mauricio Perfetti, director del DANE, en dicho artículo comenta que el sector manufacturero tuvo una caída del 3,3%, situación que tiene en jaque a los empresarios textiles. Dicho sector debe enfrentar y tratar de mitigar los efectos resultantes en ésta problemática, como la competencia extranjera, el aumento del IVA y el contrabando indiscriminado que viene afectando la economía en los últimos días. Siendo así, la industria manufacturera debe enfrentarse a nuevos retos en innovación y calidad para lograr competir en un sector altamente contendido, como es la confección de fajas moldeadoras y quirúrgicas, cuyo auge se ha hecho evidente en la última década.

El mercado de las fajas no es un mercado nuevo, ha tenido una trayectoria bastante extensa, Según el blog de Fajas Galess de México en su artículo “La Historia de las Fajas” nos hace una breve reseña de la aparición de esta prenda innovadora y que se ha ido adaptando de acuerdo a su periodo contemporáneo, en sus apartes se encuentra: “Las primeras prendas de este estilo surgieron, en civilizaciones antiguas mikonos o creck, popularizándose más adelante en el siglo xvi, en la corte de los medicci, una poderosa e influyente familia del renacimiento en Florencia – Italia. Y

han ido evolucionando no sólo para dar una cintura de “avispa”, hoy en día, sino para apoyar a tratamientos médicos, corregir la postura y evitar el dolor.<sup>1</sup>

Permanecer en el mercado, posicionarse y consolidarse en él, no es tarea fácil, puesto que se acrecienta este nicho y cada vez se hacen más evidentes las exigencias en cuanto a innovación, calidad y precio. Éste se encuentra abarrotado de una gran gama de empresas nacionales y extranjeras, dedicadas a este tipo de negocio y el cual a simple vista se detecta como rentable, tanto para los grandes y pequeños empresarios del sector manufacturero enfocados en la estética y belleza corporal.

Según ANSA LATINA, Agencia Italiana de Noticias (ANSA) - Bogotá, 28 de Agosto – en su artículo **“El jugoso mercado de las fajas del cuerpo”** Colombia ha ganado terreno en el negocio de la vanidad al convertirse en el segundo exportador mundial de "ropa de control" después de China, con ventas que llegaron el año pasado a los 47,6 millones de dólares. "Las exportaciones de fajas y ropa de control año cerrado 2015 sumaron 47,6 millones de dólares. Durante el mismo año Colombia fue el segundo exportador de fajas y ropa de control en el mundo, antecedido por China", precisó ProColombia en un informe remitido a ANSA.

"En 2015, las importaciones mundiales de ropa de control fueron de 552,8 millones de dólares. Los principales importadores mundiales fueron Estados Unidos (27,9%), Japón (16,7%) y Alemania (4%)", precisó ProColombia en su reporte.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Fgaless. Historia de las fajas. En línea. (05 de Enero, 2017). Disponible en: <https://www.fajasgaless.com/historia-las-fajas/>

<sup>2</sup> ESCAMILLA, Oscar. El jugoso mercado de las fajas del cuerpo. En línea. (28 de Ago., 2017). Disponible en: [http://www.ansalatina.com/americalatina/noticia/colombia/2016/08/28/el-jugoso-mercado-de-las-fajas-del-cuerpo\\_35b551f4-37ce-46b1-a5dc-50f871fae13e.html](http://www.ansalatina.com/americalatina/noticia/colombia/2016/08/28/el-jugoso-mercado-de-las-fajas-del-cuerpo_35b551f4-37ce-46b1-a5dc-50f871fae13e.html)

FAJAS SIRENA es una empresa Bugueña, dedicada al diseño, confección y comercialización de fajas moldeadoras y postquirúrgicas, la cual será objeto principal de esta investigación y será llamada por su nombre a lo largo de éste trabajo. Esta empresa desde hace 16 años entrega a sus clientes lo mejor de sus diseños, calidad, innovación y atención.

Actualmente se aprecia la creciente ola de ventas de un sinnúmero de marcas de fajas moldeadoras y postquirúrgicas en la ciudad de Guadalajara de Buga, en su comercio y en ventas por catálogo físico o virtual que cada día toman mayor fuerza en los mercados locales.

Estas nuevas empresas llegan a competir con diseños innovadores, calidad y precios más bajos, factores que han ocasionado que la marca Fajas Sirena deba planear una estrategia de fortalecimiento competitivo para su marca, mejorar su posicionamiento y ganar así terreno en el mercado.

Es entonces propicio realizar una formulación del plan estratégico de la empresa FAJAS SIRENA, para el periodo 2018-2022, que de luces de solución al problema y ayude a prevenir a futuro crisis en la empresa, que se pueden derivar de la falta de posicionamiento y consolidación de la marca.

Esta formulación de estrategia de posicionamiento y competitividad de la empresa FAJAS SIRENA, pretende dar un direccionamiento a su plan de fortalecimiento en el mercado de la belleza y la estética corporal, que le permita ser mayormente visible y goce de una mejor aceptación y compra por parte del consumidor de este tipo de producto, teniendo coherencia este plan con los objetivos propuestos y los constantes cambios que sufre el mercado de este tipo.



## 1.1 ANTECEDENTES

El negocio de las cirugías estéticas y sus complementarios como es el caso de las fajas y prendas de control, siguen dando buenos resultados a las empresas colombianas, además del creciente consumo local se han disparado sus ventas al exterior llevando al país a convertirse en el segundo exportador de fajas y ropa de control después de China, según datos del portal “TRADE MAP”, que maneja indicadores del comportamiento de estas exportaciones.

Se puede observar que en la actualidad tanto hombres como mujeres, se preocupan por lucir una figura estilizada y curvas definidas, es por este motivo que la marca local “Fajas Sirena” decidió enfocar su producción al diseño, fabricación y comercialización de fajas postquirúrgicas y de control, en esta actividad lleva más 14 años, en los cuales se han fortalecido y han ganado participación en este mercado a nivel local.

Este mercado muestra gran potencial debido al continuo uso de fajas por parte de la población local, hecho que ha propiciado la expansión de este sector, pero en esa misma medida la empresa se ha visto afectada por la gran cantidad de marcas que han surgido a nivel nacional y que han penetrado al mercado local, ofreciendo diseños y materiales similares al de la marca Fajas Sirena. Estas marcas emergentes cuentan además con campañas agresivas de marketing que permiten que su marca sea reconocida y apetecida en el mercado, lo cual puede llegar a afectar el normal curso de sus ventas.

La empresa ha realizado cambios y reestructuraciones pero no ha llegado a realizar la planeación de estrategias que le permitan impulsar sus ventas y el fortalecimiento competitivo al igual que su posicionamiento en el mercado.

Pero la empresa FAJAS SIRENA no ha sido la única empresa esta problemática, en cuanto a su reconocimiento, posicionamiento y competitividad. Entre ellas se pueden nombrar:

En 2008 uno de las primeras investigaciones en cuanto a formulación de estrategias de posicionamiento y competitividad que se realizaron fueron llevados a cabo por la empresa Fajas Bella Donna, con la campaña de sostenimiento de la marca, en la ciudad de Santiago de Cali, realizada por María Claudia Sermeño Arroyabe, Alejo Luis Travi Pérez Guerrero y Katherine Zuluaga Cardona. Donde se hace un análisis de las estrategias a implementar para lograr la consolidación de la empresa a nivel del mercado nacional e internacional, como empresa exportadora a países tales como: México, Perú, España, entre otros.<sup>3</sup>

En 2010 se realizó Trabajo de Grado a cargo de Jenny Paola Mora Vera, Plan estratégico de mercado para LADY CONFORT, donde se aborda el problema del posicionamiento y competitividad en el mercado de ésta empresa, a causa de crisis con países vecinos y por la gran competencia que se empezó a experimentar en este sector industrial, puntualmente en la industria manufacturera. “Lady Confort Ltda., es una empresa confeccionista colombiana, que en los últimos años ha disminuido sustancialmente sus ventas, a causa del aumento excesivo de empresas competidoras en el sector y a las nefastas consecuencias de la crisis diplomática de Colombia con países vecinos, especialmente con Venezuela. A comienzos del año 2010, se encamina en la implementación de una serie de estrategias para contrarrestar la caída de sus ventas por medio del fortalecimiento de marca, el desarrollo de nuevos canales de distribución y la penetración en nuevos mercados. El presente trabajo “Plan Estratégico de Mercadeo” constituye la propuesta

---

<sup>3</sup> PEREZ, Alejandro. Campaña de sostenimiento de la marca Bella Donna de la ciudad de Santiago de Cali. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente, 2013.

presentada a la organización y posteriormente llevada a cabo por esta, para el cumplimiento de los objetivos trazados para el año 2010”.<sup>4</sup>

Entre los años 2012 y 2014, se evidencia investigación sobre La empresa Confecciones Salome Ltda., en la cual se realiza un plan estratégico como trabajo de grado en el cual la empresa comprende: “que estar preparada es un factor importante en la actualidad, y que la planeación permitirá un fortalecimiento de sus procesos, para el mejoramiento continuo de la empresa. Brindando siempre el mejor servicio y calidad en sus productos, y volverse más competitiva en el mercado”.<sup>5</sup>

## 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

### Identificación del problema

A continuación se presenta el análisis de los actores involucrados de forma directa e indirecta en la identificación del problema, por medio de estos actores se logra obtener mayor información para desarrollar los análisis necesarios.

#### ILUSTRACIÓN 1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Análisis de involucrados	
Beneficiarios directos	Empresa Fajas Sirena
Beneficiarios indirectos	Clientes empresa Fajas Sirena
Excluidos/Neutrales	Proveedores de materia prima

Fuente: Elaboración propia

---

<sup>4</sup> MORA VERA, Jenny Paola. Plan estratégico de mercado para Lady Confort. Bogotá, 2010. Proyecto de grado. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2054/1032373849-2010.pdf>

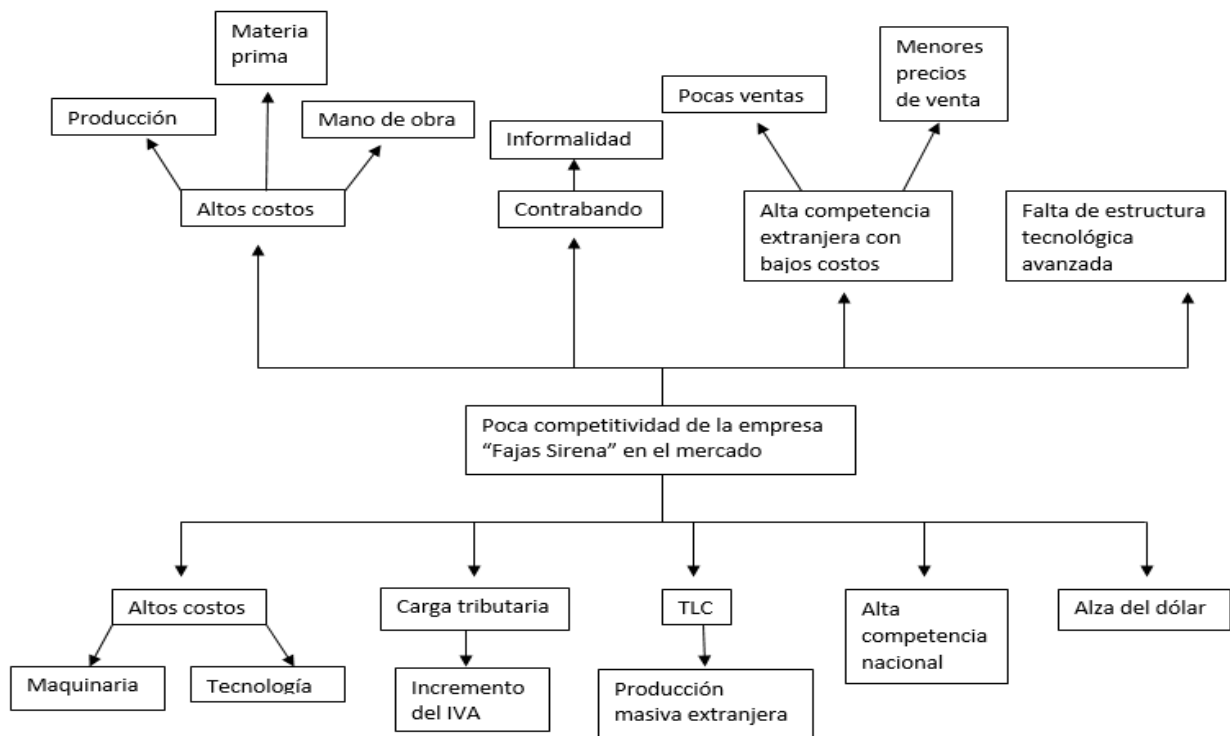
<sup>5</sup> GALVIS COLLAZOS, Ingrid. Planeación estratégica en la empresa Confecciones Salome Ltda. 2012-2014. Santiago de Cali, 2013. Proyecto de grado. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Disponible en: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4851/3/TAU01235.pdf>

En la empresa Fajas Sirena se encontró un problema de poca competitividad debido a diferentes factores que se presentan como es el caso de la carga tributaria, en este caso el incremento del IVA del 16% a un 19%; este factor afecta de forma directa a la empresa y a sus procesos ya que las materias primas, las maquinarias y demás recursos que son necesarios para la elaboración de los productos han incrementado su valor. Otro factor que afecta a la empresa es el alza de las tasas de cambio, sobretodo del dólar; ya que, la constante variación de este genera incertidumbre y preocupación en las ventas y compras de la empresa. Otro de los factores que más influencia en el problema actual de competitividad es el TLC; dado que, con estos tratados la competencia tanto nacional como internacional ha incrementado de forma sustancial; lo cual ha hecho que la clientela disminuya; puesto que al haber una gran variedad de marcas y precios, las ventas disminuyeron, obligando a la empresa a bajar sus precios. Además al haber tanta variedad en el mercado, esta variedad también se ha prestado para que el contrabando y las marcas piratas logren obtener una gran cantidad de ventas; ya que, ofrecen los mismos productos a precios muy bajos con los cuales la empresa no puede competir.

### **Árbol de problemas**

En el siguiente árbol de problemas se presentan las causas y efectos que la problemática hallada desencadena, también se logra observar los distintos factores que influyen en la problemática; los cuales permiten obtener una visión más amplia del problema principal y sus efectos.

## ILUSTRACIÓN 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Elaboración Propia

### 1.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS SÍNTOMAS

La empresa FAJAS SIRENA, se ha caracterizado en sus 16 años de existencia en el mercado en mantener un margen de ventas sostenible, equilibrando su producción y el flujo de caja permanente. Pero en los últimos 2 años se ha observado que las ventas han disminuido, aunque no en gran magnitud, si es indispensable analizar y tener en cuenta que algunos clientes no volvieron; debido a que la situación económica ha desmejorado y las personas buscan productos de menor precio. En este aspecto la alta competencia en la zona y las nuevas marcas han jugado un papel muy importante; ya que, algunas de las empresas de la competencia cuentan con producción en masa y mano de obra muy económica, por lo que se permiten dar precios bajos.

### **1.2.2 UBICACIÓN**

El problema se evidencia en el departamento de ventas, la caída de éstas en un 18%, es significativo, puesto que es una prenda que ha tenido una gran salida y aceptación en el mercado local, pero en los últimos meses ha tenido un declive, lo cual se hace evidente en los estados financieros que arrojan una reducción de las ventas en la tienda.

Se hace necesario que se formulen estrategias de fortalecimiento competitivo, puesto que se hace necesario hacer contrapeso a la aparición de la proliferación de una gama de marcas que han inundado el mercado local.

### **1.2.3 TENENCIA**

La desestabilización del mercado de las fajas postquirúrgicas y de moldeadoras, afecta no solo a la empresa, sino que directa e indirectamente afectan al sector manufacturero provocando un desacelere del crecimiento económico, como se logró evidenciar al inicio de esta investigación. El sector ha sufrido con diferentes problemas como son la libre competencia extranjera, conllevando a aglomerar el mercado con fajas de todo tipo, calidad y precios. A este problema se le suma el contrabando que se ha incrementado en el país, a raíz de crisis en países hermanos, tal es el caso de Venezuela.

Éste problema afecta directamente el empleo, puesto que cada que se trae un artículo de contrabando se le está negando la posibilidad a un colombiano que sea empleado en una empresa productora y a su vez este producto que entra ilegal a nuestro país, llega a precios muchas veces absurdos, es decir, muy por debajo del precio del cual se encuentra en el mercado local, pone a tambalear a los empresarios quienes deben bajar sus precios para lograr competir, arriesgando el

no recuperar sus costos de producción, vendiendo a un margen de utilidad muy bajo, lo cual se ve reflejado en recortes de personal o la compra de materias primas de baja calidad y es allí donde proveedores y clientes salen perdiendo puesto que los proveedores bajan igualmente sus ventas y los clientes compraran un producto de baja calidad, llevando a que éstos ya empiecen a desconfiar de la producción local.

#### **1.2.4 MAGNITUD**

Se logra evidenciar en los estados financiero que el comportamiento de las ventas ha estado en el rango esperado, éste último desacelere en su crecimiento, se está presentando debido a un mal manejo en las decisiones por desconocimiento de lo que ocurre en el entorno, está ocasionando que ocurra la pérdida de participación en el mercado, su posicionamiento decaiga y haya menos oportunidad de entrar a otros mercados locales y nacionales, la gran variedad de competencia puede llegar a incidir para que la empresa pierda su clientela actual y mucho menos pueda llegar a clientes nuevos, cediendo así su posición en el mercado y competitividad, llegando así a su liquidación y desaparición del comercio.

Llevando a ocasionar pérdidas de capital de sus dueños, pérdida del empleo y estabilidad laboral de sus empleados, contar con grandes deudas con sus proveedores y una mala imagen ante sus clientes y el mercado.

#### **1.2.5 CRONOLOGÍA**

Esta situación se viene presentando aproximadamente hace tres años, es decir desde el 2014, con el desacelere de la economía local, por las afectaciones que trajo consigo el TLC y sus negociaciones con otros países que en muchas ocasiones

dejan a los empresarios nacionales en jaque y maniatados, solo mirando como el comercio se aglomera de productos innovadores y de calidad, llevándolos a exigirse más en cuanto a calidad y nuevos diseños, arriesgando mayor capital y recortando personal y muchas veces arriesgando la calidad del producto para lograr competir con los nuevos precios en el mercado.

Actualmente otro problema que se presenta tanto en el sector textil como en el manufacturero es el contrabando indiscriminado que entra a diario al país, llegando a un punto de descontrol por parte de las autoridades nacionales. Y las cargas de impuestos que deben asumir los empresarios colombianos hacen que la inversión sea más tímida y más lenta.

#### **1.2.6 CAUSAS O POSIBLES CAUSAS**

Las causas para que se presenten estos problemas en cuanto a competitividad y posicionamiento obedecen a factores internos como externos. Tales como el lento crecimiento del sector debido al incremento de empresas extranjeras en el mercado, la carga tributaria, el contrabando indiscriminado y la falta de información y preparación por parte de los empresarios, para la competitividad en un mercado de nuevos retos y exigencias. Para FAJAS SIRENA es entonces sumamente importante el identificar aquellas variables que están afectando negativamente al sector, para generar una alarma que lleve a la empresa a formular un plan estratégico que la guíe a posicionarse y a competir en un mercado moderno, cambiante y con preferencias cada vez más exigentes por sus clientes. La investigación de este problema conlleva a identificar aquellos factores que están generando la pérdida de competitividad en esta industria y que impiden el desarrollo de todo el potencial de las empresas del sector textil.



### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la formulación del plan estratégico de la empresa FAJAS SIRENA en la ciudad de Guadalajara de Buga para lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento de la marca en el mercado para el periodo 2018 - 2022?

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Pensar anticipadamente a donde se quiere llegar y cómo se llevará a cabo la consecución de los objetivos propuestos, interrogantes permiten planear una serie de procesos y actividades tendientes a la realización y consecución de logros dentro de un ambiente cambiante y de incertidumbre, además de identificar nuevas oportunidades de mejoramiento en la vida de cualquier persona como al igual que en el campo empresarial.

La planificación permite formular una serie de estrategias que conllevan a reafirmar y consolidar dicho plan, es allí donde la planeación estratégica se abre paso, para brindar a las personas y específicamente en el campo organizacional un horizonte de posibilidades sin explorar.

Para Drucker (2002): "La planificación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros, en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias, para poner en

práctica las decisiones y para medir, con reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.<sup>6</sup>

Fajas Sirena no está ajena a dichos procesos de planificación estratégica, siempre ha buscado cambios que estructuren su desarrollo y ofrezcan una mejora en sus actividades empresariales, que la fortalezcan y ayuden al logro de sus objetivos propuestos y aunque no ha realizado algún plan estratégico en el transcurso de sus operaciones, es propicio resaltar el interés de su propietaria por su realización.

Este trabajo de grado pretende orientar a la empresa Fajas Sirena, con una visión más clara y amplia del plan a seguir para la consecución de sus objetivos propuestos, además de concederle una solidez en sus actividades, las diversas posibilidades de oportunidad en el mercado, cómo debe contrarrestar las amenazas existentes en el mercado y la toma de decisiones más coherentes y viables para el desarrollo de la empresa.

## **1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Pregunta general**

¿Cuáles son los factores a estudiar para formular el plan estratégico de la empresa FAJAS SIRENA en la ciudad de Guadalajara de Buga?

### **Preguntas específicas**

---

<sup>6</sup> GUERRERO, Cuauhtémoc. Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (pymes). Herramienta básica para su permanencia y consolidación, 2015. 142 p.

¿Cuál es la situación actual de la empresa FAJAS SIRENA?

¿Cuáles son los factores internos que influyen en la empresa?

¿Cuál es el análisis de entornos y del sector que rodea a la empresa?

¿Qué variables claves de éxito son objeto de estudio en el perfil competitivo de la empresa?

¿Cuáles son las fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas de la empresa?

¿Cómo construir el direccionamiento estratégico a partir de la matriz DOFA?

¿Cuál es el plan de acción estratégico que debe desarrollar la empresa FAJAS SIRENA?

## **1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular el plan estratégico para la empresa FAJAS SIRENA, en la ciudad de Guadalajara de Buga, para el periodo 2018-2022.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Caracterizar la empresa FAJAS SIRENA
2. Analizar los factores Internos en la empresa.
3. Realizar análisis externos de la empresa.
4. Realizar el estudio de benchmarking valorando el perfil competitivo de la empresa.

5. Construir el análisis estratégico a partir del análisis DOFA
6. Elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa FAJAS SIRENA a partir de los análisis realizados
7. Proponer el plan de acción con indicadores estratégicos de control.

## **1.7 MARCOS DE REFERENCIA**

### **1.7.1 ESTADO DEL ARTE**

Durante la investigación realizada se encontró una variedad de investigaciones sobre el sector textil-confecciones, pero respecto a la industria de confección de fajas hay poca investigación; debido a que, es un campo poco explorado.

Como ejemplo de investigación sobre el sector textil-confecciones se encuentran los siguientes estudios:

Plan de mercadeo empresa confecciones Dacardi Ltda. Realizado por Diego Ernesto Díaz Bejarano, en el año 2013 para la Universidad EAN:

El presente informe tiene por objetivo general diseñar y proponer un plan de mercadeo para el producto uniforme sastre para dama dentro de la línea de negocios de dotaciones corporativas en la empresa Confecciones Dacardi Ltda.; empresa dedicada a la producción y comercialización de ropa exterior para dama, y que en los últimos años ha tenido inconvenientes de tipo financiero y comercial al no contar con una estructura de ventas y de mercadeo definida en cada una de sus líneas de negocio. El informe se enfocó en la línea de negocio de uniformes corporativos al ser la línea que mayor crecimiento ha tenido dentro de las ventas totales de la empresa y específicamente al uniforme sastre, que en la línea de dotaciones es el

producto líder y el que genera la mayor parte de los recursos. Como primera parte del informe se describen los temas relaciones con la naturaleza del problema y de la investigación que se realizó, posteriormente se realizó un análisis interno de la compañía para emitir un diagnóstico y por último se plantearon las estrategias y programas de mercadeo para que la empresa alcance los objetivos cualitativos y cuantitativos planteados. (pág. 6)

El estudio anterior se enfoca en su mayoría en su producto estrella, relegando a sus demás líneas a un segundo plano; dado que, la rentabilidad de la empresa se genera en gran parte por su línea de dotaciones de uniforme sastre para dama. En este enfoque se encuentran grandes debilidades tanto para la empresa como para el estudio; puesto que un plan estratégico debe tener en cuenta las diversas líneas de producción de la empresa, por eso se debería estudiar la forma de fortalecer el resto de líneas de dotaciones y no solo relegarlas a un segundo plano o incluso eliminarlas. Estas deberían ser tomadas en cuenta como posibles alternativas de productividad y rentabilidad económica.

Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa de confecciones Confetex de Colombia S.A.S. realizado por Erika Johanna Vargas Vanegas, en el año 2016 para Universidad Tecnológica de Pereira.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar los conceptos básicos de marketing a través del diseño de un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Confetex de Colombia S.A.S., dedicada a la confección de prendas de vestir para mujeres. Inicialmente se realiza un análisis de la situación actual y de la biósfera de marketing, que abarca variables macro ambientales, micro ambientales y de ambiente interno, identificando así las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la Empresa; adicionalmente, se realiza el análisis de la mezcla de marketing actual. Igualmente se desarrollan instrumentos para analizar la competencia, segmentar el mercado y conocer las necesidades y expectativas de

los clientes frente al producto en estudio: blusas de la línea damas. Finalmente se plantean estrategias en cuanto a producto, precio, plaza y promoción, y se construye el Plan Estratégico de Marketing que involucra las acciones tácticas necesarias para llevar a cabo cada actividad; así mismo, se plantea el presupuesto, cronograma y métodos de control, herramientas que sirven como base para que la Empresa implemente correctamente este plan y pueda comprobar su eficiencia.

En el anterior estudio se logra observar una amplia investigación sobre las necesidades del mercado para lograr que la empresa obtenga un posicionamiento y reconocimiento en la industria y en los clientes. En este estudio se plantean estrategias respecto al marketing mix; puesto que, si se realiza una eficiente investigación y posteriormente una ejecución precisa, la empresa logrará cumplir con las expectativas de los clientes y a la vez alcanzar las metas propuestas; las cuales, generaran alta rentabilidad y posibilidades a la empresa de expandirse y posicionarse como líder en el sector.

### **1.7.2 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

Este trabajo de investigación toma como referencia un conjunto de teóricos los cuales abordan desde similares perspectivas los temas objeto de estudio, entre estos se encuentra Alfred Chandler (1962), Kenneth Andrews (1971), Lawrence y Lorsch (1973), H. Igor Ansoff (1986), Hamel y Prahalad (1989), Kaplan y Norton (1996), Fred David (1997), Humberto Serna (1997), Henry Mintzberg (1998), Hamel (2000), Koontz y Weihrich (2001), Jairo Amaya (2005), Camisón (2007), Franklin (2007), Nuñez (2007), Steiner (2007), Porter (2008), Koontz, Weihrich y Cannice. (2008),

## **ESTRATEGIA**

Alfred Chandler define 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 dichas metas”<sup>7</sup>

Kenneth Andrews define “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”<sup>8</sup>

Una organización es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas, con el ambiente. La expresión “actividades diferentes” involucra el concepto tradicional de la división del trabajo o, como diría el sociólogo, de la función diferenciada. Si varios colaboradores individuales van a trabajar en una organización, de alguna manera tendrán que dividirse el trabajo; por lo tanto, es descriptivamente exacto incluirla en nuestra definición. El término “coordinación” es el otro elemento de la ecuación de la división del trabajo. Sin coordinación la división del trabajo es incierta, es decir, se tiene una antítesis de organización. Las organizaciones deben tener coordinación para cumplir los fines señalados en sus objetivos centrales. Deben tener al menos algunos mecanismos de comunicación y toma de decisiones, antes de poder contar con alguna coordinación<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> CHANDLER, Alfred D. Jr., Strategy and Structure. Chapter in the History of American Industrial Enterprise, MIT Press, Massachusetts: Cambridge, 1962

<sup>8</sup> KENNETH, Andrews. Concepto de Estrategia Corporativa. 1971

<sup>9</sup> LAWRENCE y Lorsch. Desarrollo organizacional. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones, 1973

El proceso de dirección es uno de los elementos más importantes, determinantes del progreso de las organizaciones. Influye de manera mucho más decisiva que las técnicas en sí, que los procedimientos de administración, que las fórmulas jurídicas, etc., porque de él dependen éstas y otras variables de importancia. El proceso de dirección es un proceso más o menos científico, que exige se le considere central en cualquier estructuración de gobierno, si ésta no quiere ver convertidos en ineficaces sus más bellos principios democráticos, o del tipo que sean<sup>10</sup>.

Por una parte, el propósito estratégico identifica una posición de liderazgo y establece los criterios que la organización va a utilizar para canalizar su progreso. El concepto de propósito estratégico parte de una ambición, pero no se limita a ella, sino que incluye un proceso activo de dirección que se centra en: orientar la atención de la organización sobre los factores clave de éxito, motivar a las personas comunicando el valor de la meta; sostener el entusiasmo a través del suministro de nuevas definiciones operativas cuando las circunstanciales cambian; dejar espacio a las aportaciones personales y de equipo; y utilizar consistentemente el propósito para guiar el reparto de recursos<sup>11</sup>.

La importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Con ella se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Porter considera que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> ANSOFF, Igor. La estrategia de la empresa, 1986

<sup>11</sup> HAMEL, G., & Prahalad, C. Propósito estratégico. Harvard Business Review, 1989.

<sup>12</sup> PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Décima primera reimpresión. México: Compañía Editorial Continental, 1995.



El éxito del concepto de estrategia era limitado debido a que no se había encontrado una manera apropiada de operacionalizarlo. En respuesta a esta limitante desarrollaron el Marcador Balanceado (MB) como un mecanismo para echar a andar una estrategia ya realizada. Construir un MB requiere desarrollar metas e indicadores para variables de:

- 1. Desempeño financiero
- 2. Desempeño para los clientes.
- 3. Desempeño de procesos internos
- 4. Aprendizaje y crecimiento

Las medidas de un MB deben establecer metas que se refuercen mutuamente. El MB incorpora las relaciones de causa y efecto entre las variables que describen la trayectoria de la estrategia. Las relaciones de causa y efecto entre las metas e indicadores deben ser explícitas para poder administrarlas y validarlas. El MB debe expresar cómo llegar a los resultados y permitir medir mejorías de corto plazo.

Aunque el MB considera que su utilización comienza cuando la estrategia y la visión ya han sido definidas, en la práctica es necesario definir la estrategia en términos de las cuatro perspectivas para que el proceso de definición de indicadores sea realmente útil. Desde este punto de vista, la estrategia debe reflejarse en estos cuatro aspectos<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> KAPLAN, R.S. & Norton, D.P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Este último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere solo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana<sup>14</sup>.

La palabra estrategia ha estado dando vueltas desde hace mucho. Ahora los managers la usan con libertad y con afecto. También es considerada la cúspide de la actividad gerencial. Por su parte, ya hace un par de décadas que los académicos la estudian en profundidad; mientras que las escuelas de negocios suelen tenerla como coronamiento final requerido en sus cursos de management estratégico. La palabra estrategia ejerce gran influencia". (...) "Resulta ser que "estrategia" es una de esas palabras que, inevitablemente, se definen de una manera pero se usan de otra. La estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo<sup>15</sup>.

El énfasis puesto en la descomposición y la formalización significaba que las actividades que recibían mayor atención eran las relacionadas con las operaciones: en especial, tal como se ha visto, fijar plazos, programar y presupuestar. Por el contrario, no se decía prácticamente nada respecto de la verdadera creación de

---

<sup>14</sup> FRED, David. Conceptos de administración estratégica, 1997

<sup>15</sup> MINTZBERG, Henry. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. 1 ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., 1998.

estrategias. Como consecuencia, muchas veces la planificación estratégica se reducía a un “juego de cifras” de control de desempeño, que poco tenía que ver con la estrategia.

Para resumir las premisas de la escuela de planificación:

Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.

En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.

A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos<sup>16</sup>.

En el campo de la administración, 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 (Ibídem, 1995). Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

---

<sup>16</sup> Ibíd. P. 82

Las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas, desde objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan amplias premisas de los valores que habrán de regir la compañía; pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y sub-unidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada sub-unidad. Las metas principales – aquellas que afectan a la dirección general y viabilidad de la entidad – se llaman metas estratégicas.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Al igual que lo que pretenden los objetivos, las políticas existen en una jerarquía y en todos los niveles de la organización. Las políticas principales – aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad – se denominan políticas estratégicas.

Paso a paso, los programas especifican, la secuencia de acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. Los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llaman programas estratégicos.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de

su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente modelan las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas, es decir, si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo a sus recursos potenciales, sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia.

La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos. Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente puedan afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa<sup>17</sup>.

Propuso un concepto de Modelo de Negocio que incluye cuatro principales componentes y tres componentes puente. Los componentes principales son: estrategia central, recursos estratégicos, interface con el cliente y red de valor. Los tres componentes puente son: la configuración de actividades, los beneficios para el cliente, y los límites de la empresa.

La estrategia se entiende como un componente más del modelo de negocio, aunque algunos autores indican que el concepto de estrategia debería reservarse para cambios que se buscan realizar a un modelo de negocio dado. El concepto de modelo de negocio enfatiza la red o constelación de negocios que participa en la generación de valor<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> MINTZBERG, Henry; Brian Q., James; Voyer, John. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Primera Edición (Edición Breve). México: Editorial Prentice Hall, 1998

<sup>18</sup> HAMEL, G. Leading the revolution, Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Koontz afirma que “La estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”<sup>19</sup>

La conclusión se imponía: Algunos equipos de dirección demostraron un mayor nivel de clarividencia que otros. Algunos llegaron a imaginarse productos, servicios, y sectores enteros de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. De una manera manifiesta, podríamos decir que perdieron poco tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente puesto que su tarea era, precisamente, crear uno nuevo. Otras empresas —las rezagadas— se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro<sup>20</sup>.

Para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente. Steiner señala los siguientes puntos de partida para una planeación estratégica formal:

- Misión de la empresa.
- Suerte.
- Identificación de oportunidades y peligros, potencialidades y debilidades.
- Objetivos.
- Un problema.

---

<sup>19</sup> KOONTZ, H y Wehrich, H. Administración una perspectiva global. 11ª ed. México: Mc Graw Hill, 2001.

<sup>20</sup> HAMEL, Gary. La Conquista del Futuro. 3ª Edición. Dunod, 2005. 329 p.

- Momento de intuición.
- Pronóstico y recopilación de información sistemáticos.
- Investigación y desarrollo.
- Estrategia.
- Productos y/o mercados
- Oportunismo

Una vez definida la estrategia y descrito el proceso de formación de las estrategias se procederá a definir el concepto de planeación estratégica y sus componentes<sup>21</sup>.

Las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. Según Porter la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores
- La amenaza de productos o servicios sustitutos
- El poder de negociación con los proveedores
- El poder de negociación con la competencia
- La rivalidad entre las empresas<sup>22</sup>.

La intención estratégica es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo. Los profesores Gary Hamel y C.K. Prahalad analizaron compañías que lograron liderazgo global. Encontraron que esas empresas tenían la obsesión de ganar, no solo al más

---

<sup>21</sup> STEINER, George. Planeación estratégica lo que todo director debe saber. Trigésima cuarta reimpresión. México: Grupo editorial patria, 2007.

<sup>22</sup> PORTER, Michael. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, 2008. 35, 1-10 p.

alto nivel, sino en toda la organización, esta obsesión se llama intención estratégica y se ilustra con el ejemplo de la intención de Komatsu de “encerrar en un círculo a Caterpillar”, su principal rival, la idea de Canon de “derrotar a Xerox”, o la intención de Honda de convertirse en un pionero automotriz, “una segunda Ford”. Los autores señalan que la intención estratégica requiere esfuerzo y compromiso personal. La declaración de intención es estable con el tiempo y se enfoca en la esencia de ganar<sup>23</sup>.

Las premisas de planeación se definen como el ambiente anticipado en el que se espera que los planes operen. Incluyen suposiciones o pronósticos de las condiciones futuras y conocidas que afectaran la operación de los planes. Ejemplos de estos son las políticas vigentes y los planes de la compañía existentes que controlan la naturaleza básica de los planes de soporte.

Debe hacerse una distinción entre pronósticos que son premisas de planeación y pronósticos que se traducen en expectativas futuras, generalmente en términos financieros de planes reales elaborados (...). Al mismo tiempo, los planes mismos y los pronósticos de sus efectos futuros a menudo se convierten en premisas para otros planes. La decisión de una compañía de electricidad de construir una planta generadora nuclear<sup>24</sup>.

Enrique Franklin afirma que la “estrategia de tipo competitivo que intenta reducir costos y diferenciar los productos para atender las necesidades de un segmento o nicho específico del mercado.”<sup>25</sup>

## **EL MERCADO**

---

<sup>23</sup> KOONTZ, H y Wehrich, H. Administración una perspectiva global. 11ª ed. México: Mc Graw Hill, 2008.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> FRANKLIN, Enrique. Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. Segunda edición. México: editorial Pearson Educación, 2007



Stanton, Etzel y Walker, definen el mercado (para propósitos de marketing) como "Las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo"<sup>26</sup>

Kotler afirma que un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio"<sup>27</sup>

Mankiw afirma que un mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta"<sup>28</sup>

## **CONCEPTO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Amaya considera que "La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro"<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> STANTON, Etzel y Walker Fundamentos de Marketing. 13a. Edición. Mc Graw Hill. 49 p.

<sup>27</sup> KOTLER, Armstrong. Cámara y Cruz. Marketing. Décima Edición. Prentice Hall. 10 p.

<sup>28</sup> MANKIW, Gregory. Principios de Economía. Tercera Edición. Mc Graw Hill. 41 p.

<sup>29</sup> AMAYA J. Gerencia, Planeación y Estrategia. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas, 2005

## **PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

Es el proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades oportunidades, y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión su monitoria, y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio<sup>30</sup>.

Los Propósitos de la Planeación Estratégica, antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Además, deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para diseñar el proceso. Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgentes. Para otra compañía, cuyos negocios no han sido buenos, puede que sea una meta urgente<sup>31</sup>.

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

El direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la

---

<sup>30</sup> MERCADO, Salvador. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Editorial public adm contab jurid

<sup>31</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Editorial 3R editores.

realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.<sup>32</sup>

## **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Objetivos son respuestas a los problemas, necesidades o carencias educativas. Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas, necesidades o carencias educativas, se deben definir teniendo como marco orientador la visión institucional, la misión organizacional y el diagnóstico estratégico. Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a grandes problemas deben definirse en base a la Visión, la Misión y el diagnóstico.<sup>33</sup>

## **MISIÓN**

La comisión económica para América Latina y el Caribe afirman que la misión es la “premisa fundamental que orienta a una organización hacia lo que aspira y puede ser.”<sup>34</sup>

## **VISIÓN**

---

<sup>32</sup> COMISIÓN ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE. Publicaciones. En línea (2016). Disponible en: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04)

<sup>33</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Sexta edición. Bogotá, Colombia: 3R Editores, 1997. 157p

<sup>34</sup> COMISIÓN ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE. Publicaciones. En línea (2016). Disponible en: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04)

La comisión económica para América Latina y el Caribe afirman que la visión es una “percepción de la realidad y de las oportunidades a las que puede acceder una persona o empresa. Capacidad de detectar e inferir información del medio ambiente para ubicar un nicho o posición de mercado factible de desarrollar.”<sup>35</sup>

## **DOFA**

Humberto Gomez expone que la “DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como todo método complementario del perfil de capacidad (PCI), el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (Perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.”<sup>36</sup>

## **BENCHMARKING**

El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciarían.

Pero, el desempeño y el comportamiento de las organizaciones no son procesos estratégicos; cambian con el tiempo. Por consiguiente, el benchmarking es un proceso a largo plazo. Como proceso el benchmarking contiene un conjunto de fases sucesivas y estructuradas que se llevan a cabo en el ámbito de la organización (...)

---

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Sexta edición. Bogota, Colombia: 3R Editores, 1997. 157p

Es un método que involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo; esta búsqueda implica un método para conocer el problema a tratar, es decir, el cómo se hace y cuáles son las causas que lo ocasionan (¿por qué suceden?) para proceder a la solución<sup>37</sup>.

## **CALIDAD**

Enrique Franklin afirma que la calidad “es el reto a vencer en todos los aspectos de una organización y una de las fortalezas de la empresa, ya que la calidad del personal, productos y procesos es una prioridad para lograr una alta competitividad y productividad.”<sup>38</sup>

## **GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Una primera línea de opinión concibe la Gestión de la calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo. Witcher (1995) se hace eco de trabajos que la entienden como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente. Price (1989) aun restringe más su concepto, limitándola a una técnica de control.

La asimilación de la Gestión de la calidad a una herramienta para la gestión no parece suficiente, por dos razones:

---

<sup>37</sup> BETANCOURT, Benjamín. Benchmarking competitivo. Un enfoque práctico. Primera edición. Tuluá, Colombia: Universidad del Valle, 2013.

<sup>38</sup> FRANKLIN, Enrique. Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. Segunda edición. México: editorial Pearson Educación, 2007

- Aporta ideas de carácter abstracto o principios de dirección además de prácticas y técnicas.
- Diversos enfoques están basados en una perspectiva de sistemas, que considera toda la organización y las interacciones entre sus componentes (Swift, Ross y Omachonu, 1998:5; Ross, 1994:2).

Sin embargo, no deja de ser cierto que este concepto es el que impregna los enfoques pioneros, como la inspección y el control estadístico de procesos, que aportan poco más que una caja de herramientas para el control de la calidad de productos y procesos.

Una segunda forma de entender la calidad va más allá de su concepción como un conjunto de técnicas y procedimientos, para convertirla en un nuevo paradigma de la dirección (Bounds et al., 1994; Broedling, 1990). La misma consideración le merece a Feigenbaum (1951: XXI-XXII), para quien <<la calidad es en su esencia una forma de dirigir la organización>>, agregando que <<el control de calidad es mucho más que una agrupación de proyectos técnicos y actividades de motivación, sin ningún enfoque directivo claramente articulado>>. Ishikawa (1954:2,24) comparte esta tesis, sosteniendo que <<el control de calidad es una nueva manera de pensar en la dirección y de considerarla>>; agregando más tarde que se trata de <<una revolución conceptual en la gerencia>> (Ishikawa, 1981:98). En este caso, la gestión de la calidad sería un nuevo modo de pensar acerca de la dirección de las organizaciones (Chorn, 1991), un nuevo enfoque de la función directiva que aportaría ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales, sustancialmente nuevos principios sobre el diseño de la organización y de la cultura corporativa a construir para caminar hacia la excelencia. Slater (1991) representa este nuevo paradigma por organizaciones orientadas al cliente que están organizadas por procesos, funcionan por equipos y se conducen más como un baile que como un juego de hockey. Para

Brocka y Brocka (1992), la gestión de la calidad sería un paradigma caracterizado por un enfoque humanista y sistémico a la dirección.<sup>39</sup>

## **SERVICIO**

Enrique Franklin afirma que el servicio “se ha convertido en un elemento central de la venta de los productos de una empresa. El servicio de calidad es una herramienta que se debe utilizar para conseguir una mejor posición en la sociedad.”<sup>40</sup>

## **SERVICIO AL CLIENTE**

Enrique Franklin afirma respecto al servicio al cliente se representa en la “velocidad y confiabilidad con la que una organización puede atender a un cliente.”<sup>41</sup>

## **EMPOWERMENT**

Enrique Franklin define empowerment como el “proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su personal, promoviendo el aumento de la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para desempeñar su trabajo.”<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> CAMISÓN, César. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A., 2007. 50p

<sup>40</sup> FRANKLIN, Enrique. Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. Segunda edición. México: editorial Pearson Educación, 2007

<sup>41</sup> *Ibíd.*

<sup>42</sup> *Ibíd.*

## **FLUJO DE EFECTIVO**

Enrique Franklin define flujo de efectivo como el “efectivo generado por la empresa y pagado a los acreedores y accionistas.”<sup>43</sup>

## **GASTO**

Enrique Franklin define gasto como las “erogaciones que realizan las instituciones para cumplir con sus funciones.”<sup>44</sup>

## **INDICADOR**

Enrique Franklin define indicador como la “dimensión utilizada para medir los resultados efectivamente obtenidos por la ejecución, de un programa, proyecto o actividad. Unidad de medida que se establece para precisar el avance en el desarrollo de una función.”<sup>45</sup>

## **PROCESO**

Podemos definir un proceso como un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que

---

<sup>43</sup> *Ibíd.*

<sup>44</sup> *Ibíd.*

<sup>45</sup> *Ibíd.*



serán útiles para un cliente. Esta definición señala la transformación necesaria en todo proceso. En esta línea, Oakland (1989) completa el concepto de proceso como la transformación de una serie de entradas o inputs, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados.<sup>46</sup>

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

Enrique Franklin define el proceso administrativo como el “enfoque que propone el manejo de los recursos de una entidad a través de planear, organizar, dirigir, y controlar sus acciones para lograr los resultados esperados.”<sup>47</sup>

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Enrique Franklin afirma que el desarrollo organizacional es el “proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar el funcionamiento en todos sus niveles.”<sup>48</sup>

## **PRODUCTIVIDAD**

---

<sup>46</sup> CAMISÓN, César. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A., 2007. 840p

<sup>47</sup> FRANKLIN, Enrique. Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. Segunda edición. México: editorial Pearson Educación, 2007

<sup>48</sup> *Ibíd.*

El concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los factores que la conforman, sin embargo hay ciertos elementos que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero. La producción, porque en definitiva a través de esta se procura interpretar la efectividad y eficiencia de un determinado proceso de trabajo en lograr productos o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, en el que necesariamente intervienen siempre los medios de producción, los cuales están constituidos por los más diversos objetos de trabajo que deben ser transformados y los medios de trabajo que deben ser accionados. El hombre, porque es quien pone aquellos objetos y medios de trabajo en relación directa para dar lugar al proceso de trabajo; y el dinero, ya que es un medio que permite justipreciar el esfuerzo realizado por el hombre y su organización en relación con la producción y sus productos o servicios y su impacto en el entorno.

Entre los factores a medir en productividad están: la eficiencia, la efectividad, la eficacia, y la relevancia. Uno de los métodos más novedosos que se conoce para la medición de la productividad, específicamente para medir eficiencia, es el modelo de frontera llamado Análisis Envolvente de Datos (DEA).<sup>49</sup>

## **PRODUCTIVIDAD**

Enrique Franklin afirma que la productividad es la “relación entre los factores que intervienen en la producción (trabajadores, maquinaria, equipos, tecnología e insumos) y los productos o productos que se obtienen. La productividad mide la

---

<sup>49</sup> Nuñez B., Miguel. Material de apoyo del seminario Gestión de la Productividad. Doctorado en Ciencias de la Ingeniería, mención Productividad. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Barquisimeto, Venezuela.2007

eficiencia con que se emplean los recursos en su conjunto, incluyendo el capital de trabajo y la mano de obra.”<sup>50</sup>

## **CADENA DE VALOR**

Enrique Franklin define la cadena de valor como la “serie completa de actividades desde el procesamiento de materias primas, hasta la generación de productos terminados que crean un valor para los clientes.”<sup>51</sup>

## **CONTRABANDO**

Enrique Franklin presenta el contrabando como los “esfuerzos informales de administradores y empleados para crear nuevos productos y procesos.”<sup>52</sup>

### **1.7.3 MARCO NORMATIVO**

FAJAS SIRENA se encuentra sujeto a la legislación colombiana vigente, y más precisamente en el Código de Comercio expedido por el decreto 410 de 1971 Diario Oficial No. 33.339, del 16 de junio de 1971.

---

<sup>50</sup> FRANKLIN, Enrique. Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. Segunda edición. México: editorial Pearson Educación, 2007

<sup>51</sup> *Ibíd.*

<sup>52</sup> *Ibíd.*

“EL MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales y en especial las conferidas en el Artículo 78 de la Constitución Política de Colombia, en la Ley 155 de 1959, Artículo 3º; en el Decreto 2269 de 1993, Artículos 7º y 8º; Decreto 300 de 1995, en las Decisiones 376 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, 419, 506 y 562 de la Comisión de la Comunidad Andina, y en el Decreto Ley 210 de 2003, Artículo 2, Numeral 4º, y CONSIDERANDO: Que mediante Resolución 1264 del 26 de junio de 2007 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expidió el Reglamento Técnico sobre etiquetado de confecciones, la cual fue publicada en el Diario Oficial No. 46674 del 29 de junio de 2007”<sup>53</sup>

EL INVIMA también realiza vigilancia y concede los permisos pertinentes para la fabricación de fajas estéticas las cuales se consideran implementos ortopédicos y se visualiza mediante el DECRETO NUMERO 4725 DE 2005 (diciembre 26) por el cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano.

#### **DECRETO NUMERO 4725 DE 2005 (Diciembre 26)**

“DECRETA CAPITULO I Disposiciones generales Artículo 1º. Objeto y ámbito de aplicación. El presente decreto tiene por objeto, regular el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria en lo relacionado con la producción, procesamiento, envase, empaque, almacenamiento, expendio, uso, importación, exportación, comercialización y mantenimiento de los dispositivos médicos para uso humano, los cuales serán de obligatorio cumplimiento por parte de todas las personas naturales o jurídicas que se dediquen a dichas actividades en el territorio nacional”<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Secretaria Senado. Código comercio. En línea (29 de Nov., 2017). Disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html)

<sup>54</sup> Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. En línea (28 de Nov., 2017). Disponible en: [https://www.invima.gov.co/images/stories/normatividad/decreto\\_4725\\_2005.pdf](https://www.invima.gov.co/images/stories/normatividad/decreto_4725_2005.pdf)

En cuanto a la LEY 1762 de ANTICONTRABANDO del 6 de Julio de 2015, "Por Medio de la Cual se Adoptan Instrumentos para Prevenir, Controlar Y Sancionar El Contrabando, El Lavado de Activos y la Evasión Fiscal"<sup>55</sup>. Mediante esta ley el gobierno colombiano busca implementar los soportes legales para evitar la competencia fuera de la normatividad y especificaciones legales a las que están sujetos todos los comerciantes en el mercado nacional.

"la gran novedad radica en la inclusión del contrabando como una conducta constitutiva de lavado de activos y el aumento de las penas"<sup>56</sup>. Sólo con el fortalecimiento de las sanciones legales y privativas de la libertad, la sociedad puede llegar a tomar conciencia del delito que se está cometiendo al traficar con imitaciones y productos no registrados bajo las condiciones comerciales legales.

La informalidad laboral también ha llevado al comercio de las fajas a estar inmerso en un conglomerado de precios y variedad en la calidad del producto fuera de los estándares establecidos por el comercio legal, dejando a la garantía del producto por fuera del alcance del consumidor.

"La ley 1429 de 2010, La Ley de Formalización y Generación de Empleo, que fue expedida por el Congreso el 29 de diciembre de 2010, busca generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas con el fin de

---

<sup>55</sup> ENCOLOMBIA. Ley Anti contrabando. En línea (6 de Jul., 2015). Disponible en: <https://encolombia.com/derecho/leyes/anticontrabando-ley1762/>

<sup>56</sup> REDACCIÓN EL TIEMPO. Así funcionará la nueva ley que combate el contrabando. En línea (18 de Jun., 2015). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15972195>

umentar beneficios y disminuir los costos de formalizarse"<sup>57</sup> esta Ley le da la oportunidad a las jóvenes menores de 18 años, mujeres mayores de 40 que buscan empleo hace más de un año y a la población con discapacidad.

Lo cual mitigaría un poco esta clase de comercio ilegal, dando como resultado impulsar el comercio legal y mejorar la calidad y precios de los productos, donde el consumidor tendría las garantías plenas de un producto

Por otro lado pasando a observar los Tratados de Libre Comercio que tiene el país, encontramos " el Decreto 0731 de 13 de Abril de 2012, por medio del cual se da salvaguardia textil en el marco de los acuerdos internacionales vigentes para Colombia y más exactamente en el Artículo 1º: este decreto tiene como objeto reglamentar, el procedimiento para la aplicación de salvaguardias textiles en el marco de los acuerdo comerciales internacionales vigentes para Colombia"<sup>58</sup> lo cual logra colocar una protección al tratado firmado donde el pacto que se realizó no sea quebrantado y no se ponga en peligro el acceso de los textiles e insumos para la fabricación de las fajas.

---

<sup>57</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Ley de formalización y generación de empleo. En línea (9 de Abr., 2015). Disponible <https://www.dnp.gov.co/politicas-de-estado/ley-formalizacion-y-generacion%20de-empleo/Paginas/ley-de-formalizacion-y-generacion-de-empleo.aspx>

<sup>58</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 0731 de 13 de Abril de 2012. En línea (2012). Disponible en: [http://www.tlc.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=62924&name=DECRETO\\_0731\\_DEL\\_13\\_DE\\_ABRIL\\_DE\\_2012.pdf&prefijo=file](http://www.tlc.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=62924&name=DECRETO_0731_DEL_13_DE_ABRIL_DE_2012.pdf&prefijo=file)

El decreto 1351 de 2016, considera que: “la República de Colombia ha suscrito acuerdos comerciales que prevén para el sector textil y confecciones mecanismos para adquirir de terceros países materiales o insumos considerados de escaso abasto, que al incorporarse en mercancías objeto del intercambio comercial entre las partes adquieren la condición de “originarias” y, en consecuencia, tienen derecho a disfrutar los beneficios del programa de liberación arancelaria pactado.

En estos artículos podremos encontrar:

**"Artículo 2.2.3.5.1.1. Objeto.** El presente capítulo tiene como objeto describir el procedimiento para la elaboración de listas de materiales e insumos de escaso abasto para el sector textil y confecciones en Colombia, permitiendo que los materiales e insumos en condición de desabastecimiento sean calificados como “mercancías originarias” cuando se utilicen para elaborar mercancías exportables y, en tal condición, podrán obtener las preferencias arancelarias pactadas en determinados acuerdos comerciales"<sup>59</sup>.

Los insumos en su mayoría son importados de México y EEUU, el respaldo a los fabricantes es evidente en este Decreto al incluirlas en esta lista de materiales e insumos de escaso abasto para el sector Textil, es un aliciente para el sector que logra mantener su dinamismo amparado por este Decreto y leyes que la protegen e impulsan a continuar.

---

<sup>59</sup> ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Decreto 1351 de 2016. En línea (22 de Ago., 2016). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisiur/normas/Norma1.jsp?i=68306>

## **1.8 METODOLOGÍA**

### **1.8.1 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se llevará a cabo es exploratorio y descriptivo. Es una aproximación sistémica que permite describir las experiencias de la vida y darles significado. Su objetivo es ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc. desde la perspectiva de la persona que está siendo estudiada, por tanto, hay que tomar la perspectiva del sujeto. Este tipo de investigación se realiza cuando el tema tiene bastantes ítems para investigar o ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún es difícil formular una hipótesis precisa. Es útil para entender las experiencias humanas.

En la investigación descriptiva, se hace la distinción entre los significados impuestos por el investigador y los generados por los investigados, teniendo especial importancia las percepciones, motivaciones y demás, de los propios sujetos de análisis, que se convierten en las bases de las conclusiones analíticas.

### **1.8.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

EL MÉTODO DE LA OBSERVACIÓN es uno de los métodos más antiguos que presenta la metodología de la investigación; se constituyó como un método básico de adquirir información científica, es una manera de llegar directamente a conocer el objeto de estudio en tiempo real. Es importante porque crea la posibilidad de generar nuevas inquietudes, estimulando la creatividad e innovación.



A su vez el MÉTODO DEDUCTIVO se encarga de detectar principios desconocidos a partir de información adquirida, sirve para descubrir consecuencias desconocidas de principios ya comunes. Existen 2 tipos de investigación Deductiva: 1: Directa; se llega a una conclusión de forma directa sin intermediarios. 2: Inferencial: se necesita de intermediarios para tomar la decisión.

METODO INDUCTIVO a partir de un enlace de juicios se aplican los principios descubiertos a casos particulares. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

METODO DE ANÁLISIS realiza la descomposición total del objeto en todas sus partes para determinar sus causas, la naturaleza y sus efectos. El análisis es la observación y juicio de un hecho en particular, mediante este conocimiento se pueden formular nuevas teoría, tomar decisiones.

El método de investigación que se utilizará es el método inductivo, el cual va de lo particular a lo general. Es un método que se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión que involucre a todos esos casos.

También se utilizara el método observacional; el cual nos permitirá analizar y recopilar la suficiente información del comportamiento y situaciones que rodean y afectan a la empresa y sus procesos.

### **1.8.3 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS**

## **Fuentes primarias**

Dentro de esta parte de la investigación se utilizan fuentes primarias para el estudio de reconocimiento de la marca. Como la observación directa a un grupo de personas entre hombres y mujeres con un rango de edades que oscilan entre dieciocho (18) a cincuenta (50) años, pertenecientes a estratos 3,4 y 5 de la ciudad de Guadalajara de Buga Valle, identificando la necesidad que éstas presentan por verse cada vez mejor, más estilizadas, y esbeltas. Además, con el auge de las cirugías estéticas, lo que le permite percibir a la empresa la necesidad del producto.

## **Fuentes secundarias**

El dato secundario aplicado a la investigación contribuye a la obtención de información importante para la empresa la cual le permite adquirir una noción acerca de la percepción del producto en el mercado. De esta manera optimar la producción en cuanto a la calidad, diseños, etc.

Por consiguiente, para la obtención de la información se investigó con base de datos como: información interna de clientes y datos de fuentes generales, información estadística local de la secretaría de salud y estadísticos externos, también información obtenidas de entidades nacionales confiables como el DANE, Ministerio de salud. Información estadística externa privada, investigaciones previas realizadas por la empresa Fajas Sirena.

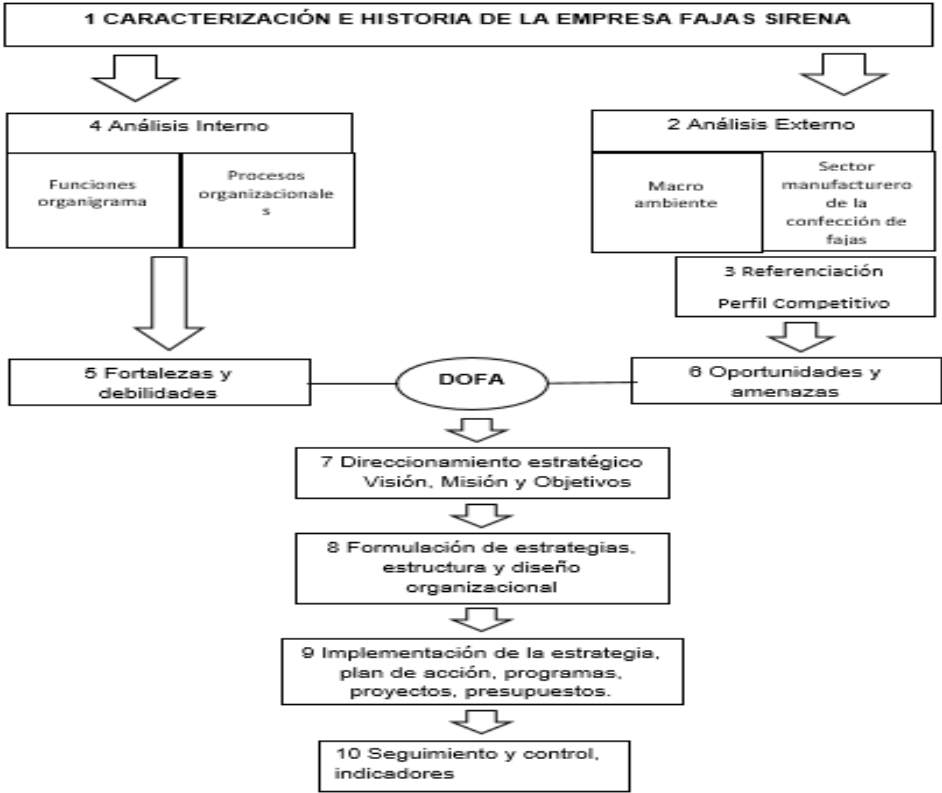
### **1.8.4 PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

En esta investigación interviene la gerente y propietaria de la empresa FAJAS SIRENA, la Sra. Adriana Lizeth Moreno, su personal de producción y administrativo, sus clientes y proveedores, habitantes de la ciudad de Guadalajara de Buga, a los cuales se les hará una encuesta de forma aleatoria y las estudiantes investigadoras de dicho proceso y formulación de estrategias de posicionamiento y competitividad en el mercado: Isabel Cristina Jaramillo y Mary Luz Betancourt, estudiantes de la Universidad del Valle, IX semestre, programa de Administración de Empresas.

### 1.9 PROCESO ESTRATÉGICO

En la siguiente ilustración se presenta un paso a paso de los puntos a seguir del proceso estratégico que se llevará a cabo para la formulación del plan estratégico a la empresa FAJAS SIRENA.

ILUSTRACIÓN 3 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Betancourt B. Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos 1995. Adaptado por las autoras a la empresa objeto de estudio.

## 2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA FAJAS SIRENA

### Reseña Histórica

Fajas Sirena es una empresa Bugueña, ubicada en la Carrera. 14 # 2 – 51, barrio La Merced, dedicada al diseño, confección y comercialización de fajas post-quirúrgicas y moldeadoras por tallaje y sobre medida, en materiales como licra, powernet, entre otros tejidos elásticos de alta calidad y diversos modelos que se ajustan a las necesidades específicas de cada cliente, contando hasta la fecha con 16 años de experiencia.

Nació en el año 2001 como microempresa colombiana en el barrio Aures de la ciudad de Guadalajara de Buga, gracias al espíritu emprendedor de la Sra. Adriana Lizeth Moreno, quien realizó estudios en Administración de empresas en la Universidad del Valle sede Buga y contaba ya instrucción en el área del diseño de modas, inició con un pequeño taller conformado por dos máquinas y una operaria quien le ayudaba en la confección de las fajas.

Para el año 2004, la empresa ya había obtenido reconocimiento y la demanda hacía necesaria la ampliación de su mercado, tarea que se pudo realizar gracias al ingreso de un nuevo socio; quien con sus aportes contribuyó a su crecimiento.

En el año 2005, debido al constante crecimiento y la acogida de sus productos, los socios se vieron obligados a buscar nuevas instalaciones que les permitieran ampliar su planta y de este modo lograr satisfacer la demanda, entonces se trasladaron al barrio La Merced, de la misma ciudad, ubicación que le permitió ser mayormente visible, puesto que este local es paso frecuente de turistas y habitantes de la ciudad, por encontrarse cerca de la Basílica del Señor de los Milagros. Se

adquirieron nuevas máquinas industriales, con las cuales se expandió y reestructuró la producción.

Actualmente, la empresa se encuentra sólida en el mercado a nivel de calidad y diseño. Siempre pensando en la generación de empleo, teniendo en cuenta a la mujer cabeza de hogar, ésta labor define a FAJAS SIRENA, como una empresa con gran sentido de responsabilidad social, puesto que no solo se ocupa de su parte financiera, sino también del mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores.

El reto de FAJAS SIRENA, es continuar en la búsqueda del liderato en el mercado de la confección de fajas sobre medidas, con propuestas innovadoras, ofreciendo mayor variedad de productos, buscando superar los estándares de calidad con materiales amigables con el medio ambiente y conservando la mejor atención y asesoría a sus clientes, aprovechando todas las oportunidades que le brinda su entorno y de igual manera haciendo frente a las amenazas que puedan debilitarla, es así como se ha sostenido en estos 16 años de actividades.

## **MISIÓN**

Somos una organización orgullosamente Colombiana dedicada al diseño y creación de prendas modeladoras, soportes médicos postquirúrgicos, utilizadas para mejorar, recuperar y estilizar la figura humana. Empleando en nuestros productos los mejores procesos de calidad y servicio garantizamos superar las expectativas de nuestros clientes y la rentabilidad de la empresa; además contribuimos socialmente al desarrollo de la región en la generación de empleos a mujeres cabezas de familia.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> FAJAS SIRENA. Información acerca de la empresa. En línea (2013). Disponible en: <http://www.fajassirena.com/nosotros.html>

## **VISIÓN**

“Nos vemos en el 2025 como la empresa líder en el renglón de las confecciones de prendas modeladoras en el mercado regional con fuerte visión exportadora; con una infraestructura organizacional orientada al mercado, ofreciendo innovación permanente a través de la investigación y creación de nuevos productos”<sup>61</sup>.

## **UBICACIÓN**

La empresa se encuentra ubicada en la Cra. 14 # 2 – 51, Guadalajara de Buga Valle. Teléfono: 236 9380, Celular: 316 343 9986. Email: info@fajassirena. Incluye oficinas administrativas, planta de producción, bodega de producto terminado y un punto de venta<sup>62</sup>.

## **ORGANIGRAMA CORPORATIVO**

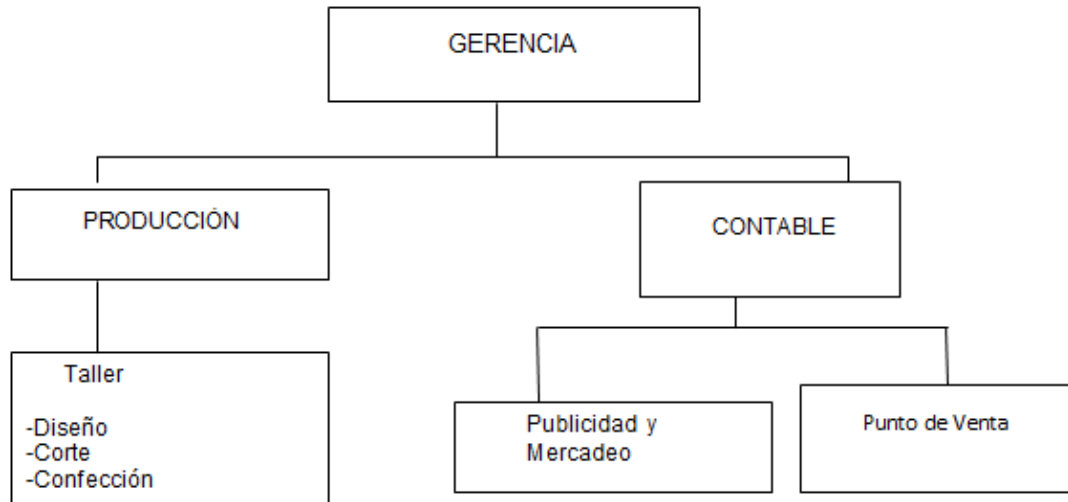
La empresa está dividida en 4 áreas que son: Gerencia, Contabilidad, Producción, Mercadeo y Ventas.

---

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> FAJAS SIRENA. Contáctenos. En línea (2013). Disponible en: <http://www.fajassirena.com/contacto.html>

#### ILUSTRACIÓN 4 ORGANIGRAMA EMPRESA FAJAS SIRENA



Fuente: Fajas Sirena.

#### PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

FAJAS SIRENA, es una empresa que focaliza sus esfuerzos en las actividades de confección y comercialización de fajas modeladoras y postquirúrgicas que diseña y fabrica. El proceso productivo está claramente identificado y clasificado en tres actividades generales: corte, confección y terminado.

**Fajas:** El principal producto que fabrica la empresa son las fajas post-quirúrgicas y modeladoras, que se dividen en varias líneas que se catalogan así:

- **Fajas largas:** ideales para procesos post-operatorios, puesto que son diseñadas para ser usadas desde la altura de la rodilla hasta los brazos de la persona.
- **Chalecos y cinturillas:** principalmente como moldeadoras del sector abdominal y lumbar del usuario.

- **Bodys:** fajas modeladoras de uso femenino, ideales para la zona corporal comprendida desde la cintura hasta el pecho.
- **Shorts:** de uso masculino y femenino, con el fin de realzar los glúteos de la persona.
- **Tops:** Cumplen la misma función de un sostén femenino normal, con la diferencia de que cuentan con materiales y diseños ideales para procesos post-operatorios y estéticos en los senos femeninos.

**Reparación y ajuste:** Para los clientes que así lo requieran<sup>63</sup>.

#### ILUSTRACIÓN 5 FAJAS SIRENA - PORTAFOLIO DE PRODUCTOS



Fuente: Página web Fajas Sirena

### 2.1 FICHA TÉCNICA

A continuación se presenta la ficha técnica de la empresa, en la cual se encuentra de forma detallada la información más importante de la empresa y su actividad económica.

<sup>63</sup> FAJAS SIRENA. Línea femenina. En línea (2013). Disponible en: <http://www.fajassirena.com/lineafemenina.html#prettyPhoto>



**ILUSTRACIÓN 6 FICHA TÉCNICA**

Empresa:	<b>FAJAS SIRENA</b>
Nit:	<b>890.360.245-1</b>
Domicilio Social:	<b>Cr14 2-51. Buga, Valle del Cauca.</b>
Teléfono:	<b>(57) (2) 2369380 - (57) 3163439986</b>
Página Web	<b><u>www.fajassirena.com</u></b>
Email:	<b><u>fajasirena@gmail.com</u></b>
Actividad Económica	<b>Diseño, confección y comercialización de Fajas-Pos-Quirúrgicas y Moldeadoras Sobre Medida</b>
Código CIIU	<b>181001</b>
Número de empleados	<b>5 Empleados directos.</b>
Tipo de sociedad	
Gerente	<b>Adriana Lizeth Moreno.</b>

Fuente: Empresa Fajas Sirena.

### **3. ANÁLISIS EXTERNO**

#### **3.1 ANÁLISIS DE ENTORNOS**

El análisis externo de la empresa fajas sirenas comprende dos ámbitos, que son el estudio del macro ambiente y el análisis sectorial.

Para dicho análisis se estudian los factores que interactúan con el entorno en que está se desenvuelve; dado que, pueden afectar o beneficiar a la empresa.

“La acción estratégica va encaminada a situar a la empresa en posición tal, que las fuerzas del entorno le sean favorables, o al menos, no la perjudiquen (Schein, 1978)”

Entre las dimensiones del entorno a tener en cuenta están las siguientes:

##### **3.1.1 ENTORNO GEOGRÁFICO**

Colombia posee abundancia de recursos naturales, se puede sembrar y cosechar durante todo el año, la ubicación geográfica del Valle es realmente beneficiosa y contar con un puerto sobre el Pacífico es una de las mayores ventajas que tiene el país.

Guadalajara de Buga

Está situado en la Zona Centro del Departamento del Valle del Cauca, en la parte donde se hace más angosto el valle geográfico, gozando no solamente de la belleza del paisaje, de su variada y hermosa topografía sino también de la fertilidad y productividad de sus tierras, constituyéndose en una verdadera despensa agrícola y ganadera.

La ciudad está asentada en la estribaciones de la Cordillera Central, sobre el margen derecho del Río Guadalajara que en su recorrido atraviesa la ciudad de oriente a occidente; se encuentra a 74 Km de Santiago de Cali, la capital del departamento y a 126 Km del Puerto de Buenaventura, el más importante del occidente colombiano.

#### Localización

Buga es un nodo de articulación de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente de Colombia que son el corredor vial Bogotá – Buenaventura, la vía Buga – Eje Cafetero – norte/ centro del País y la vía Buga – Cali – sur del País.

Esta localización estratégica se refuerza por las óptimas condiciones de las vías nacionales, la disponibilidad de una red férrea, la conexión con el puerto sobre el Pacífico y la cercanía al aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón, facilitan la integración de la subregión con el resto del país y con el mundo<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga. Guía del inversionista. En línea (2014). Disponible en: [http://www.ccbuga.org.co/guia\\_de\\_inversiones/](http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/)

## Conectividad

Guadalajara de Buga cuenta con múltiples vías de acceso con dobles calzadas que comunican a la ciudad con capitales del departamento, como son Pereira, Manizales, Cali, Armenia, Popayán y Buenaventura; por lo cual la hacen un nodo clave del desarrollo logístico.

La localización estratégica de Buga y la disponibilidad de una red de autopistas de doble calzada le permiten conectarse con el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón (a 40 minutos), la zona industrial del norte del Cauca (a 90 minutos) y centros de consumo como la ciudad de Cali (a 50 minutos), y a la región del «triángulo del Café» (a 150 minutos).

Actualmente avanzan las obras de construcción de la doble calzada Buga-Buenaventura que permitirá disminuir el tiempo de recorrido en ese trayecto a dos horas reduciendo los costos del transporte. Otro modo de transporte disponible en el territorio es el férreo, operado por el Concesionario «Ferrocarril del Pacífico», que tiene a su cargo la rehabilitación, conservación, operación, mantenimiento y explotación de la red férrea del pacífico, entre Buenaventura - La Felisa (Caldas) y Zarzal – La Tebaida, convirtiendo a Buga en un nodo multimodal de transporte.

La localización geográfica, las condiciones climáticas, las infraestructuras de conectividad, la articulación de diferentes modos de transporte, la oferta de servicios empresariales y financieros en la región y la accesibilidad a mercados convierten a Buga en una excelente alternativa para el asentamiento de empresas.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> PEDRAZA, Yamily. Estudio socioeconómico de la zona Buga y área de jurisdicción. En línea (Enero, 2017). Disponible en:

## ILUSTRACIÓN 7 ENTORNO EXTERNO GEOGRÁFICO

ENTORNOS EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
<b>GEOGRAFICO</b>									
La localización geográfica, las condiciones climáticas, las infraestructuras de conectividad.	X						X		
la articulación de diferentes medios de transporte	X						X		
La localización estratégica de Buga y la disponibilidad de una red de autopistas de doble calzada	X						X		
Buga es un nodo de articulación de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente de Colombia	X						X		
Actualmente avanzan las obras de construcción de la doble calzada Buga-Buenaventura	X						X		

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.2 ENTORNO SOCIAL

La corrupción: ¿mucho ruido y pocas nueces? Todos los políticos salieron este año a cabalgar en el idílico potro blanco de la anticorrupción. Hasta los corruptos. La narrativa de campaña será claramente antisistema y con un tono populista que dará réditos electorales en un país de indignados. Habrá que ver si el presidente elegido llega con un mandato claro para acabar con la corrupción y tiene el carácter y la voluntad política para hacerlo. Por ahora, las esperanzas están puestas en los tres mosqueteros: fiscal, procurador y contralor. Ese trípode, si trabaja coordinado, será el gran garrote que puede disuadir en algo la gran corrupción. La incógnita: la de siempre, que a los mosqueteros no se les suba el poder a la cabeza o terminen seducidos por los cantos de sirena de la política o, peor, de los políticos.

[https://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2017/Estudio%20Economico/ESTUDIO\\_SOCIOECONOMICO\\_ZON\\_A\\_2016.pdf](https://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2017/Estudio%20Economico/ESTUDIO_SOCIOECONOMICO_ZON_A_2016.pdf)

La convivencia: una paz duradera pasa por reconstruir el tejido social, el respeto y la tolerancia. Más que la política, la cultura juega un papel esencial en fortalecer el capital social. Por eso la entrada en vigor del nuevo Código de Convivencia y Policía puede ser una revolución desde abajo en el respeto a la reglas y al orden social. La preocupación: que quede en letra muerta.<sup>66</sup>

En el sector salud el panorama es poco alentador las deudas de las EPS a los hospitales y clínicas. Las cuentas por pagar del Fosyga a las EPS. Cierre de servicios de las IPS. ¿Tiene el sistema recursos para asumir los compromisos de la nueva Ley Estatutaria? Gente angustiada por sus enfermedades y enfrentadas a citas lejanas. Problemas con los niños de tratamientos especiales. Procedimientos de altísimo costo. Alerta de parálisis hospitalaria en todo el país. ¿Hay servido la Ley 100? ¿Por qué es tan difícil hablar bien de las EPS y de la innumerable cantidad de pacientes que atienden y de servicios que prestan?<sup>67</sup>

Por otra parte desde el 2010, año en el que la Sociedad Internacional de Cirugía Plástica Estética (Isaps) empezó a analizar cuántos procedimientos de este tipo se realizan anualmente en el mundo, Colombia ha estado siempre entre los 10 primeros con mayor número. El número de turistas que declaró como motivo de la visita las razones médicas se multiplicó por 50 en los últimos ocho años.

---

<sup>66</sup> SANTOS, Alejandro. Colombia 2017: Para dónde va el país. En línea (29 de Ene., 2017). Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/alejandro-santos-analiza-lo-que-se-viene-en-el-2017-para-colombia/513529>

<sup>67</sup> ÁLVAREZ, Carlos. La crisis del sistema de salud. En línea (05 de Marzo, 2017). Disponible en: <http://blogs.eltiempo.com/motor-de-busqueda/2017/03/05/la-crisis-del-sistema-de-salud/>

Por su parte, la SCCP estima que, del 100 por ciento de la demanda de este tipo de intervenciones, Cali y Bogotá lideran con el 35 por ciento, mientras que Medellín tiene el 18 por ciento, y el 12 por ciento restante se divide entre otras ciudades.

Por ejemplo, Cali cuenta con más de 400 profesionales en el área de cirugías plásticas distribuidos en 70 clínicas avaladas por la Secretaría de Salud del Valle.

También hay 118 centros de estética, ya que la demanda que cubre Cali solo de usuarios que llegan del extranjero oscila entre los 600 y 700 pacientes.<sup>68</sup>

La crisis del sistema de salud -asumirla como debate y como tratamiento y darle solución- es uno de esos eventos postergados y procrastinados que le va a salir caro al país. El déficit presupuestal del sector para 2017 es de \$ 5,5 billones y la deuda de hospitales y clínicas supera los \$7 billones. Los 1,3 billones de pesos que la Reforma Tributaria le inyectará al sector es un apósito. Pañito de agua tibia. Cafesalud, con 6,5 millones de afiliados, pierde diariamente 1.800 millones de pesos. ¿Qué empresa aguanta eso?

**ILUSTRACIÓN 8 ENTORNO EXTERNO SOCIAL**

ENTORNOS EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
<b>SOCIAL</b>									
El contrabando que ha dejado familias en la quiebra,				X			X		
El comercio informal crece en el país				X			X		
357.115 intervenciones estéticas se realizan en el país anualmente.	X						X		
Cali cuenta con más de 400 profesionales en el área de cirugías plásticas distribuidos en 70 clínicas avaladas.	X						X		

<sup>68</sup> Redacción Salud. Colombia, un país de plástico. En línea (21 de Dic., 2015). Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/salud/colombia-un-pais-de-plastico-articulo-607061>

Sector salud el panorama es poco alentador debido a las deudas de las EPS a los hospitales y clínicas.				X				X		
--	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.3 ENTORNO CULTURAL

Según el gobierno nacional, la cultura y el arte serán determinantes en el posconflicto y la reconciliación, pero eso no se ve reflejado en su inversión, ni en la promoción de un diálogo nacional en el que intervengan los miles de actores del sector. Aunque la educación pasó a ocupar el primer lugar presupuestal, la cultura siguió siendo la cenicienta de los rubros. Mientras que la cartera de Defensa recibió 30 billones de pesos, a la de Cultura solo se le asignaron 335.438 millones de pesos. Es decir, el Mindefensa gasta en cuatro días la misma cantidad del presupuesto que la cultura recibe para un año<sup>69</sup>.

La cultura del Valle del Cauca está caracterizada por sus historias y costumbres, “es el resultado de muchos cambios y una especial mezcla entre las razas y costumbres de los indígenas prehispánicos, esclavos africanos, colonos españoles y los inmigrantes de otros departamentos.”

El departamento del valle del cauca se caracteriza por contar con una cultura con unas bases religiosas gracias a la diversidad de monumentos e iglesias con las que

---

<sup>69</sup> ¿Hay crisis de la cultura en Colombia? [Anónimo]. En línea (28 de May., 2016). Disponible en: <http://www.semana.com/cultura/articulo/cultura-y-su-papel-en-el-posconflicto/475468>



cuenta y con las historias que giran alrededor de estos otorgándole un carácter más espiritual al departamento.<sup>70</sup>

Colombia actualmente se encuentra en un entorno cultural favorable; ya que, el país ha avanzado y su gente se encuentra impulsando características positivas del país; por lo que, se ha logrado presentar un lado diferente al mundo.

Guadalajara de Buga ha logrado impactar de manera positiva con nuevas prácticas amables como lo es la construcción de rampas de acceso en zonas turísticas, mostrando al mundo una ciudad incluyente que se preocupa por el bienestar y la comodidad de las personas que la visitan.

Culturalmente la tendencia a nivel global, nacional y local, se dirige cada vez con más fuerza al cuidado corporal y la estética, la cual va en crecimiento en Colombia, tanto hombres como mujeres, han elevado esta tendencia, utilizando artículos para el cuidado de su piel, el cabello, manos y pies, el cutis, y la silueta corporal, la tendencia crece al visualizar a nivel mundial la tendencia a tener un peso corporal bajo, utilizando dietas, asistiendo a gimnasios y acudiendo notoriamente a las cirugías estéticas.

**ILUSTRACIÓN 9 ENTORNO EXTERNO CULTURAL**

ENTORNOS EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
CULTURAL										

<sup>70</sup>Valle del Cauca Colombia guía turística. En línea (30 de May., 2016). Disponible en: <https://cdn.colombia.com/docs/turismo/sitios-turisticos/cali/valle-del-cauca.pdf>

Poca inversión en ministerio de cultura.				X					X	
Turismo religioso en Guadalajara de Buga, certificada como pueblo patrimonio	X							X		
Tendencia a mejorar la estética y el cuidado corporal.	X							X		
Aumento de la población que recurre a las cirugías estéticas para corregir imperfecciones.	X							X		

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Colombia es el tercer país más poblado de Latinoamérica, Uno de los países con más diversidad racial, demográficamente uno de los más atractivos para las empresas internacionales. En la última década ha presentado un crecimiento porcentual de la población, en descenso progresivo a causa de diversos factores como la crisis económica, la problemática con la prestación de los servicios en salud, por parte de las EPS, la concientización por parte de los entes educativos para frenar los embarazos en las jovencitas, además de una juventud mayormente informada y actualizada informáticamente hablando<sup>71</sup>.

Según el DANE, En 2016, la población femenina fue mayoritaria, con 24.709.000 mujeres, lo que supone el 50,79% del total, frente a los 23.944.419 hombres que son el 49,21%.

En julio de 2017, 22 millones 73 mil personas se encontraban ocupadas, 373 mil personas más que en julio de 2016. La generación de empleo se concentró

<sup>71</sup> MONTROYA, Luis. Análisis estratégico del entorno. Disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20del%20entorno.pdf>

principalmente en los centros poblados y rural disperso, y en las cabeceras municipales diferentes a las ciudades capitales y sus Áreas Metropolitanas<sup>72</sup>.

La población colombiana está envejeciendo a ritmos acelerados y para el año 2050 alrededor de 15 millones de personas tendrán más de 60 años, es decir, cerca del 24 % de la población total. Lo que representa un problema para el desarrollo del país.

Densidad de población:

- Buga: 139.361 (Hab/Km<sup>2</sup>)

Tasa Bruta de natalidad: En el Valle del Cauca, para el año 2014, por cada 1000 personas de la población, se presentaron 11,7 nacidos vivos. En

Colombia son 14,04 nacidos vivos.

Tasa Bruta de mortalidad: Por cada 1000 habitantes de la población del

Valle, para el año 2014, murieron en un año 5,34 personas. En Colombia el

Indicador fue 4,41

Tasa de crecimiento: En el Valle del Cauca para el periodo 2015 – 2020 por cada 1000 habitantes de su población total, su tamaño crece en 9,72 personas, siendo este valor más bajo que el de Colombia (12,08).

Esperanza de vida al nacer (años)

---

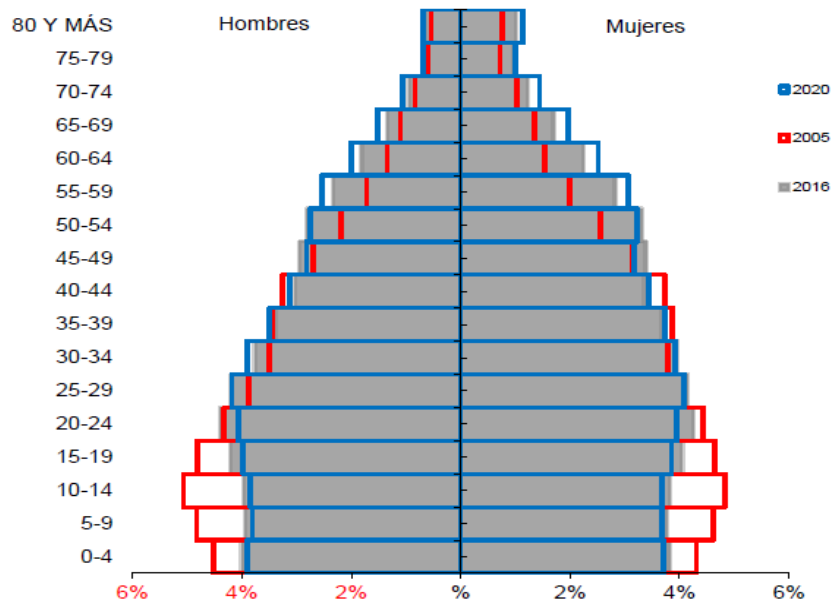
<sup>72</sup> DANE. Gran encuesta integrada de hogares –GEIH- mercado laboral. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Hombres: 72.44

Mujeres: 81.13

**ILUSTRACIÓN 10 PIRAMIDE POBLACIONAL**

**Figura 1. Pirámide Poblacional del Departamento del Valle del Cauca, Años 2005, 2016, 2020**



Fuente: DANE

La gráfica nos permite analizar que para el año 2016 y sus consecutivos hasta el 2020 una tendencia a la disminución en la población de la primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, mientras que el índice de aumento de la población adulta, adultos mayores, con respecto al año 2015<sup>73</sup>.

**ILUSTRACIÓN 11 ENTORNO EXTERNO DEMOGRÁFICO**

ENTORNOS EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
<b>DEMOGRAFICO</b>									
Colombia es el tercer país más poblado de Latinoamérica,	X							X	

<sup>73</sup> SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE SALUD. Análisis de Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales Valle del Cauca Año 2016. En línea (2016). Disponible en: [www.valledelcauca.gov.co/salud/descargar.php?id=13189](http://www.valledelcauca.gov.co/salud/descargar.php?id=13189)

La población colombiana está envejeciendo a ritmos acelerados y para el año 2050 alrededor de 15 millones de personas tendrán más de 60 años				X					X	
En 2016, la población femenina fue mayoritaria, con 24.709.000 mujeres, lo que supone el 50,79% del total, frente a los 23.944.419 hombres que son el 49,21%.	X							X		
En julio de 2017, 22 millones 73 mil personas se encontraban ocupadas, 373 mil personas más que en julio de 2016.	X							X		

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.5 ENTORNO ECONÓMICO

El débil comienzo de año 2017 en materia económica, que vienen advirtiendo varios sectores como los comerciantes, por la caída en el consumo de los hogares y los bajos niveles de ventas, se materializó hoy.

Cambios en el mercado, alzas arancelarias y altos costos de la propiedad raíz, el contrabando que ha dejado familias en la quiebra, por la minación del mercado de productos chinos con pocas restricciones, han afectado considerablemente la economía del país, el cual hasta la fecha no ha logrado que la economía no arranque, llevándola a un estado de lentitud y un despegue poco progresivo según expertos.

Según el Dane, mientras la producción industrial creció 6,2 por ciento en julio frente al mismo mes del año anterior, las ventas del comercio aumentaron 3,1 por ciento.

Sin embargo, la comparación es con julio del año pasado, cuando un prolongado paro de transporte de carga golpeó la actividad económica. Así, en el séptimo mes del año pasado, la producción industrial había caído 6,3 por ciento, y las ventas al por menor bajaron 5 por ciento.

El Dane también informó este jueves que las ventas de la industria manufacturera aumentaron 5,2 por ciento en julio, frente al mismo periodo del año pasado.

Entre tanto, durante lo corrido del presente año, hasta julio, la producción industrial ha caído 0,4 por ciento en comparación con ese mismo lapso del 2016<sup>74</sup>.

Los TLC por si solos no bastan para crecer en exportaciones, hay que sumarles estrategias que permitan enfrentar la competencia”. Esta es una de las conclusiones a las que llega el informe ‘Balance de 10 décadas de TLC’, realizado por la Universidad del Rosario, que será dado a conocer la semana que inicia, y el cual lideró el profesor Saúl Pineda Hoyos, director del centro de pensamiento en estrategias competitivas de ese plantel.

Según el ministerio de comercio, industria y turismo; la competitividad se ha afectado, con el correspondiente efecto negativo sobre las exportaciones, por factores como la revaluación del peso que redujo de manera sustancial el margen de utilidad, cuando no abriendo paso a cuantiosas pérdidas (estimadas este año en US\$60 millones)<sup>75</sup>.

Otro tema actual en el entorno económico es la crisis económica que atraviesa Venezuela, la cual afecta directamente a Colombia, puesto que los inmigrantes han comenzado a llegar a Colombia y ha generado una crisis en la frontera y en los municipios cercanos a ésta, llevaron a que el presidente Santos decretara la crisis

---

<sup>74</sup> PERIODICO EL TIEMPO. Ventas de la industria y el comercio al por menor repuntaron en julio. En línea (14 de Sept., 2017). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-de-la-industria-y-el-comercio-en-julio-de-2017-en-colombia-130734>

<sup>75</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Mirada al sector textil. En línea (07 de Nov., 2017). Disponible en: [http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones/12780/mirada\\_al\\_sector\\_textil](http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones/12780/mirada_al_sector_textil)

económica fronteriza para tomar medidas y contrarrestar las consecuencias de este hecho. "Vamos a decretar la emergencia económica, esto nos va a ayudar a solucionar varios problemas que se han derivado del cierre de la frontera", precisó Santos al ordenar la emisión de la emergencia<sup>76</sup>.

#### ILUSTRACIÓN 12 ENTORNO EXTERNO ECONÓMICO

ENTORNOS EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONOMICO</b>									
Alzas arancelarias				X				X	
Los acuerdos comerciales	X							X	
Decretan la emergencia económica en la frontera					X				X
Inflación en Colombia en alza				X				X	
Contrabando deja a los microempresarios en crisis al igual que a sus empleados sin trabajo.				X				X	

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.6 TECNOLÓGICO

“Hemos tenido una evolución Teleinformática importante. Los negocios y las relaciones interpersonales. Palms inalámbricos, computadores portátiles, video proyectores, cámaras digitales de video y fotografía, televisores de pantalla plana , DVD, notebooks inalámbricos, camafeos digitales, laboratorios virtuales, animación en 3D, bibliotecas digitales, celulares con consola de juegos, Internet inalámbrico, hetset para periodistas, game boys portátiles, libros electrónicos, mouses para zurdos, televisión interactiva, impresoras de bolsillo, weblogs. Sin nombrar los adelantos en telefonía móvil como la tecnología 3G de empresas como Comcel, los

<sup>76</sup> REDACCIÓN ELHERALDO.CO. Gobierno declara emergencia económica en Cúcuta por crisis fronteriza con Venezuela. En línea (02 de Sept., 2015). Disponible en: <https://www.elheraldo.co/colombia/gobierno-declara-emergencia-economica-en-cucuta-por-crisis-fronteriza-con-venezuela-215105>

Pcs de Ola, comunicaciones de voz a través de datos sobre software como Asterisk, entre otros”. Sistemas Biométricos de venta en Colombia.

Empresas Colombianas como Solutek, ofrecen al mercado esta tecnología para empresas que desean optimizar sus procesos de identificación de personas.

Casas Inteligentes: Empresas Antioqueñas (CICENET y CONVISION) deciden aliarse para desarrollar un sistema que convierte las casas tradicionales en espacios ‘inteligentes’. Esta alianza dio como resultado un software denominado e-softhome que administra las rutinas que hace una persona en su casa, y la adecuación de diferentes tecnologías que realizan la ejecución de las órdenes y las agrupó en un procesador bajo el nombre de Home link.

Banco de tejidos. Emprendedores antioqueños de tejidos, desarrollan el primer banco de tejidos óseos.

Empresas especializadas en Software Libre. Organizaciones como Solutek informática, hoy en día están ofreciendo al mercado soluciones empresariales de muy buena calidad y por ende innovadoras para el mercado, con el beneficio del Software libre y de hecho con ventajas que antes no se podrían encontrar en el mercado<sup>77</sup>.

Colombia ha logrado grandes avances en la tecnología, y ésta no ha sido ajena para el sector textil; puesto que, en los últimos años se han presentado una gran gama

---

<sup>77</sup> BENAVIDES, Cristian. Tecnología en Colombia por Solutek. Disponible en:

[http://www.solutekcolombia.com/tecnologia\\_colombia.htm](http://www.solutekcolombia.com/tecnologia_colombia.htm)



de nuevas tecnologías, maquinaria y materiales para la confección y la industria, lo que ha permitido desarrollar unas formas de producción, así como nuevos productos con tecnologías avanzadas.

El periódico EL PAÍS, en su artículo NOVEDADES TECNOLÓGICAS EN EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN, del día 03 de Agosto de 2016, realiza un recuento de las nuevas tecnologías para la elaboración de prendas y textiles, aportando al sector valor agregado al sector. El valle ha logrado obtener un buen nombre y prestigio en el mercado nacional e internacional. “La región ha sido por años un importante foco confeccionista, con un centenar de empresas y talleres, muchas de los cuales aplican hoy avances importantes en materia de innovación en procesos de producción y diseño”<sup>78</sup>.

Una de las conclusiones de los empresarios es que el emprendimiento en Colombia va por buen camino. El país cuenta con el capital humano más emprendedor a nivel latinoamericano. De acuerdo con cifras reveladas por MI.COM.CO, en inversión, ciencia y tecnología, Colombia ocupa el puesto 46 a nivel global y el séptimo en la región. Según encuentro ‘Journalists Breakfast TIC’ organizado por MI.COM.CO<sup>79</sup>.

**ILUSTRACIÓN 13 ENTORNO EXTERNO TECNOLÓGICO**

ENTORNOS EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
<b>TECNOLOGICO</b>									
En Colombia la tecnología comparación de otros países latinoamericanos, no es tan costosa	X							X	
Gran variedad de nuevas tecnologías, maquinaria y materiales para la confección y la industria	X							X	

<sup>78</sup> EL PERIÓDICO EL PAÍS. NOVEDADES TECNOLÓGICAS EN EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN. En línea (03 de Ag., 2016). Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/novedades-tecnologicas-en-el-sector-de-la-confeccion.html>

<sup>79</sup> IZQUIERDO, Aura. Así está Colombia en tecnología, innovación y emprendimiento digital. En línea (14 de Ag., 2017). Disponible en: <http://www.enter.co/cultura-digital/colombia-digital/colombia-emprendimiento-digital/>

Adelantos tecnológicos e innovadores en materia de salud y seguridad	X							X		
Novedades tecnológicas en el sector de la confección	X							X		
Colombia ocupa el puesto 46 a nivel global en adelanto tecnológico, emprendimiento y ciencia y el séptimo a nivel región.	X							X		

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.7 ENTORNO AMBIENTAL

Proteger el medio ambiente es una obligación no sólo del estado sino de toda la sociedad y en gran medida el sector empresarial debe aportar un esfuerzo aun mayor para que esto se pueda lograr. “Todos debemos trabajar de manera coordinada para conservar el patrimonio natural de nuestro país, que infortunadamente se ha visto afectado como consecuencia del inadecuado uso, manejo y aprovechamiento de los recursos naturales. El país necesita crecer y para ello requiere desarrollar la infraestructura y otros proyectos con alto impacto sobre los recursos naturales, que al final han generado un choque entre las políticas ambientales y de desarrollo. En este contexto, como plantea el Ministerio de Ambiente, Colombia se distingue por ser megadiverso y por la complejidad y fragilidad de su diversidad biológica. Ese panorama se superpone con una historia y un presente social, económico y político, dinámico y complejo, que ha traído como consecuencia un deterioro ambiental que desemboca en movilizaciones y confrontaciones entre los representantes del Estado, los inversionistas, los gremios y las organizaciones sociales que defienden los derechos ambientales y la protección de los recursos”<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> RODRIGUEZ, Gloria. Desafíos de la gestión ambiental en Colombia. En línea (27 de Mar., 2017). Disponible en: [sostenibilidad.semana.com/opinion/articulo/desafios-de-la-gestion-ambiental-en-colombia/37408](http://sostenibilidad.semana.com/opinion/articulo/desafios-de-la-gestion-ambiental-en-colombia/37408)

Ley 99 de 1993. Por el cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del Medio Ambiente y los Recursos Naturales Renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones.

Entre otras políticas ambientales se encuentran: Política Nacional de Biodiversidad, Política de Bosques, Política Nacional de Humedales interiores de Colombia, Política Ambiental para la Gestión Integral de residuos o Desechos Peligrosos, Política Nacional para la producción más limpia, Política Nacional prevención y control contaminación del aire, Política Nacional de investigación ambiental, entre otras<sup>81</sup>.

El sector industrial es quien ha debido implementar drásticamente las buenas prácticas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, además de crear conciencia de protección entre sus colaboradores y en la sociedad en general. Pero es una tarea ardua que no todas las empresas ponen en práctica, el sector textil específicamente es quien a través del tiempo ha generado mayor contaminación, “La industria textil presenta uno de los patrones de producción más preocupantes en cuanto al impacto ambiental, debido principalmente al uso de sustancias químicas tóxicas, el alto consumo de agua y energía, la generación de grandes cantidades de desechos y vertidos, y el empleo de materiales de embalaje no biodegradables, entre otros. Sobre esta problemática existe escasa información en la actualidad”. Según Investigadores de la Universitat Jaume I han desarrollado un marco de evaluación para medir el desempeño ambiental de las empresas del sector textil (2016).

---

<sup>81</sup> RED POR LA JUSTICIA AMBIENTAL EN COLOMBIA. Políticas ambientales. Disponible en: <https://justiciaambientalcolombia.org/herramientas-juridicas/politicas-ambientales/>

El sector textil es uno de los grandes contribuyentes al deterioro del entorno. Los principales impactos ambientales relacionados con esta industria tienen que ver con las aguas residuales que genera y en la carga química que las mismas contienen. Otros problemas importantes son el consumo de agua y energía, los malos olores, los residuos sólidos, los ruidos y la generación de emisiones atmosféricas.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos negativos, en los últimos años se vienen desarrollando alternativas a las formas de producción convencionales para poder lograr productos textiles menos contaminantes. Greenpeace, a través de su campaña Détox, insta a las grandes compañías textiles que dejen de utilizar en sus prendas elementos químicos contaminantes que puedan tener efectos perjudiciales para la salud de la humanidad y de todo el planeta<sup>82</sup>.

El consumidor también está tomando conciencia de la protección del medio ambiente y también trata de conocer más a fondo sobre la composición de las telas de las prendas que utiliza.

**ILUSTRACIÓN 14 ENTORNO EXTERNO AMBIENTAL**

ENTORNOS EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA				IMPACTO		
<b>AMBIENTAL</b>										
Tendencia a proteger al medio ambiente		X							X	
Choque entre las políticas ambientales y el desarrollo del país		X							X	
Diversidad de políticas para la conservación del medio ambiente		X							X	
Sector textil el más contaminante	X							X		

<sup>82</sup> SUSTAINABILITY AND MARKETING. La industria textil y el medio ambiente. En línea (18 de Feb., 2015). Disponible en: <http://sustainablebrandsmadrid.com/blog/la-industria-textil-y-el-medio-ambiente/>

Interés por parte del consumidor en conocer sobre la composición de las telas de sus prendas y su nivel contaminante.	X							X		
---	---	--	--	--	--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.8 ENTORNO POLÍTICO

En las últimas dos décadas, Colombia ha realizado una serie de reformas que han contribuido a la modernización de su economía y aumentando su atractivo para los inversionistas y los comerciantes nacionales e internacionales. Las reformas se han centrado, en particular, en el logro de una mayor estabilidad macroeconómica y en optimizar el clima de negocios en general, lo que incluye mejoras en la situación de seguridad en todo el país. Una política comercial y de inversión abierta ha sido una parte importante de la mezcla: Colombia ha firmado numerosos Tratados de Libre Comercio (TLCs) y tratados bilaterales de inversión (TBI) con sus socios comerciales, reduciendo sus aranceles promedio y eliminando muchas barreras no arancelarias al comercio<sup>83</sup>.

Según la Revista Semana, en su edición del día 29 de Enero de 2017, donde Alejandro Santos Rubino , Director de la Revista, en su artículo :Para donde va el país, hace un recuento, del panorama esperado para este año preelectoral, con diversidad de precandidatos, en un ambiente lleno de incertidumbres a raíz de la desaparición de las banderas de la guerra y un nuevo panorama de paz, donde las FARC, buscan posicionarse en la política nacional y adquirir seguidores en sus ideales políticos, a pesar de las cicatrices que han dejado en la población colombiana, dice Alejandro Santos: “La agenda va a girar un poco a la derecha y lo

---

<sup>83</sup> EVDOKIA, Moise. Estudio sobre la apertura comercial de Colombia. Disponible en: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=73236&name=Estudio\\_Apertura\\_Comercial\\_Colombia.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=73236&name=Estudio_Apertura_Comercial_Colombia.pdf&prefijo=file)

más probable es que todo termine como hace cuatro años: entre uribismo y antiuribismo. La gran incógnita: cómo se moverán políticamente las Farc”.

Otro de los problemas que aqueja al país es la corrupción para lo cual el gobierno ha iniciado de manera concisa fuertes operativos para tratar de mitigar este flagelo. “La corrupción, uno de los más grandes problemas de la sociedad, representa un enorme obstáculo para su desarrollo. Para combatirla es necesario implementar fuertes políticas de transparencia en las reglas, los planes, los procesos y las acciones en las entidades públicas y su relación con los ciudadanos. Las políticas de transparencia aseguran que los gobernantes, servidores públicos, empresarios y, en general, todos los ciudadanos reporten sus actividades a las autoridades pertinentes y que cada uno se responsabilice plenamente por sus acciones<sup>84</sup>.

**ILUSTRACIÓN 15 ENTORNO EXTERNO POLÍTICO**

<b>ENTORNOS EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>			<b>AMENAZA</b>				<b>IMPACTO</b>		
<b>POLITICO</b>										
Panorama de paz	X							X		
Aumento de la corrupción				X				X		
2017 Año preelectoral, con diversidad de precandidaturas	X							X		
Una política comercial y de inversión abierta	X							X		
Buga ofrece beneficios tributarios por 10 años a las empresas que se establezcan en la ciudad.	X							X		

Fuente: Elaboración Propia

**3.1.9 ENTORNO JURÍDICO**

<sup>84</sup> PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Colombia contra la corrupción. Disponible en: [especiales.presidencia.gov.co/Documents/20160511-colombia-contra-corrupcion/colombia-contra-la-corrupcion.html](http://especiales.presidencia.gov.co/Documents/20160511-colombia-contra-corrupcion/colombia-contra-la-corrupcion.html)

Los acuerdos comerciales son instrumentos con los que Colombia ha venido trabajando fuertemente en los últimos años para conseguir insertarse en la dinámica económica mundial, fortalecer su mercado y buscar amplios beneficios por el incremento en sus exportaciones. En cuanto a las leyes comerciales y laborales, Las empresas sólo pueden sobrevivir en un entorno comercial liberal, si son capaces de enfrentar la presión salarial. Los acuerdos comerciales y los cambios tecnológicos, considerados factores claves y necesarios en los análisis para determinar las posibilidades de posicionamiento en la cadena productiva, han tratado de generar innovación logrando sacar adelante proyectos importantes para dicho sector<sup>85</sup>.

La Ley Anti contrabando, Ley No. 1762 6 de Julio 2015 “Por Medio de la Cual se Adoptan Instrumentos para Prevenir, Controlar Y Sancionar El Contrabando, El Lavado de Activos y la Evasión Fiscal” es un paso clave para el desarrollo y la generación de empleo formal en Colombia. El contrabando causa graves daños al país. No solo fomenta una cultura de la ilegalidad, sino que priva a los colombianos de recibir importantes recursos que se podrían invertir en infraestructura, salud, educación y otras políticas sociales. La nueva legislación trae los instrumentos necesarios para combatir esta forma de competencia desleal, sin afectar a los pequeños comerciantes, de igual forma hace frente a los problemas que afectan la competitividad y el desarrollo de la industria textil<sup>86</sup>.

Otra de las leyes que se deben tener en cuenta en el país es la ley de Formalización y Generación de Empleo, esta ley la 1429, expedida el 29 de Diciembre de 2010

---

<sup>85</sup> AVILA, Raúl. Los acuerdos comerciales están desaprovechados. En línea (07 de Nov., 2015). Disponible en: <http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/article/los-acuerdos-comerciales-estan-desaprovechados.html>

<sup>86</sup> ENCOLOMBIA.COM. Ley anticontrabando. Disponible en: <https://encolombia.com/derecho/leyes/anticontrabando-ley1762/>

por el congreso de la República de Colombia, busca ayudar a los jóvenes menores de 28 años y a las mujeres mayores de 40 años, que llevan por lo menos un año sin un contrato laboral y a personas con discapacidad, para que logren conseguir un empleo o iniciar su propio negocio, generando incentivos para que éstas personas al iniciar un negocio puedan acceder a beneficios y minimizar costos en su formalización. “La Ley favorece a cerca del 60% de los empleados que no están vinculados formalmente al mercado de trabajo, es decir, que no tienen vacaciones pagas, ni reciben primas, ni reciben cesantías, ni cotizan para salud, pensión, riesgos profesionales y no están afiliados a una caja de compensación.

Quienes tienen empresas también reciben beneficios como el ahorro en la matrícula mercantil el primer año y pago de tarifa especial el segundo y tercer año”<sup>87</sup>.

Se aprueban incentivos tributarios por 10 años a empresas que se establezcan en Buga, con esto el Sr Alcalde Julián Latorre, busca incentivar a los nuevos inversionistas en la ciudad, para que generen empleo y por otro lado se logre atraer nuevas empresas e inversionistas a la ciudad, generando desarrollo social y económico a Guadalajara de Buga.

Además, indicó que esta iniciativa hace parte del Plan de Desarrollo 2016 - 2019 'Buga Renovada', que pretende generar más oportunidades para el desarrollo empresarial e industrial, con mayor inversión y generación de empleo.

El Acuerdo 03 de 2016 otorga beneficios tributarios en impuestos de Industria y Comercio y Predial, buscando con ello generar un atractivo más a Guadalajara de

---

<sup>87</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Ley de formalización y generación de empleo. En línea (09 de Abr., 2015). Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/politicas-de-estado/ley-formalizacion-y-generacion%20de-empleo/Paginas/ley-de-formalizacion-y-generacion-de-empleo.aspx>



Buga, que se suma a su posición estratégica, variedad de climas, excelentes vías de acceso y comunicaciones, de servicios públicos y potencial humano<sup>88</sup>.

**ILUSTRACIÓN 16 ENTORNO EXTERNO JUDICIAL**

ENTORNOS EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA				IMPACTO		
<b>JUDICIAL</b>										
La Ley Anti contrabando, Ley No. 1762 6 de Julio 2015	X							X		
la ley de Formalización y Generación de Empleo, esta ley la 1429, expedida el 29 de Diciembre de 2010	X							X		
Los acuerdos comerciales y los cambios tecnológicos contemplados en tratados de Libre Comercio	X							X		
El Acuerdo 03 de 2016 otorga beneficios tributarios en impuestos de Industria y Comercio y Predial a nuevas empresas en Buga.	X							X		

Fuente: Elaboración Propia

**3.1.10 CONTEXTO INTERNACIONAL**

La economía mundial se expandió solamente en un 2.2% en 2016, la menor tasa de crecimiento desde la Gran Recesión de 2009. Entre los factores que están afectando el desempeño de la economía mundial se pueden mencionar el débil ritmo de la inversión, la disminución en el crecimiento del comercio internacional, el lento crecimiento de la productividad y los elevados niveles de deuda. Asimismo, los bajos precios de las materias primas han exacerbado estos problemas en muchos países exportadores de materias primas desde mediados de 2014,

<sup>88</sup> PERIÓDICO EL PAIS. Aprueban incentivos tributarios por 10 años a empresas que se establezcan en Buga. En línea (01 de Mar., 2016). Disponible en: <http://www.elpais.com.co/valle/aprueban-incentivos-tributarios-por-10-anos-a-empresas-que-se-establezcan-en-buga.html>

mientras que los conflictos y las tensiones geopolíticas continúan afectando las perspectivas económicas en varias regiones.

Desde el 2015, muchos países también han experimentado fuertes caídas de la inversión en las industrias extractivas de petróleo, aunque estas caídas son mayormente cíclicas y no muestran un significativo progreso estructural hacia una economía menos intensiva en los combustibles fósiles. La falta de acceso a financiamiento también ha actuado como una restricción a la inversión en algunos casos, especialmente en países donde los bancos continúan con baja capitalización o donde los mercados financieros se mantienen con escaso desarrollo. A pesar de que los rendimientos de bonos están en niveles muy bajos, e incluso negativos en algunos casos, los gobiernos en países desarrollados han implementado fuertes recortes a la inversión pública desde 2010, reflejando políticas de ajuste fiscal en respuesta a los altos niveles de deuda pública<sup>89</sup>.

Otra situación que se presenta actualmente es la expectativa global a raíz de la amenaza de Corea Del Norte, de iniciar una guerra nuclear, pone en riesgo al planeta puesto que la radiación emitida por esta guerra, traería consecuencias nefastas para la humanidad. Amenaza a EE.UU en convertirla en una isla en llamas. “Aunque el Pentágono evaluó realizar opciones militares contra misiles y sitios nucleares en Corea del Norte y los asesores de Trump han hablado sobre cómo una "guerra preventiva" podría ser necesaria, el riesgo de reavivar la guerra de Corea supone un gran peso para Estados Unidos”<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> NACIONES UNIDAS NUEVA YORK. Situación y perspectiva de la economía mundial 2017. Disponible en: [https://www.un.org/development/desa/dpad/wpcontent/uploads/sites/45/2017wesp\\_es\\_sp.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wpcontent/uploads/sites/45/2017wesp_es_sp.pdf)

<sup>90</sup> EURONEWS.COM. Disponible en: <http://es.euronews.com/tag/corea-del-norte-amenaza-con-una-guerra-nuclear>

Colombia presenta un enorme potencial para el sector textil y confección, gracias a su ubicación estratégica dentro del continente es de fácil acceso facilitando el crecimiento y desarrollo para los negocios en el sector, la industria se encuentra catalogado de clase mundial y gracias a esto actualmente existen diferentes programas de apoyo e instituciones como los clúster textil y confección en las diferentes regiones entre otros.

### 3.2 EVALUACIÓN INTEGRADA DE ENTORNOS

En las siguientes ilustraciones se presenta la evaluación integrada de entornos y la matriz EFE; las cuales permite conocer y detectar las principales amenazas y oportunidades que tiene la empresa respecto a los entornos externos, además permiten tener un mayor conocimiento de las oportunidades que beneficiaran a la empresa.

ILUSTRACIÓN 17 EVALUACIÓN INTEGRADA DE ENTORNOS

UNIVERSIDAD DEL VALLE- PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS									
EVALUACIÓN INTEGRADA DE ENTORNOS									
EMPRESA FAJAS SIRENA									
ENTORNOS EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
ECONOMICO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Alzas arancelarias				X			X		
Los acuerdos comerciales	X						X		
Decretan la emergencia económica en la frontera					X			X	
Inflación en Colombia en alza				X			X		
Contrabando deja a los microempresarios en crisis al igual que a sus empleados sin trabajo.				X			X		
POLITICO									
Panorama de paz	X						X		
Aumento de la corrupción				X			X		
2017 Año preelectoral, con diversidad de precandidaturas	X						X		
Una política comercial y de inversión abierta	X						X		

Buga ofrece beneficios tributarios por 10 años a las empresas que se establezcan en la ciudad.	X							X		
<b>SOCIAL</b>										
El contrabando que ha dejado familias en la quiebra,				X				X		
El comercio informal crece en el país				X				X		
357.115 intervenciones estéticas se realizan en el país anualmente.	X							X		
Cali cuenta con más de 400 profesionales en el área de cirugías plásticas distribuidos en 70 clínicas avaladas.	X							X		
Sector salud el panorama es poco alentador debido a las deudas de las EPS a los hospitales y clínicas.				X				X		
<b>TECNOLOGICO</b>										
En Colombia la tecnología comparación de otros países latinoamericanos, no es tan costosa	X								X	
Gran variedad de nuevas tecnologías, maquinaria y materiales para la confección y la industria	X							X		
Adelantos tecnológicos e innovadores en materia de salud y seguridad	X							X		
Novedades tecnológicas en el sector de la confección	X							X		
Colombia ocupa el puesto 46 a nivel global en adelanto tecnológico, emprendimiento y ciencia y el séptimo a nivel región.	X							X		
<b>AMBIENTAL</b>										
Tendencia a proteger al medio ambiente		X							X	
Choque entre las políticas ambientales y el desarrollo del país		X							X	
Diversidad de políticas para la conservación del medio ambiente		X							X	
Sector textil el más contaminante	X							X		
Interés por parte del consumidor en conocer sobre la composición de las telas de sus prendas y su nivel contaminante.	X							X		
<b>DEMOGRAFICO</b>										
Colombia es el tercer país más poblado de Latinoamérica,	X							X		
La población colombiana está envejeciendo a ritmos acelerados y para el año 2050 alrededor de 15 millones de personas tendrán más de 60 años				X					X	
En 2016, la población femenina fue mayoritaria, con 24.709.000 mujeres, lo que	X							X		

supone el 50,79% del total, frente a los 23.944.419 hombres que son el 49,21%.										
En julio de 2017, 22 millones 73 mil personas se encontraban ocupadas, 373 mil personas más que en julio de 2016.	X							X		
<b>JUDICIAL</b>										
La Ley Anti contrabando, Ley No. 1762 6 de Julio 2015	X							X		
la ley de Formalización y Generación de Empleo, esta ley la 1429, expedida el 29 de Diciembre de 2010	X							X		
Los acuerdos comerciales y los cambios tecnológicos contemplados en tratados de Libre Comercio	X							X		
El Acuerdo 03 de 2016 otorga beneficios tributarios en impuestos de Industria y Comercio y Predial a nuevas empresas en Buga.	X							X		
<b>CULTURAL</b>										
Poca inversión en ministerio de cultura.				X					X	
Turismo religioso en Guadalajara de Buga, certificada como pueblo patrimonio	X							X		
Tendencia a mejorar la estética y el cuidado corporal.	X							X		
Aumento de la población que recurre a las cirugías estéticas para corregir imperfecciones.	X							X		
<b>GEOGRAFICO</b>										
La localización geográfica, las condiciones climáticas, las infraestructuras de conectividad.	X							X		
la articulación de diferentes medios de transporte	X							X		
La localización estratégica de Buga y la disponibilidad de una red de autopistas de doble calzada	X							X		
Buga es un nodo de articulación de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente de Colombia	X							X		
Actualmente avanzan las obras de construcción de la doble calzada Buga-Buenaventura	X							X		

Fuente: Elaboración Propia

**ILUSTRACIÓN 18 MATRIZ EFE**

<b>UNIVERSIDAD DEL VALLE- PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
<b>MATRIZ EFE</b>

<b>EMPRESA FAJAS SIRENA</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Fortalecimiento Tratados comerciales	0,05	3	0,15
Aumento de la demanda del producto	0,08	4	0,32
Implementación programas de desarrollo sostenible ambiental	0,02	4	0,08
La localización estratégica de Buga y la red de autopistas de doble calzada	0,07	3	0,21
Panorama de paz	0,04	3	0,12
Nuevas tecnologías, en maquinaria y materiales para la confección y la ind.	0,05	3	0,15
La Ley Anti contrabando, Ley No. 1762 del 6 de Julio 2015	0,04	3	0,12
Población femenina fue mayoritaria 2016	0,04	3	0,12
Aumento de las intervenciones estéticas que se realizan en el país anualmente.	0,1	4	0,4
Tendencia al cuidado corporal	0,08	4	0,32
			<b>1,99</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Lento crecimiento de la economía global	0,03	2	0,06
Aumento del contrabando	0,06	1	0,06
Aumento de la corrupción	0,03	2	0,06
Crisis en el sector salud	0,05	1	0,05
Sector Textil el más contaminante del país	0,05	2	0,1
Alzas arancelarias sector textil	0,03	1	0,03
Envejecimiento acelerada de La población colombiana.	0,03	2	0,06
Apoyo gubernamental	0,05	2	0,1
Aumento del comercio informal	0,07	1	0,07
Crisis económica frontera con Venezuela	0,03	2	0,06
	<b>1</b>		<b>0,65</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2,64</b>

Fuente: Construcción propia.

**Nota:** (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor: Donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta deficiente.

**El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.**

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,99 y de las amenazas es 0.65, lo cual establece que el entorno externo es favorable a la organización.

## 4. ANÁLISIS SECTORIAL

### 4.1 SECTOR TEXTIL- CONFECCIONES

Las industrias que intenten impactar en el mercado, deben estar alerta a modificaciones en las características de sus productos que imponen las tendencias, los factores y las influencias que afectan el sector. Es imprescindible contar con la capacidad de respuesta ante estos elementos que de manera directa guiarán el rumbo de la industria, su interpretación determinará el grado de competitividad que adquieran para sostenerse en el mercado.

La industria o sector secundario, abarca todas las actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en productos manufacturados, ya sea para ser consumidos directamente o para usarlo como materias primas en otras industrias. A estas materias primas se les llama productos semielaborados.

La Industria textil pertenece al sector industrial de la economía, dedicado a la coproducción de fibras -fibra natural y sintética-, hilados, telas y productos relacionados con la confección. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil<sup>91</sup>.

La industria textil y confección en Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada y experimentada. El sector

---

<sup>91</sup> PERIODICO EL TIEMPO. Repuntan las ventas de ropa nacional. En línea (30 de Mar., 2016). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16549912>



representa el 7,5% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional, constituye más del 5% del total de exportaciones del país. *DANE, 2015*

FAJAS SIRENA, está ubicada en el segundo sub-sector (industrial de transformación), y hace parte de la industria textil y manufacturera.

### **Actividad específica**

La actividad específica de Fajas Sirena es la confección de fajas post-quirúrgicas que sirven como parte complementaria en la recuperación post-operatoria de nuestros clientes. Así como también la confección de fajas moldeadoras por tallaje y sobre medida, en materiales de alta calidad y con variedad de diseños que se ajustan a las necesidades específicas de cada cliente.

### **Delimitación geográfica**

Para la elaboración de las Fajas Sirena, se cuenta con un amplio cubrimiento del mercado a nivel regional, cubre las principales ciudades del Valle del Cauca y su capital, cuenta con un punto de venta, su punto de fábrica y almacenamiento, en la ciudad de Guadalajara de Buga, Valle del Cauca.

### **Demanda, consumo, clientes**

#### **Demanda**

Fajas Sirena es una empresa ya reconocida a nivel regional, con 16 años de experiencia compite con empresas de alto prestigio a nivel nacional en este ramo. Esta empresa se preocupa además en ofrecerles a sus clientes variedad de diseños que satisfagan sus diferentes necesidades en todas las ocasiones.

## **Consumo**

Actualmente el segmento de la economía dirigido a la belleza y la salud está en continuo crecimiento, la apariencia física es un factor cada vez más importante en las personas, esta tendencia impulsa el crecimiento de sectores industriales como la confección y elaboración de prendas dedicadas a definir la figura y conservar la salud. Un ejemplo claro es la fabricación de fajas, también conocidas como prendas de control, utilizadas de forma estética para moldear la figura, médica para corregir defectos de postura, posquirúrgica y posparto para la atención después de cirugías e intervenciones quirúrgicas.

A raíz de la incorporación de la mujer al mundo laboral, esta se empieza a preocupar por verse bella en sociedad y en todos los ámbitos en que se desenvuelve. Es así que se evidencia la tendencia de consumo de comida preparada o comidas rápidas y a domicilio, por lo que es difícil cuidarse en la alimentación y empiezan a recurrir a métodos alternativos para mantener una buena figura, además de los efectos luego de un embarazo hacen que las mujeres recurran a fajarse para cuidar su dieta post-parto. Se logra percibir como el sexo masculino se empieza a interesar y luego a consumir productos que antes sólo usaban las mujeres, siendo el caso específico de las fajas o ropa de control.

## **Clientes**

Los clientes y consumidores de Fajas Sirena son:

Público en general, siendo tanto hombres como mujeres, en edades entre 16 y 50 años. También se encuentran los Spas, los Centros de estética, Clínicas dedicadas a las cirugías estéticas, Almacenes de ropa íntima, entre otros.

Estos consumidores no solo buscan una prenda que les ayude a reducir medidas, sino que también esperan encontrar artículos cómodos con materiales suaves, respirables y no evidentes.

## **4.2 APLICACIÓN MODELO DIAMANTE COMPETITIVO (PORTER)**

### **4.2.1 ANÁLISIS DE CADA ELEMENTO DEL DIAMANTE**

- **Factores básicos**

#### **Ubicación geográfica**

La empresa Fajas Sirena se encuentra ubicada en el municipio de Guadalajara de Buga, Su ubicación geográfica es privilegiada y estratégica, pues la coloca en un verdadero cruce de caminos, en el lugar de convergencia de las principales vías terrestres que cruzan el occidente del país. Todo esto le otorga una posición destacada entre las demás ciudades del departamento, e igualmente se destaca la cantidad de turistas que la visitan.

#### **Mano de obra no especializada**

El talento humano se convirtió en un obstáculo para la productividad de la industria en Colombia, según la más reciente Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, Eoic, que realiza la Andi, Acicam, Acoplásticos, Andigraf, Camacol y la Cámara Colombiana del Libro para los cinco primeros meses de 2015.

Si bien el actual entorno de las empresas está influenciado por las externalidades macroeconómicas, hay una realidad que también ha aportado su grano de arena para la caída del 2,6% de la producción industrial en el país para el periodo en mención.

Se trata de la escasez de talento humano calificado para cargos específicos de la industria, porque según la Eoic de mayo, el 53,1% de los empresarios tiene dificultades a la hora de encontrar personal en uno o varios cargos de su organización, donde los más complejos de conseguir son los que pertenecen al área de mercadeo y ventas 23,1%, seguido de los cargos técnicos 22,1% y los operarios especializados 21,2%

### **Empresas que componen el clúster**

- Ministerio de Industria, Comercio Y Turismo
- Inexmoda
- Colombiatex
- Colombia moda
- ProColombia
- Programa de Transformación Productiva
- Sena
- Cámara Sectorial de la ANDI

#### **▪ Factores Avanzados**

### **Infraestructura**

Fajas Sirena cuenta con un punto de fábrica al igual que su punto de venta, ubicado en la ciudad de Guadalajara de Buga, donde su situación geográfica conviene a la

logística de distribución, apoyada en una infraestructura vial óptima, como son las carreteras del Valle del Cauca es reconocida como La ruta hacia la competitividad.

## **Personal**

En fajas Sirena se trabaja para dar soluciones de progreso a madres cabeza de familia y que de alguna manera sientan el apoyo de la sociedad en la medida que la empresa logre expandirse en términos de infraestructura.

Se busca además el mejoramiento de la calidad de vida de los núcleos familiares dependientes de dicha empresa, a través del emprendimiento, y contribuir de esta manera y en cierto grado al crecimiento económico del país, así como la toma de conciencia respecto la importancia de la responsabilidad social empresarial.

Es de vital importancia que los trabajadores conozcan lo que la empresa espera recibir de cada uno de ellos, para de esta manera contribuir al éxito del negocio

- **Factores Generalizados**

## **Tecnología**

La tecnología es una variable importante para el desarrollo de las empresas actuales, por lo que es importante para Fajas Sirena conocer cuáles son sus oportunidades en este campo para el desarrollo de sus estrategias. La utilización de textiles de alta calidad con implementación de procesos tecnológicos, tal es el caso del textil powernet. Ésta es una tela elástica elaborada en mezcla de poliamida y elastano. Las prendas elaboradas con este material tienen una mayor compresión que las fabricadas solamente de Microfibra. Es importante

también resaltar el software utilizado en el manejo contable y de inventarios. También cuenta con una página web para promocionar sus ventas; maquinas industriales, maquinas planas, fileteadoras, collarines y cortadoras de alta tecnología para la fabricación de las prendas de control.

## **Capacitación**

Fajas Sirena tiene la posibilidad de crear alianzas con entidades como el Sena, que ofrecen capacitaciones gratuitas a las empresas y trabajadores, quien actualmente cuenta con más de 26 programas especializados para el sector textil y confecciones con cobertura nacional.

El programa de transformación productiva (PTP) en su propósito de promover la competitividad de las empresas colombianas, diseñó tres programas estratégicos orientados a la apropiación de las nuevas tecnologías para diversificar la oferta; a innovar para posicionar el ADN empresarial que es su marca; y a fortalecer las cadenas de abastecimiento entre la empresa ancla y sus proveedores.

Para enfrentar la feroz competencia que hoy existe tanto en el mercado nacional como en el internacional por la aparición de nuevos productos, el PTP desarrolló el 'Programa de formación en textiles funcionales y de uso técnico de alto valor agregado', conocido simplemente como 'Textiles inteligentes', enfocado a brindar formación para aplicar nuevas tecnologías a la producción de prendas innovadoras, por medio de la biotecnología, la nanotecnología o la termodinámica.

Por otro lado, y con el fin de generar acciones de largo plazo para elevar los márgenes de ganancia, reducir tiempos de entrega, mejorar la calidad y la productividad, el PTP diseñó el 'Programa de fortalecimiento de cadenas de abastecimiento'. Este desarrolla relaciones colaborativas desde las empresas ancla con sus proveedores y aliados, mediante el diseño de planes estratégicos

permanentes, fortaleciendo la cadena para alinear de manera participativa a todos los directamente involucrados, sensibilizando a cada actor sobre la importancia que tiene cada eslabón de la cadena de producción.

Por último, el Programa de Transformación Productiva, para impulsar la creación y fortalecimiento de la marca de las empresas del sector, innovando el modelo de negocio a través de mejoras en áreas relevantes, lanzó el programa 'Innovar para transformar'.

#### ▪ **Factores Especializados**

Fajas sirena patrocina actualmente la capacitación de sus empleados en cuanto al manejo de nuevas tecnologías en la fabricación de prendas de control, aportando tanto al desarrollo personal como al del país y dándole y un valor agregado al producto. También incursiona en la creación de nuevos diseños que se ajustan al gusto y preferencia de sus clientes

#### **Empresas que componen clúster**

El sector cuenta con entidades de apoyo para el sector como:

- Cámara sectorial de la ANDI
- Inexmoda
- ProColombia
- Programa de Transformación Productiva
- Sena
- Ministerio de industria y comercio
- Carreteras, peajes- Invías
- Tratados de libre comercio
- Colombiatex

- Proveedores de materias primas, maquinaria y equipo
- Instituciones financieras.
- Colombiamoda
- El Banco Interamericano de Desarrollo

## **Comportamiento de la demanda**

Con una creciente demanda de textiles, las importaciones de esta categoría aumentaron a una tasa compuesta anual de 15%, entre 2010 y 2014 para suplir los requerimientos del mercado local y oferta exportable de bienes terminados hacia principales socios comerciales como Estados Unidos, México y Ecuador. DIAN 2015.

A lo largo de la última década, las ventas del sector de prendas crecieron a una tasa compuesta anual del 9,9% con un valor de mercado de US\$ 6.832 a 2014. Colombia se ubicó como el tercer país en la región que creció en este sector. Euromonitor International 2015.

Un tejido empresarial con cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 unidades productivas de confecciones. INEXMODA 2012.

En 2014 el sector de prendas generó aproximadamente 94.506 empleos y aporta con el 14% del total de empleo del sector industrial.



La ropa de control (para moldear y conservar la figura) es uno de los productos con el que los exportadores colombianos están haciendo diferencia en el mercado internacional.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entre enero y abril de 2013 se exportaron 9,6 millones de dólares en fajas, con un aumento de 26,3% en comparación con el mismo periodo del 2012. El crecimiento es consistente con el del 27% que tuvo la ropa de control durante el primer año del TLC con Estados Unidos.

El 2014 fue un buen año para las confecciones del Valle del Cauca. Según las estimaciones de la Cámara Colombiana de Confecciones y Afines, la producción local creció 20 %, siendo la más importante a escala nacional.

Cifras del gremio indicaron que en el 2014 se generaron en el Valle entre 8500 y 9000 empleos nuevos en la industria de confecciones.

Durante el tercer trimestre del 2014, las exportaciones de confecciones del Valle del Cauca crecieron 5,8 % y sumaron US\$14,7 millones.

Para el 2015 Estados Unidos se ha convertido en el principal comprador de fajas colombianas, gracias a que el negocio de la vanidad sigue en aumento evidenciando el creciente consumo local, y el disparado de las ventas al exterior llevando al país a convertirse en el segundo exportador de fajas y ropa de control –después de China–, según datos del portal Trademap, que maneja indicadores del comportamiento de estas exportaciones.

Que Colombia se haya convertido en epicentro de cirugía plástica en la región ha fortalecido la industria estética y cosmética, impulsando la producción de este tipo de prendas, señala Edison Argüelles, director de Confecciones Calar.

La demanda de países receptores de este tipo de confecciones es amplia. Según datos de ProColombia, las fajas y prendas de control –que se producen en Antioquia, Bogotá y Valle, principalmente– llegaron a 68 países de América, África, Asia y Europa.

María Carolina Kligman, gerente comercial de Fájate –una de las firmas más grandes del sector–, señala que la innovación y uso de alta tecnología han sido aspectos clave que facilitan la demanda de estas prendas.

Las cifras de ProColombia indican que entre enero y mayo de 2015 las exportaciones de fajas y ropa de control registraron US\$17,9 millones, 27% más frente al mismo periodo del ejercicio anterior.

En los cinco primeros meses, Bogotá, por ejemplo, exportó US\$4,8 millones, el Valle pasó de exportar US\$3,4 millones entre enero y mayo de 2014 a US\$ 4,9 millones, mientras Antioquia vendió al exterior US\$7,3 millones, con un aumento de 10,7%.

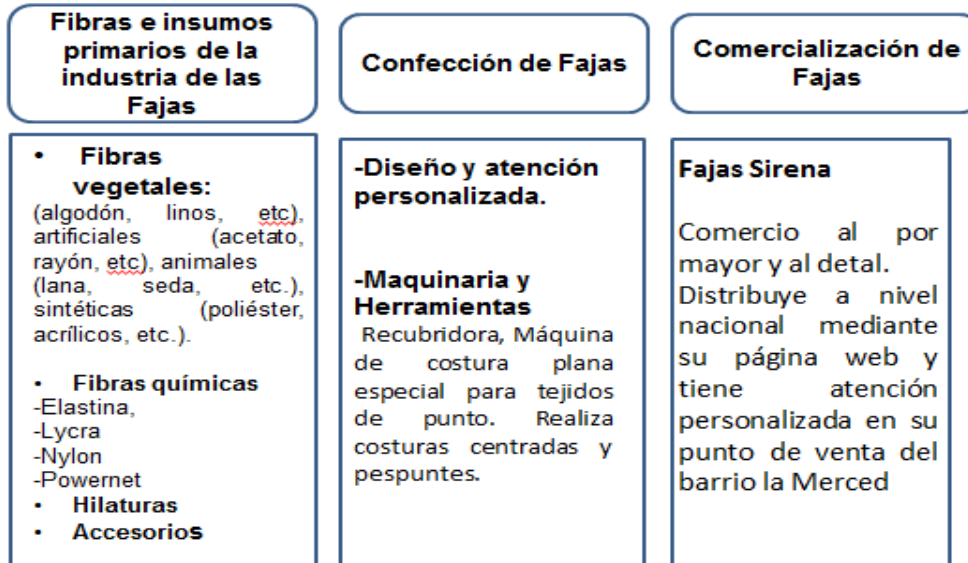
Pero no todo es color de rosa en este negocio. Una de las dificultades que registran las compañías del sector está relacionada con la escasez de mano de obra calificada. Ante la alta demanda, las empresas han debido recurrir a estrategias de retención de personal y desarrollar agresivos programas de capacitación.

#### **4.2.2 PRESENTACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA**

En Colombia el proceso de producción, comercialización y venta del sector textil y confección está desarrollado bajo cuatro grandes estamentos, los cuales se encargan desde sus inicios hasta las ventas finales al consumidor; su primera integración está dada por diversos procesos y factores estratégicos donde están los proveedores que son los que instalan en el mercado los insumos primarios de la industria, materiales y fibras naturales y sintéticas como algodón, lana, nylon y poliéster, en segundo lugar están las empresas textiles de hilaturas y tejedurías quienes son las que se encargan del proceso de manufactura en la preparación y transformación del hilo en tejido, acabados, bordados, estampado y teñido; en tercer lugar están las empresas de confección encargadas de la elaboración de los productos finales y de productos complementarios para la industria como son prendas de vestir y ropa para el hogar y por último se encuentran las empresas dedicadas a la comercialización a través de diferentes canales al por mayor y al detal y al consumidor final. (Inexmoda, 2013).

El siguiente gráfico muestra la cadena de valor del desarrollo y estructura del sector textil y de confección en Colombia.

**CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR TEXTIL- CONFECCIÓN DE FAJAS**



▪ **FIBRAS E INSUMOS PRIMARIOS DE LA INDUSTRIA DE LAS FAJAS**

**Elastano o Spandex:** Es una fibra sintética muy conocida por su gran elasticidad, inventado en 1959 por el químico Joseph Shivers, quien trabajaba para la compañía DuPont.

**Lycra:** Es una marca registrada por la empresa DuPont en 1959 para un tejido hecho con un material sintético con propiedades elásticas del tipo llamado genéricamente spandex o fibras elastoméricas. Se utiliza habitualmente para fabricar ropa interior, ropa femenina, calcetines y principalmente para ropa deportiva, ya que gracias a sus propiedades elásticas otorga libertad de movimientos a los deportistas que la utilizan

Las fajas de lycra son muy comunes y se utilizan por su flexibilidad y su dinamismo al adaptarse a la silueta humana, además ayuda a recoger la piel que pierde firmeza y tiende a descolgarse, en procesos de pérdida de peso y el ejercicio, tienen alrededor

de un 70 % de materiales expandibles, por eso están indicadas en el uso de prendas como las medias para varices.<sup>92</sup>

**El Powernet:** Es una tela elástica elaborada en mezcla de poliamida y elastano. Las prendas elaboradas con este material tienen una mayor compresión que las fabricadas solamente de Microfibra. Los tejidos en Powernet tienen la capacidad de adaptarse al cuerpo de la persona, son muy cómodos, tienen una mejor caída, dan libertad de movimiento y recuperan muy bien la forma. Debido a su compresión gradual, el Powernet es una prenda que sirve para moldear y modelar su cuerpo con su uso constante. El Powernet es una malla anatómica que se amolda al cuerpo de manera perfecta. Generalmente viene acompañado de una capa de algodón que ayuda a que el cuerpo respire y ofrece una compresión de alto nivel<sup>93</sup>.

#### ILUSTRACIÓN 20 MAQUINA DE COSER



Fuente: [www.diwisewingmachines.com/scripts/prodView.asp?idProduct=6139](http://www.diwisewingmachines.com/scripts/prodView.asp?idProduct=6139)

---

<sup>92</sup> ARBELAEZ, Helena. Body fajas. En línea (28 de Nov., 2010). Disponible en: <http://bodyfajash.blogspot.com.co/2010/11/material-para-la-elaboracion-de-fajas.html>

<sup>93</sup> GALLARDO, Paulina. ¿Qué es el powernet? En línea (19 de Abr., 2017). Disponible en: <https://www.fajascalombianas.mx/que-es-el-powernet/>

**Hilaturas:** Donde se dan dos tamaños Tex de hilo, la selección estará determinada por:

- Las exigencias de la operación de costura
- La magnitud de carga que soporta la costura
- La definición de puntada requerida (costura superior)
- Si la costura contiene materiales de apoyo, como "varillas"
- Apariencia de la costura.
- Si requiere realce.
- Proceso de lavado.
- Tintura.
- Si va para blanco.

La selección de hilo no debe ser tan fina que comprometa la fortaleza o elongación de costura. Para evitar daños a las telas tejidas durante la costura, generalmente se recomiendan agujas de punta redonda. El tamaño del hilo determina la selección de tamaño de aguja<sup>94</sup>.

**ACCESORIOS:** Broches, botones, cremalleras, encajes, varillas, marquillas, espumas, tirantes y copas, según especificaciones del cliente.

▪ **CONFECCIÓN DE LAS FAJAS:**

---

<sup>94</sup> COATS INDUSTRIAL. Fajas. Disponible en: <http://www.coatsindustrial.com/es/products-applications/apparel/underwear/girdles>

Costura y puntada la base elemental del cosido es la puntada y una serie de puntadas sucesivas en su configuración se define como tipo de puntada. En la norma ISO número 4915 y en la BS 3870 se definen 6 Clases diferentes de tipo de puntada

- Clase 100: 8 tipos de puntada.
- Clase 200: 20 tipos de puntada.
- Clase 300: 27 tipos de puntada.
- Clase 400: 17 tipos de puntada.
- Clase 500: 21 tipos de puntada.
- Clase 600: 9 tipos de puntada.

Para la confección de fajas se utilizan la puntada clase 600, Las fajas tienen una función dependiendo de su diseño y confección. Primero se debe saber cuál es la necesidad de nuestro cliente y ahí es donde nuestras diseñadoras se juegan su carrera elaborando referencias con sin número de refuerzos y soportes que van para cada necesidad.

### **Maquinaria y herramientas.**

**Máquina de coser:** La máquina de coser utilizada en la confección de fajas se denomina **Recubridora**, Máquina de costura plana especial para tejidos de punto. Realiza costuras centradas y pespuntos.

**ILUSTRACIÓN 21 MÁQUINA RECUBRIDORA BASE PLANA (SF 7500-C-164G) DE 3 AGUJAS Y 5 HILOS)**



Fuente: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1999/6588G463.pdf?sequence=1>

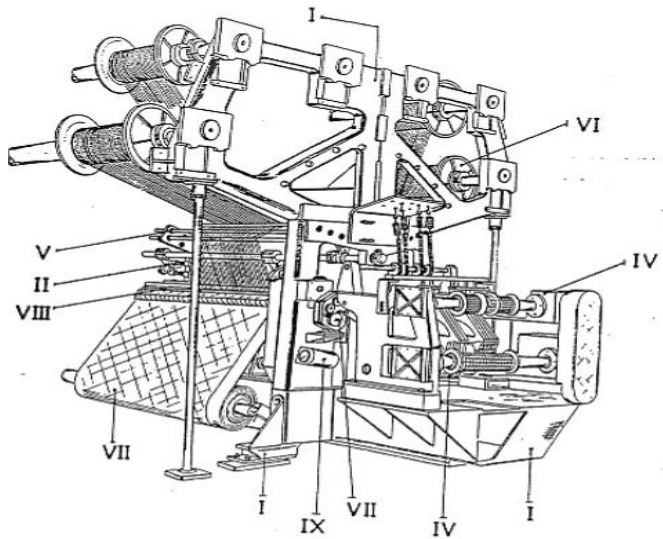
**ILUSTRACIÓN 22 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS**

Tipo de puntada	ISO 406, 407, 602, 605
Aplicación	Tejido de punto
Velocidad de costura	Máx. 6000 puntadas
Largo de puntadas	1.4 a 3.6 mm
Aguja	No.9 a No.14 estándar No.10
Distancia de agujas	2 agujas: 3.2, 4.0, 4.8, 5.6, 6.4 mm
	3 agujas: 4.8, 5.6, 6.4 mm
	4 agujas: 5.6, 6.4 mm
Levantamiento del pie	Máx. 8mm
Motor	550 AC 220V 60 Hz
Lubricación	Automática

Fuente: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1999/6588G463.pdf?sequence=1>



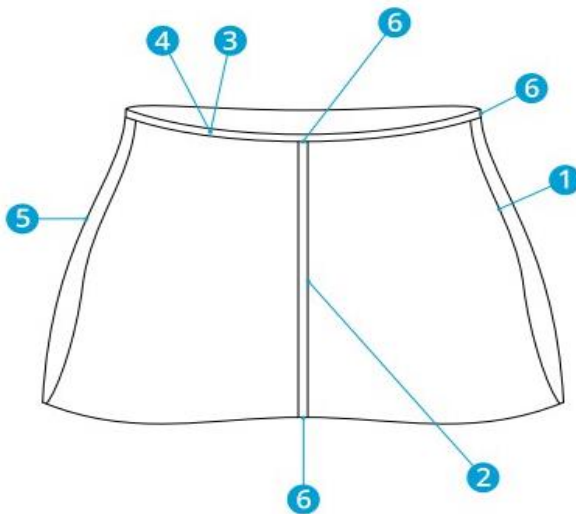
**ILUSTRACIÓN 23 ESTRUCTURA GENÉRICA DE LA MAQUINA**



- I Bancada
- II Barra de pasadores
- III Mando principal
- IV Engranaje de dibujo
- V Barra de tensión hilos
- VI Plegador Urdimbre
- VII Engranaje estirador
- VIII Barra de Agujas
- IX Contadores

Fuente: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1999/6588G463.pdf?sequence=1>

**ILUSTRACIÓN 24 PATRONAJE**



	Tipo de puntada	Tipo de máquina	Marca
1	301	Pespunte (301)	Epic
2	301x2	Doble aguja para pespunte (301x2)	Epic
3	304	Puntada Zig-Zag en cruz (304)	Epic
4	308	Zig-Zag de tres pasos (308)	Epic
5	504	Tres hilos en sobrehilados (504)	Epic
6	304-5	Presillas (304(5))	Epic

Fuente: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1999/6588G463.pdf?sequence=1>

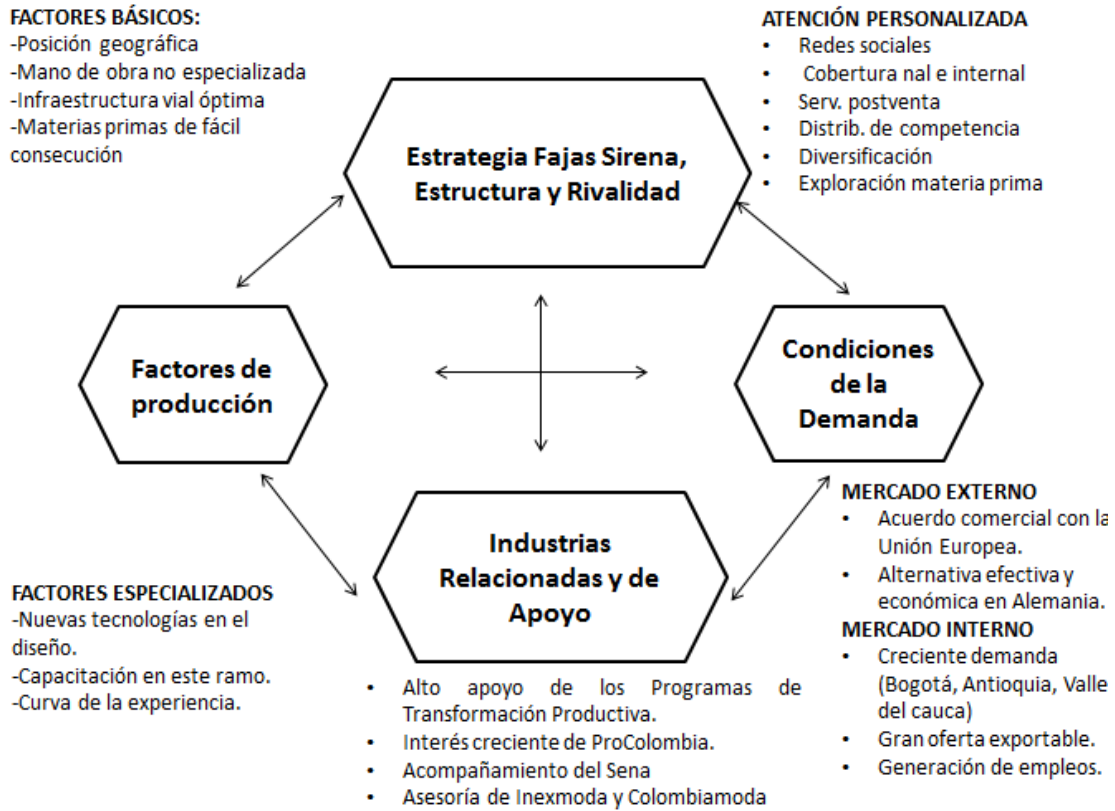
### **4.2.3 ELABORACIÓN DEL DIAMANTE**

Las 5 fuerzas de Porter son un gran aporte para el mundo de los negocios puesto que con su ayuda se logra maximizar recursos y crear ventaja competitiva vs a sus contrincantes. Según Porter, se debe contar con un plan perfectamente analizado, sin él fracasaría una empresa en el sector en que se desarrolle y llegaría a su fin en el mundo de los negocios. Es así como llega la estrategia a ser una ficha muy importante para la supervivencia empresarial.

#### **FACTORES BASICOS:**

- Ubicación geográfica
- Mano de obra no especializada.
- Infraestructura-vial óptima.
- Materia prima de fácil Consecución.

## ILUSTRACIÓN 25 DIAMANTE COMPETITIVO



Fuente: Elaboración Propia

## 4.3 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

### 4.3.1 ANÁLISIS CINCO FUERZAS

Aplicadas al sector textil-confección

#### 1. Amenaza de nuevos Entrantes

**Financiera:** Barrera de entrada baja, se observa que cualquier persona que decida crear una empresa de este tipo, con el personal indicado, máquinas no muy sofisticadas y un poco de capital puede iniciar su funcionamiento.

**Institucionales:** Barrera de entrada baja, no existen limitantes legales, ni prohibiciones para su distribución, se pueden comercializar en cualquier zona del país y ajustarle su precio al mayor y al detal.

**Tecnológicas:** Barrera de entrada media, personas que poseen máquinas convencionales en su casa en donde hacen las fajas de manera artesanal de calidad aceptable, pero el acceso a materias primas de alta tecnología es reducida, lo que limita la producción. Curva de experiencia poco marcada por el cambio frecuente de empleadas, lo que desfavorece la especialización en la técnica.

**Económicas:** Barrera de entrada media, se hace diseño personalizado, sobre medida, lo que no favorece los costes de producción. Al existir quienes produzcan las fajas artesanalmente se presenta que algunas clínicas de cirugía y gimnasios se deciden por precios más que por calidad.

**Comerciales:** Barrera de entrada baja. En esta industria la diferenciación de producto se presenta en cuanto a tonos y uno que otro insumo, pero en general todas las líneas de producto tienen un mismo fin independientemente de la marca o la empresa que fabrique la faja. El acceso a canales de distribución es quizás el punto de quiebre de este sector ya que cualquier ciudadano puede comercializar las fajas y otorgar un precio.

## **2. GRADO DE RIVALIDAD**

**El número de competidores:** Su intensidad es alta puesto que las barreras de entrada son muy pocas y las barreras de salida son casi nulas, son más de 10

empresas competidoras a nivel regional, aumentando su competencia con la red de distribuidores que se encuentran a nivel nacional y las ventas online.

**Crecimiento del sector:** Intensidad alta puesto que el sector ha crecido, en un gran número de empresas encargadas de diseñar, fabricar y distribuir estas prendas de control, debido al auge de las cirugías estéticas que se realizan a diario y la cultura del "cuerpo esbelto".

**Costo de almacenaje:** Intensidad baja, ya que los costes de almacenaje son bajos al no ser productos perecederos y de rápida rotación.

**Capacidad de diferenciación del producto:** Intensidad alta, para lograr diferenciarse de la competencia, necesario invertir en nuevas tecnologías, publicidad, investigación e introducción de nuevos productos y mejoramiento en productos y/o servicios.

**Importancia de la empresa:** Su intensidad es media, la empresa a nivel regional es reconocida, pero hace falta fortalecer varios nichos de mercado, a los cuales no ha penetrado. Como son las clínicas a nivel regional solo maneja centro y sur del departamento.

**Rentabilidad del sector:** Intensidad alta, lo que la hace más atractiva a los empresarios textiles y distribuidores informales y ventas online. Se maneja una economía de escala favorable para cualquier empresa. Es un sector que se ha expandido y fortalecido en las últimas décadas.

### **3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

**Número de proveedores importantes:** El poder de número de proveedores es alto. El powernet es el textil con el que se fabrican las fajas, es un material especializado para este tipo de confección y de poca existencia en el mercado. Son

escasos sus distribuidores, y la competencia por comprar es alta, es probable que el proveedor decida cuándo, cómo, y peor aún a qué precio va a vender.

**Amenaza de integración vertical hacia adelante:** Proveedores que pueden convertirse en tus competidores con facilidad, avanzando en la cadena de valor. Si los fabricantes del powernet deciden poner sus propios puntos de venta al público, la capacidad de supervivencia en esos sectores puede estar en riesgo. Los proveedores en esta situación pueden imponer sus condiciones e incluso decidir que dejan de venderte.

**Costo de cambio de los productos del proveedor:** Esta variable tendría un poder medio al cambiar de proveedor, teniendo en cuenta que no solo son los costes económicos los que están en juego, sino también los psicológicos y los físicos, tanto por la existencia de un compromiso previo entre las partes, dando pie a la existencia de una fidelidad; como en el tiempo que se emplea al cambiar de proveedor habitual por otro alternativo.

**Rentabilidad de proveedor:** Es de poder medio, puesto que los proveedores están forzados a subir los precios a medida que incrementan las tasas de inflación, tema que es totalmente ajeno a la organización, pero que no deja de tener un poder significativo para la misma.

**No existen sustitutos de sus productos:** Esta variable tiene un poder alto, puesto que el powernet es la materia prima en la fabricación de Fajas Sirena, Las prendas elaboradas con este material tienen una mayor compresión que las fabricadas solamente de Microfibra. Es muy difícil sustituir este material puesto que está elaborada en mezcla de poliamida y elastano. Los tejidos en Powernet tienen la capacidad de adaptarse al cuerpo de la persona, son muy cómodos, mejor caída, dan libertad de movimiento y recuperan muy bien la forma. Debido a su compresión gradual el Powernet es una prenda que sirve para modelar su cuerpo con su uso constante. Así que este poder de negociación es una amenaza alta para la empresa.

**Existen pocos proveedores:** En el caso de nuestra empresa existen pocos proveedores, ya que el producto que se ofrece ,no es estándar, en cuanto a los materiales específicos requeridos para la elaboración del mismo.

**Los productos del proveedor son importantes para el sector:** Para nuestro caso, el producto que vende el proveedor es un insumo importante para el comprador, proporciona de esta manera una ventaja en la negociación al proveedor, mejorando con ello su poder de negociación, hecho que hace poco atractivo al sector.

#### **4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES.**

**Número de compradores importantes:** De poder medio, por la variedad de compradores actuales y potenciales que plenamente se pueden identificar para ofertar dicho producto: centros de estética, spas, clínicas de cirugía estética, almacenes de ropa íntima entre otros.

**Posibilidad de integración hacia atrás del comprador:** Este poder de los compradores es medio, ya que los compradores son centros especializados en otro tipo de servicio y las fajas son un producto complementario en la prestación de su servicio.

**Rentabilidad del comprador:** Es de tipo medio puesto que la rentabilidad de los compradores es estudiada al recibirlo como cliente, para conocer su límite de endeudamiento y poder de compra que tiene frente a la empresa, al mismo tiempo se sostienen la gran variedad de clientela con la que se cuenta.

**El volumen de compras es alto:** Es de poder medio puesto que se cuenta con un amplio listado de clientes y todos adquieren volúmenes tipo promedio. Esta fuerza no tiene peso alto puesto que no se depende de la compra de algunos clientes.

**Los productos del sector son poco diferenciados:** Poder alto, al ser poco diferenciados los productos, se pueden encontrar otros proveedores que trabajen con economías a escala aumentando con ello el poder de negociación.

**El costo de cambio de proveedor es bajo:** Es un poder alto puesto que al no existir barreras de entrada y pocas de salida, el sector se encuentra inundado de distribuidores a nivel nacional de este tipo de prenda de control, sin ninguna restricción, es fácil para el comprador cambiar de proveedor.

**El comprador encuentra bajos beneficios:** Este poder para los compradores es bajo, ya que Fajas Sirena cuenta con un servicio personalizado, cm a cm ajustado a cada persona, ajustes de la prenda, servicio postventa, lo que permite fidelización de su clientela.

## **5. AMENAZA DE SUSTITUTOS.**

**Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro:** Amenaza alta por la disponibilidad actual o futura de productos sustitutos, lo cual se traduce menor atractivo para el sector. Hay muchos sustitutos que pueden cumplir con algunos beneficios de las fajas, como lo son las fajas de licra y látex que realizan una función similar, prendas exteriores como blusas de control de abdomen; o jeans que levanten los glúteos. Por otro lado, se puede considerar un sustituto, el hecho de que los consumidores empiecen a cuidarse más y lleven una rutina de vida muy saludable, entre comer sanamente y hacer ejercicio diario.

**Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo:** Esta amenaza es de tipo alta, es un sector que está siendo invadido de todo tipo de sustitutos que realizan un trabajo muy parecido al de las Fajas, de gran variedad de formas y presentaciones, al igual en la variedad de precios que ofrecen al público.



**Los productos sustitutos están mejorando su relación precio-función respecto a los productos actuales u originales del sector:** Este poder es alto ya que la aparición de un gran volumen de productos sustitutos en el sector, desfavorece a la empresa, puesto que hay una distorsión de precios por productos que varían en presentación y forma, pero que realizan un trabajo cada vez más similar al de las fajas y con resultados óptimos y que seducen al cliente, algunos por su valor más económico. Cada día salen al mercado nuevos productos sin ningún control estatuario.

**Los productos sustitutos se encuentran en un sector con altos beneficios:** La amenaza es alta puesto que el sector se hace cada vez más atractivo y tentador, por el gran auge una cultura cada vez más entregada a la estética corporal, cremas reductoras, ropa exterior de control, prendas íntimos reductoras, fajas de yeso, látex, licra, etc. A precios más cómodos para los clientes y con facilidad de obtención desde cualquier lugar del país. No hay restricciones ni controles por parte de ninguna entidad.

**Propensión del consumidor a sustituir:** Es una amenaza alta, siempre está latente el riesgo de que el comprador quiera cambiar el producto por un sustituto, a mejor precio y que desempeñe igual función que las fajas. Esta situación es provocada al existir poca diferenciación del producto. Pocas barreras de entrada y salida y el libre acceso a éstos por el gran volumen de empresas ofertantes de sustitutos.

#### **4.3.2 MATRIZ**

A continuación se realiza el análisis estructural del sector textil-confecciones, el cual permite conocer y encontrar las mayores ventajas y desventajas que presenta el sector para la empresa a estudiar.

## ILUSTRACIÓN 26 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIONES

SECTOR: Téxtil-Confecciones		Repulsión	Neutro	Atracción	
<b>1. Barreras de Entrada</b>					
Economías de escala	Bajo			X	Alto
Diferenciación del producto	Bajo	X			Alto
Costos de cambio para el cliente	Bajos		X		Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio			X	Limitado
Necesidades de capital	Bajas		X		Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio		X		Limitado
Acceso a materias primas	Amplio			X	Limitado
Protección gubernamental	Baja		X		Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo			X	Alto
Reacción	Baja		X		Alta
<b>2. Rivalidad entre Competidores</b>					
Número de competidores	Grande	X			Pequeño
Diversidad de competidores	Grande	X			Pequeño
Crecimiento del sector	Lento	X			Rápido
Costo fijos o de almacenaje	Altos			X	Bajos
Incrementos de capacidad	Grandes			X	Continuo
Capacidad de diferenciación del producto	Commodity		X		Especial
Importancia para la empresa	Alta	X			Baja
Rentabilidad del sector	Baja		X		Alta
<b>3. Barreras de Salida</b>					
Especialización de los activos	Altos		X		Bajos
Costo de salida	Alto			X	Bajo
Interacción estratégica	Altos			X	Bajos
Barreras emocionales	Altas		X		Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas		X		Bajas
<b>4. Poder de los compradores</b>					
Número de clientes importantes	Bajo	X			Alto
Posibilidad de integración hacia atrás del cliente	Alta	X			Baja
Rentabilidad del cliente	Baja			X	Alta
<b>5. Poder de los proveedores</b>					
Número de proveedores importantes	Bajo			X	Alto
Importancia del sector para los proveedores	Pequeña			X	Grande
Costo de cambio de los productos del proveedor	Alto			X	Bajo
Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor	Alta	X			Baja
<b>6. Productos Sustitutivos</b>					
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro	Grande	X			Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor de producto sustitutivo	Alta	X			Baja
<b>TOTAL</b>		10	10	12	

Fuente: Elaboración Propia

### 4.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA

FAJAS SIRENA, compite en el mercado Negocio a Negocio (B2B) bajo el tipo de estrategia competitiva en liderazgo en costos y diferenciación.

En el mercado Negocio a Cliente (B2C), que es actualmente el mercado en el que se encuentra enfocada, la empresa compete con diseños personalizados, adaptados a la exigencia de cada cliente, innovando en su portafolio, otorgando diferenciación en sus productos mediante la calidad, la inmediatez de la entrega el cual se realiza en el domicilio del cliente, el servicio personalizado y la garantía que en producto reposa, mediante el servicio posventa.

#### **4.4.1 TIPO DE ESTRATEGIA**

### **ESTRATEGIA EN LIDERAZGO EN COSTOS**

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio<sup>95</sup>.

## **ESTRATEGIA EN DIFERENCIACIÓN**

FAJAS SIRENA, pretende competir en el mercado nacional del diseño, confección y distribución de fajas, con su estrategia en DIFERENCIACIÓN y aunque es un gran desafío, puesto que el mercado se ha desbordado de infinidad de empresas productoras, además que competir con una gran variedad de marcas no formales, ni representadas por ninguna empresa legal, compiten hombro a hombro, sin cancelar un solo impuesto y que han surgido del interminable e incontrolable negocio del contrabando. Éstas buscan posicionarse en el mercado de la estética, que va en aumento en el país. Es abrumadora la guerra de precios que se desprenden de dicho tráfico ilegal que experimenta en los últimos años el país, además de la baja calidad en sus materiales, algunas de ellas de fabricación China, mercado que está poniendo en riesgo la economía nacional.

### **ILUSTRACIÓN 27MATRIZ**

<b>LIDERAZGO EN COSTES</b>	<b>LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN</b>
--------------------------------	--

---

<sup>95</sup> Las tres estrategias genéricas. Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Amplio segmento de mercado	Segmento con características definidas.
<b>BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA</b>	Precios variados de acuerdo al modelo y tipo de tela	Producto distinto y aceptado por el cliente
<b>LINEA DE PRODUCTOS</b>	Calidad e innovación en diseños, Personalización de las fajas. Fabricadas sobre medidas.	Se refuerzan las características de diferenciación, como diseño, variedad, innovación, y personalización.

Fuente: Elaboración Propia

## **5. BENCHMARKING**

El benchmarking es el proceso sistemático y continuo que evalúa y compara las prácticas, procesos, productos, servicios, políticas e indicadores de las organizaciones, para poder identificar adaptar e implementar estrategias que permitan el mejoramiento del desempeño empresarial. Es un conjunto de procedimientos mediante los cuales una organización compara su desempeño contra su propio desempeño pasado, o contra el de otras entidades comparables, permite establecer procesos que son candidatos a cambios en pro de una mejora continua (Spendolini, 1994; Harrington, 1996).

El benchmarking obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos. “Es un nuevo enfoque administrativo que obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de un sector o industria” (Camp, 1993).

Para este trabajo investigativo utilizará el tipo de Benchmarking competitivo que consiste en la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).

### **Empresas a comparar**

#### **Fajas Salome Colombia**

“Confecciones Salome Ltda., nació en el año 2001 como micro empresa colombiana en el barrio El Jardín de la ciudad de Cali Valle. En el año 2005, debido al constante crecimiento y la acogida de sus productos, Confecciones Salomé Ltda., evolucionó

a la categoría de mediana empresa. En la travesía de buscar nuevos mercados, Confecciones Salome Ltda., despegó al encuentro de nuevas fronteras y comenzó un periodo de capacitación y formación a nivel de exportaciones, entró al círculo de formación con la organización PROEXPORT COLOMBIA y participó en el diplomado de Gerencia de Exportaciones; con estas bases de conocimiento se creó el departamento de Comercio Exterior y se dio inicio una nueva búsqueda de clientes siendo CONFECIONES SALOME LTDA pionero en la exportación de prendas de control y posicionándose como una de las tres primeras empresas exportadoras de fajas en Colombia.

Posteriormente se adhirió a unos de los eventos de moda más importantes de Colombia y Latinoamérica; COLOMBIAMODA y CALI EXPOSHOW, en este espacio se han logrado hacer decenas de contactos y se han capitalizado cuantiosas ventas en el mercado extranjero que han contribuido al fortalecimiento de la empresa y de la economía de exportaciones del país.

Actualmente, la compañía está posicionada como una de las empresas más sólidas del mercado a nivel de calidad y diseño, cuenta con 36 establecimientos comerciales ubicados en las principales ciudades del país y más de 400 empleados, entre operarios, administrativos y vendedores<sup>96</sup>.

## **Ann Chery**

“Compañía familiar que este año celebra 35 años de fundada y que actualmente exporta 90% de su producción, que al año alcanza 5 millones de unidades. Ann

---

<sup>96</sup> FAJAS SALOME. NOSOTROS. Disponible en: <https://fajasalome.com.co/pages/nosotros>

Chery desde sus inicios se enfocó en crear productos dirigidos a resaltar la belleza y hoy es una de las principales exportadoras de fajas a mercados como Estados Unidos, México, Ecuador y, recientemente, al Medio Oriente. Uno de sus principales enfoques fue la apertura de tiendas propias y esto es lo que le permite tener en este momento 44 almacenes, que involucran 30 puntos de venta propios y 14 locales en grandes superficies. Estados Unidos se ha consolidado como el país más grande para la comercialización de los productos hechos en Cali. Allí, Ann Chery cuenta con una distribuidora, creada hace 9 años, que se dedica a vender en los principales market places de e-commerce y en los canales de tiendas boutiques de ropa íntima en la mayoría de estados de ese país. El principal producto de exportación son las fajas de látex, las cuales son elaboradas con materia prima que la propia compañía produce, gracias a un esquema de integración vertical que les permite elaborar las telas con insumos como hilazas, caucho e hilos que sí son importados. En su planta de la capital vallecaucana, la empresa también fabrica la línea powernet<sup>97</sup>.

### **Diane & Geordi**

Marca colombiana de ropa íntima que ofrece beneficios para el hombre y la mujer actual. Han sido reconocidos por la excelente confección y la permanente búsqueda de tendencias internacionales que los hacen una marca moderna y vanguardista. En la actualidad cuentan con puntos de venta en Colombia, Venezuela, Costa Rica, México, Perú, Ecuador, Puerto Rico y Estados Unidos. El valor de su marca nace del cuidado permanente en los detalles de diseño, materiales, calidad, comodidad y precios justos. Es la respuesta a las diferentes necesidades y gustos de las

---

<sup>97</sup> REVISTA DINERO. Las fajas colombianas que conquistaron a las Kardashian. En línea (23 de Jun., 2016). Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/las-fajas-colombianas-que-conquistaron-a-las-kardashian/224926>



mujeres, proporcionándoles a través de sus líneas comodidad, moda y sensualidad<sup>98</sup>.

## **Fájate**

Vivell es una compañía dedicada la producción y comercialización de prendas para el sector de la moda, salud y belleza. Su marca líder Fájate Diseño de Prada se ha caracterizado por ofrecer prendas de control materno, post quirúrgicas y de uso estético, enmarcadas dentro de un permanente desarrollo y crecimiento comercial, industrial, laboral y corporativo.

La sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín, tenemos una participación nacional e internacional, representada en 43 puntos de ventas que reflejan el compromiso y respaldo de los clientes, ya que nuestros productos ofrecen estilo, versatilidad, comodidad, calidad y durabilidad.

En Vivell contamos con la certificación del INVIMA y la ISO 9001:2008, en la producción y comercialización de nuestras prendas de control, garantizando las mejores prácticas en todos nuestros procesos.

Nuestros productos mejoran la calidad de vida de las personas ofreciendo estilo, versatilidad, comodidad, calidad y durabilidad. Comercializamos fajas, pantys,

---

<sup>98</sup> DIANE & GEORDI. About us. Disponible en: <https://dianeandgeordi.com/pages/about-us>

brasieres, camisas de control y productos complementarios de alta calidad e innovación para las mujeres y hombres<sup>99</sup>.

## **Fajas Lady**

Fajas Lady S.A.S es una empresa colombiana líder en la fabricación y comercialización de Fajas en látex, Fajas Post-operatorias y toda clase de prendas de control. Nace en el año 2010 cubriendo gran parte del mercado nacional e internacional. Actualmente, la empresa está orientada al diseño y desarrollo de productos innovadores que marquen tendencias en el mercado y le permitan mantener una posición de liderazgo frente a la vasta competencia. Su mercado actual se encuentra distribuido en la mayoría de continentes. Ha sido nominada a diferentes premios por su participación exportadora en el país. Fajas Lady S.A.S. se caracteriza por ser una organización encaminada a la búsqueda de creación de valor para sus proveedores, empleados, clientes, la comunidad en que se desenvuelve y el país en general<sup>100</sup>.

## **FAJAS LEONISA**

Es una empresa que nació como una sociedad comercial denominada " Jiménez Aritizabal & Cía. Confecciones Leonisa" el 20 de noviembre de 1956 con el objetivo de satisfacer necesidades en materia de ropa interior femenina existentes en Colombia.

---

<sup>99</sup> FAJATE. Acerca de nosotros. Disponible en: <http://www.fajate.co/info/acerca-de-nosotros>

<sup>100</sup> FAJAS LADY. Nosotros. Disponible en: <http://www.fajaslady.com/nosotros>

Poco a poco, con solidez y prestancia, gracias a su constante preocupación por investigar los nuevos mercados que le permitieran alcanzar el progreso, sumado al desarrollo de nuevos productos motivadores de la moda y a su excelente calidad desplegada a largo y ancho de todas sus acciones; Leonisa S.A se constituye en 1982 en sociedad anónima, asumiendo desde ese momento la razón social que hoy en día le pertenece a los hijos de los fundadores, los señores Joaquín Urrea y Julio Urrea.

## **5.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

### **▪ Capacidad para enfrentar adversidades**

Es importante que la empresa sea capaz de crear estrategias y crear apoyo a la organización para afrontar las distintas contingencias y situaciones de crisis o problemas que se pueden presentar en la organización y en su funcionamiento; para lograr una viabilidad y sostenibilidad continua en la organización.

También la organización debe resolver las graves dificultades y problemas que se enfrentan en el mercado globalizado en el cual se desarrollan las diferentes actividades. En las empresas las disrupciones se presentan de distintas formas; afectando la producción, las ventas, las finanzas, la calidad, problemas que si no son superados producirán clientes no satisfechos, generando una pérdida o reducción en el mercado.

### **▪ Portafolio de productos**

Las organizaciones deben contar con un amplio portafolio de productos; dado que, para los clientes es necesario contar con una variedad de opciones al momento de comprar. Al presentar una mayor variedad, significará que la organización ha pensado en todos los tipos de personas y las diferentes preferencias que tienen; por lo tanto, se considerará incluyente y esto será un punto extra para la organización y la forma en que los clientes la perciben.

#### ▪ **Precios competitivos**

El precio de los productos es uno de los principales determinantes de la demanda de mercado para el producto. Puesto que, el precio afecta la posición competitiva en la que se encuentra la empresa y su participación en el mercado. Como resultado, tendrá mucho que ver con el ingreso global y con la utilidad neta de la empresa. Es por esto, que es de vital importancia contar con precios que puedan competir en el mercado en que se encuentra la empresa.

#### ▪ **Tecnología de producción**

Por medio de la tecnología de producción, las empresas logran resolver los problemas que se presenten y eliminar las distintas barreras de la empresa; ya que, se cuenta con sistemas innovadores y adaptables a las necesidades que la empresa presente como es el caso de la optimización y mejora de los procesos, estableciendo ventajas competitivas con las cuales se logrará posicionar la empresa en el mercado.

#### ▪ **Posicionamiento de la marca**

Es un aspecto clave para el éxito de la empresa; en vista que, con el posicionamiento de la marca se logra conocer el nivel de recordación que han dejado los productos

de la empresa en la mente del consumidor; ya que, entre mayor recordación, mayor será el éxito que este alcanzando la empresa en el mercado.

#### ▪ **Logística de distribución**

Permite gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento y almacenamiento de los productos y el control de inventarios, optimizando el flujo de información y el canal de distribución, logrando que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costos y efectividad.

#### ▪ **Desarrollo e innovación**

Las empresas buscan mantener una alta competitividad en un mercado saturado de múltiples opciones para los consumidores; es por esto, que se ha vuelto necesario y fundamental estar siempre a la vanguardia de las necesidades actuales, utilizando distintas herramientas que permitan ofrecer mejores productos, para poder posicionarse fuertemente en el mercado.

#### ▪ **Responsabilidad social empresarial**

Contribuye al mejoramiento en el posicionamiento de la imagen de la marca; puesto que, se muestra la forma en que la empresa se involucra e interesa por la comunidad y sus problemas, y no solo se verá a la empresa como un ente con intereses netamente económicos, sino que por el contrario le permite a la empresa aportar algo a la comunidad, demostrando que está también se interesa por el bienestar de sus clientes.

## **5.2 MATRIZ**

En la siguiente matriz se realiza una comparación de los factores clave entre las empresas tomadas para realizar el estudio y comparación de los factores antes presentados.

**ILUSTRACIÓN 28 MATRIZ COMPARACIÓN FACTORES CLAVE**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		Fajas Salome		Ann Chery		Fajas Leonisa		Diane & Geordi		Fajate		Fajas Lady	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Capacidad para enfrentar adversidades	8%	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24
Portafolio de productos	15%	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Precios competitivos	12%	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Tecnología de producción	15%	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Posicionamiento de la marca	25%	0,25	4	1	4	1	3	0,75	2	0,5	2	0,5	2	0,5
Logística de distribución	7%	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Desarrollo e innovación	8%	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Responsabilidad social empresarial	10%	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			<b>3,64</b>		<b>3,6</b>		<b>3,34</b>		<b>2,5</b>		<b>2,29</b>		<b>2,57</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3 RADARES DE COMPARACIÓN

A continuación se presentan los radares de comparación obtenidos de las distintas empresas a comparar.

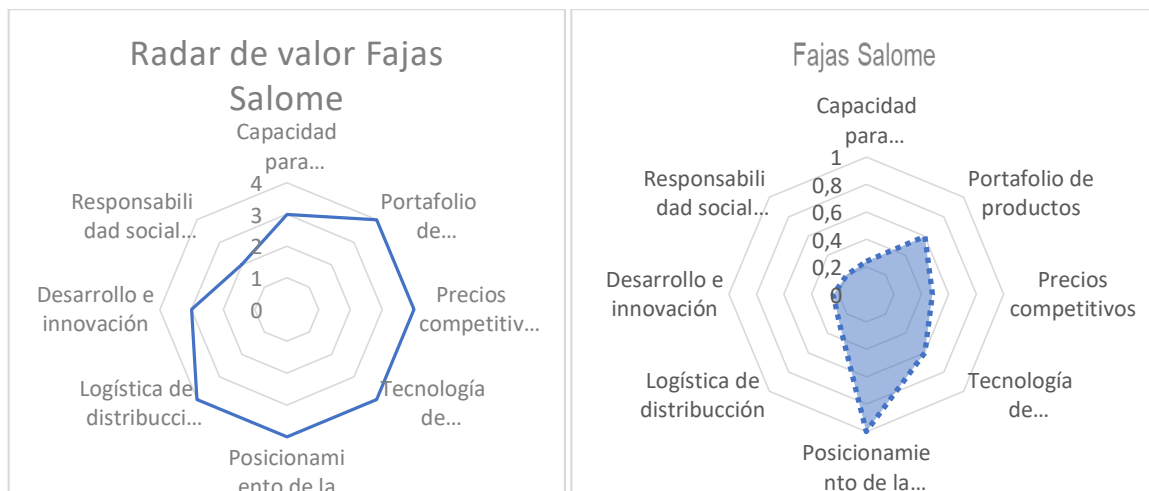
#### Fajas Salome

**ILUSTRACIÓN 29 FAJAS SALOME**

	Fajas Salome
Capacidad para enfrentar adversidades	3
Portafolio de productos	4
Precios competitivos	4
Tecnología de producción	4
Posicionamiento de la marca	4
Logística de distribución	4
Desarrollo e innovación	3
Responsabilidad social empresarial	2

Fuente: Elaboración propia

**ILUSTRACIÓN 30 RADARES DE VALOR FAJAS SALOME**



Fuente: Elaboración Propia

La empresa Fajas Salome presenta un alto desempeño en los factores de portafolio de productos, precios competitivos, tecnología de producción, posicionamiento de la marca y logística de distribución; lo cual muestra que la empresa cuenta con una ventaja competitiva en la industria. Respecto a la responsabilidad social empresarial, la empresa presenta un desempeño crítico; por lo tanto, se podría ver afectada la imagen de la empresa. Por último, la empresa cuenta con un desempeño aceptable en los factores de desarrollo e innovación y capacidad para enfrentar adversidad; por lo tanto, se logra observar que cuenta con capacidad para mantenerse en el mercado.

**Ann Chery**

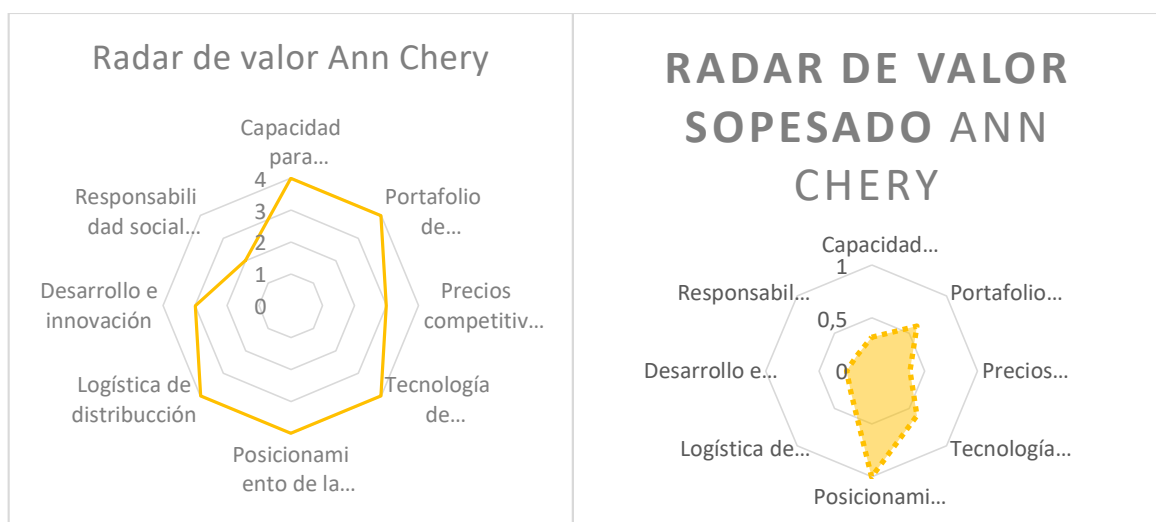
**ILUSTRACIÓN 31 ANN CHERY**

	<b>Ann Chery</b>
Capacidad para enfrentar adversidades	4

Portafolio de productos	4
Precios competitivos	3
Tecnología de producción	4
Posicionamiento de la marca	4
Logística de distribución	4
Desarrollo e innovación	3
Responsabilidad social empresarial	2

Fuente: Elaboración Propia

### ILUSTRACIÓN 32 RADARES DE VALOR ANN CHERY



Fuente: Elaboración Propia

La empresa Ann Chery muestra un alto desempeño en su capacidad para afrontar adversidades, portafolio de productos, tecnología de producción, posicionamiento de la marca y logística de distribución; lo cual le permite a la empresa obtener los logros y alcanzar las metas que se propone en sus procesos de producción y distribución. Se encuentra con un desempeño crítico en la responsabilidad social; lo cual hace pensar que la empresa no tiene un enfoque en aspectos relacionados con la ayuda social. Sobre los precios competitivos, se logra observar como el



desempeño estable; por lo tanto, se interpreta que la empresa cuenta con precios acorde al mercado.

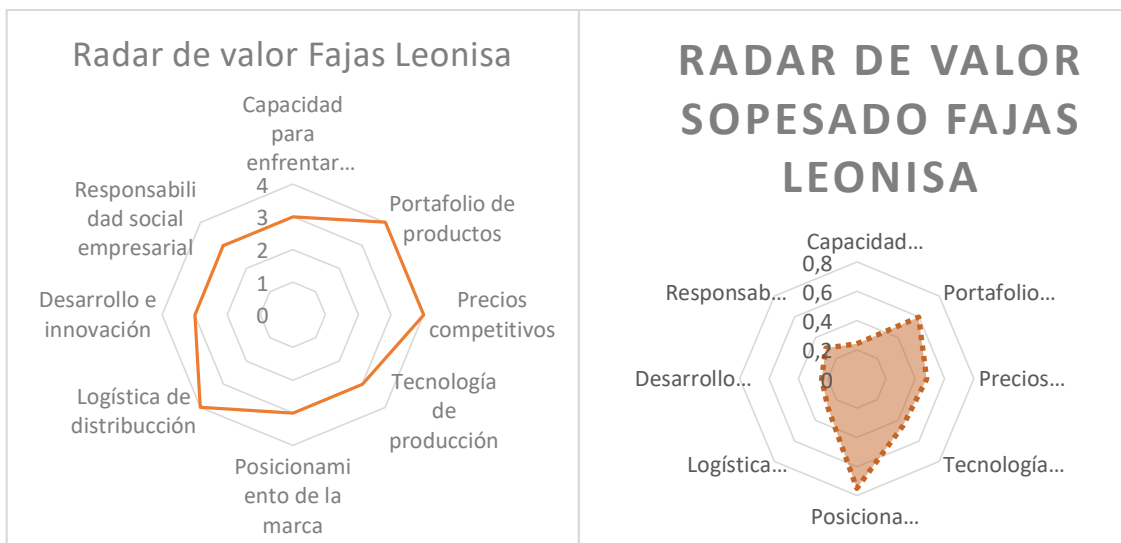
## Fajas Leonisa

ILUSTRACIÓN 33 FAJAS LEONISA

	Fajas Leonisa
Capacidad para enfrentar adversidades	3
Portafolio de productos	4
Precios competitivos	4
Tecnología de producción	3
Posicionamiento de la marca	3
Logística de distribución	4
Desarrollo e innovación	3
Responsabilidad social empresarial	3

Fuente: Elaboración Propia

ILUSTRACIÓN 34 RADARES DE VALOR FAJAS LEONISA



Fuente: Elaboración Propia

La empresa Fajas Leonisa, muestra un alto desempeño en su portafolio de productos, sus precios competitivos y su logística de distribución; estos factores, le permiten a la empresa contar con una gran variedad y disponibilidad geográfica para ofrecer sus productos; por lo tanto, se logra obtener reconocimiento y recordación en el mercado. Se presenta un desempeño estable en la capacidad para enfrentar adversidades, la responsabilidad social empresarial, desarrollo e innovación, posicionamiento de la marca y tecnología de producción; generando gran cantidad de posibilidades de mejoramiento para la empresa.

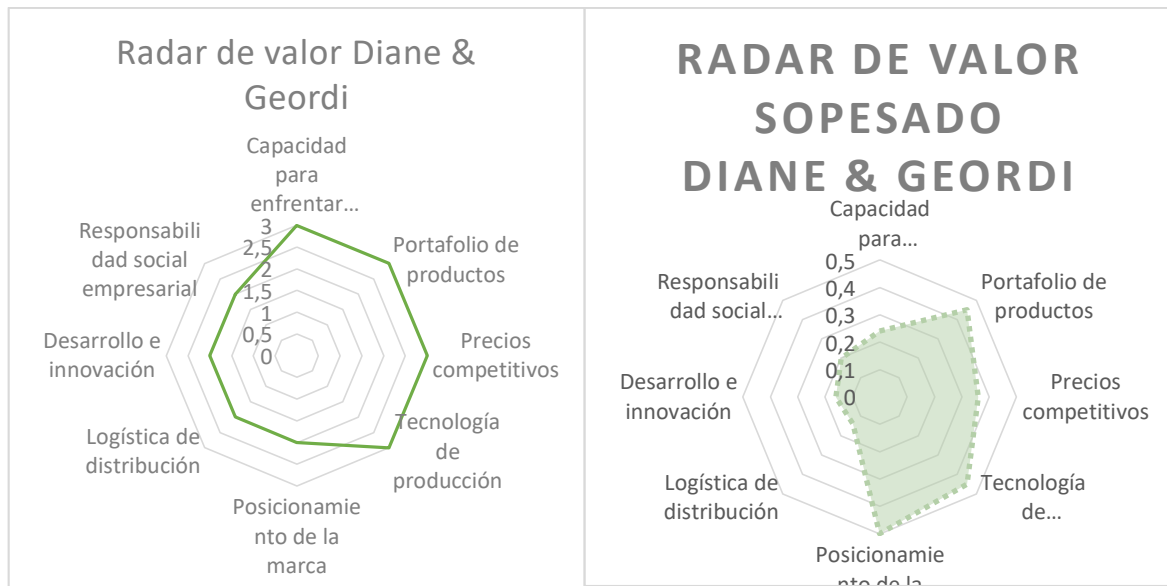
## **Diane & Geordi**

**ILUSTRACIÓN 35 DIANE & GEORDI**

	<b>Diane &amp; Geordi</b>
Capacidad para enfrentar adversidades	3
Portafolio de productos	3
Precios competitivos	3
Tecnología de producción	3
Posicionamiento de la marca	2
Logística de distribución	2
Desarrollo e innovación	2
Responsabilidad social empresarial	2

Fuente: Elaboración Propia

**ILUSTRACIÓN 36 RADARES DE VALOR DIANE & GEORDI**



Fuente: Elaboración Propia

La empresa Diane & Geordi presenta desempeño estable respecto a su capacidad para enfrentar adversidades, portafolio de productos, precios competitivos y tecnología de producción; lo cual, permite a la empresa mantenerse en el mercado sin generar grandes cambios. El posicionamiento de la marca, la logística de distribución, el desarrollo e innovación y la responsabilidad social empresarial son los aspectos en los que se observa desempeño crítico; afectando a la empresa, su imagen y sus procesos.

**Fájate**

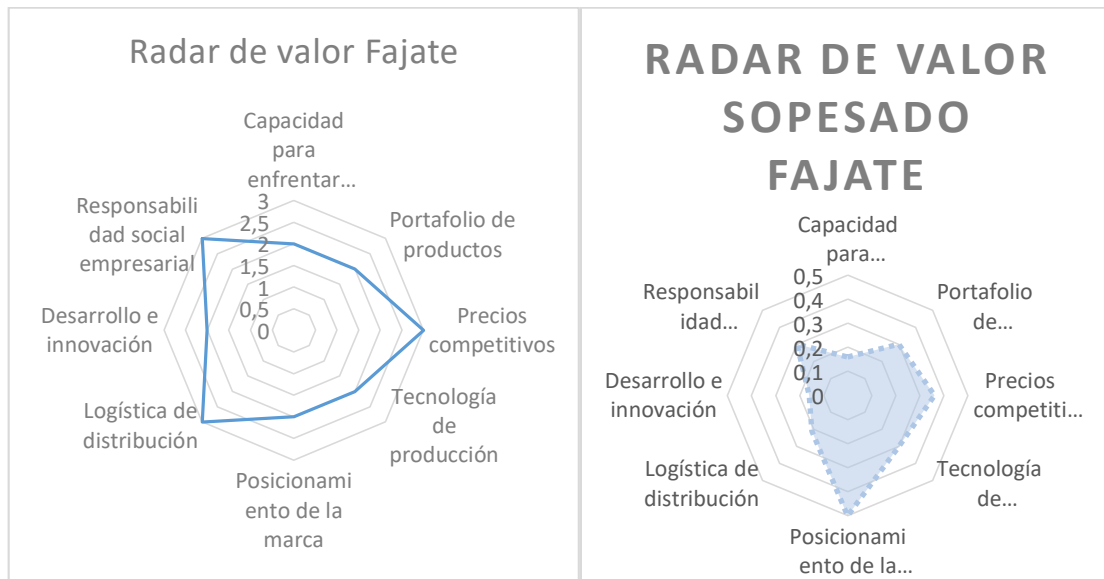
**ILUSTRACIÓN 37 FÁJATE**

	<b>Fájate</b>
Capacidad para enfrentar adversidades	2
Portafolio de productos	2
Precios competitivos	3
Tecnología de producción	2
Posicionamiento de la marca	2
Logística de distribución	3

Desarrollo e innovación	2
Responsabilidad social empresarial	3

Fájate: Elaboración Propia

ILUSTRACIÓN 38 RADARES DE VALOR FÁJATE



Fuente: Elaboración Propia

La empresa fájate presenta un buen desempeño en aspectos como la responsabilidad social empresarial, la logística de distribución y los precios competitivos, permitiendo a la empresa un funcionamiento estable. El desempeño se torna crítico en aspecto como el desarrollo e innovación, la tecnología de producción y su portafolio de productos; ocasionando que la empresa no logre obtener resultados óptimos y la marca sea de poco reconocimiento en el mercado.

## Fajas Lady

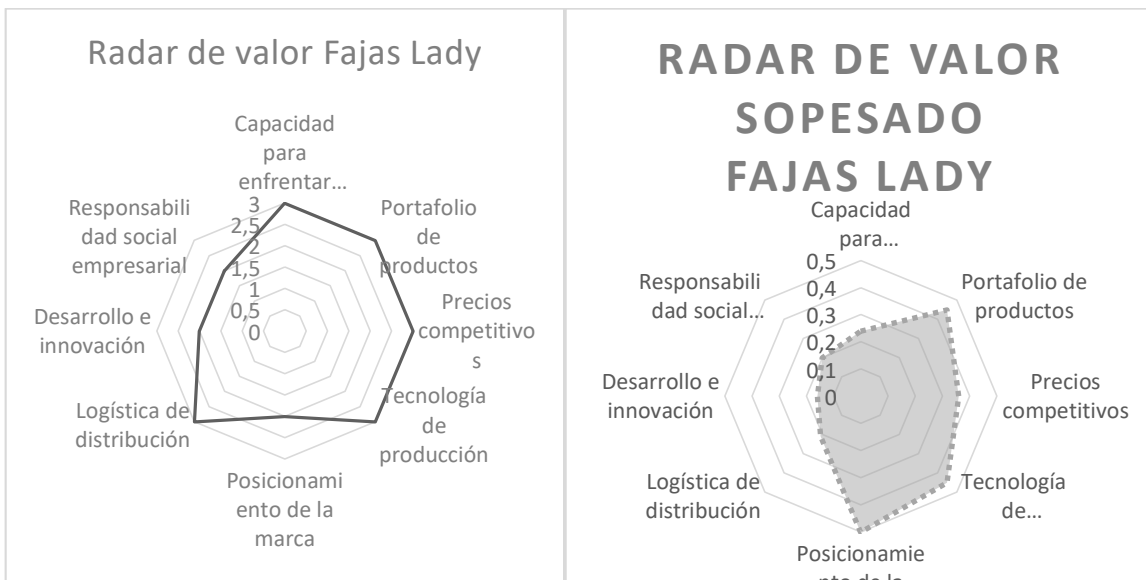
ILUSTRACIÓN 39 FAJAS LADY

	Fajas Lady
--	------------

Capacidad para enfrentar adversidades	3
Portafolio de productos	3
Precios competitivos	3
Tecnología de producción	3
Posicionamiento de la marca	2
Logística de distribución	3
Desarrollo e innovación	2
Responsabilidad social empresarial	2

Fuente: Elaboración Propia

#### ILUSTRACIÓN 40 RADARES DE VALOR FAJAS LADY



Fuente: Elaboración Propia

La empresa Fajas Lady muestra un buen desempeño en su capacidad para enfrentar adversidades, el portafolio de productos, los precios competitivos, la tecnología de producción y la logística de distribución; lo cual, brinda herramientas a la empresa para mejorar y obtener mejores resultados en sus procesos. El desempeño crítico se logra encontrar en el posicionamiento de la marca, desarrollo

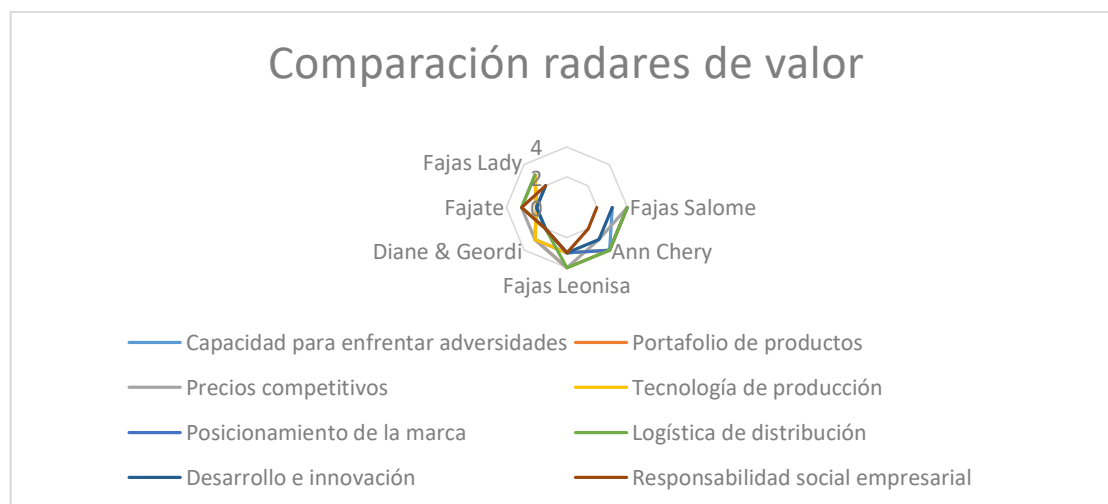
e innovación y responsabilidad social empresarial; dado que, la empresa aún tiene muchos factores por mejorar para alcanzar una estabilidad en el mercado.

**ILUSTRACIÓN 41** COMPARACIÓN DE VALORES

	Fajas Salome	Ann Chery	Fajas Leonisa	Diane & Geordi	Fajate	Fajas Lady
Capacidad para enfrentar adversidades	3	4	3	3	2	3
Portafolio de productos	4	4	4	3	2	3
Precios competitivos	4	3	4	3	3	3
Tecnología de producción	4	4	3	3	2	3
Posicionamiento de la marca	4	4	3	2	2	2
Logística de distribución	4	4	4	2	3	3
Desarrollo e innovación	3	3	3	2	2	2
Responsabilidad social empresarial	2	2	3	2	3	2

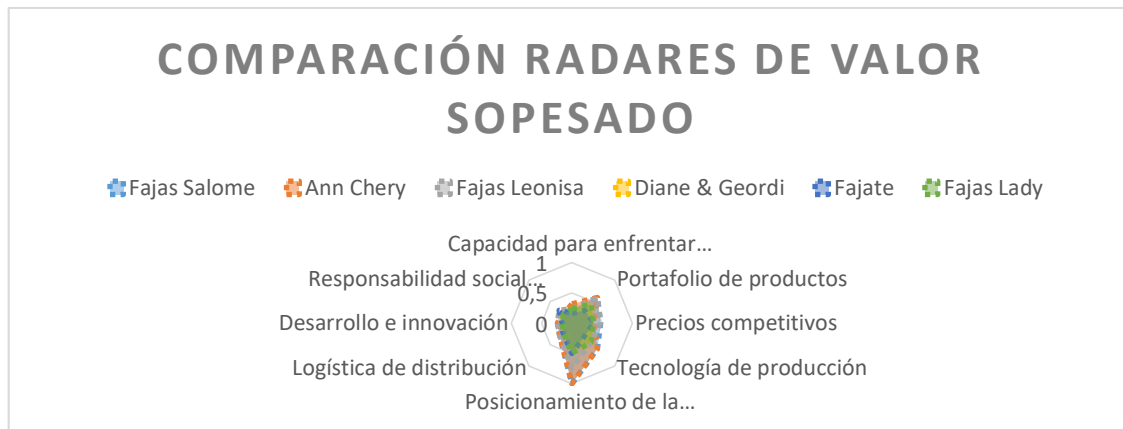
Fuente: Elaboración Propia

**ILUSTRACIÓN 42** COMPARACIÓN RADARES DE VALOR



Fuente: Elaboración Propia

### ILUSTRACIÓN 43 COMPARACIÓN RADARES DE VALOR SOPESADO



Fuente: Elaboración Propia

Se observa en general; que los factores que mejor desempeño presentan las empresas es el portafolio de productos y el posicionamiento de la marca; puesto que, las empresas buscan ofrecer una gran variedad en sus portafolios, para así, obtener un reconocimiento en el mercado. Respecto a factores como la responsabilidad social empresarial, la tecnología de producción y el desarrollo e innovación, se muestra un desempeño crítico entre las empresas; ya que, en su mayoría, estas se han enfocado en competir para alcanzar rentabilidad, olvidándose de la importancia que tiene la responsabilidad social en el entorno en que se encuentran. Cabe resaltar, que las empresas aunque cuentan con variedad de productos, aun necesitan mejorar la tecnología que se utiliza en los procesos de producción y la innovación en los productos; dado que, este sector es uno de los más complejos y cambiante constantemente.

Finalizando el estudio realizado a las diferentes empresas que se encuentran en el sector de la confección de fajas y con las cuales compite FAJAS SIRENA, se abordó una comparación donde se tuvo en cuenta los siguientes factores claves de éxito de tales como: Capacidad para enfrentar adversidades, Portafolio de Productos, Precios Competitivos, Tecnología de producción, Posicionamiento de la marca, Logística de distribución, Desarrollo e innovación, Responsabilidad social

empresarial, entre los cuales la empresa que evidencio ser más competente fue FAJAS SALOMÉ, por su buen desempeño en el Posicionamiento de la marca a nivel regional y local, contando con precios competitivos, utilización de tecnología de producción, y logística de distribución; lo cual muestra que la empresa cuenta con una ventaja competitiva en la industria, que se refleja en la solidez en el mercado, además de implementar sus ventas por redes sociales, página web y la distribución de catálogos físicos en tiendas naturistas con las cuales se tienen convenio a nivel local.



## 6. ANÁLISIS INTERNO

A continuación se realiza un análisis interno de las distintas áreas de gestión de la empresa.

### ILUSTRACIÓN 44 ÁREA DE GESTIÓN: RECURSOS HUMANOS

<b>FAJAS SIRENA.</b>					
<b>ÁREA DE GESTIÓN: RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>F/D</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>
Formación del personal	F				X
Competencias y habilidades	F				X
Personal Motivado	F			X	
Rotación de personal	D		X		
Selección de personal	F				X
Proceso de desarrollo- escala salarial	F				X
Pago oportuno de nómina	F				X
Clima organizacional	F				X
Manual de funciones	D	X			
Oportuna dotación al personal	F				X
contrato laboral formal	F				X
Buen trato de los jefes	F				X
Responsabilidad social empresarial	F				X

Fuente: Construcción Propia.

Como resultado del análisis presentado en el área de gestión de Recursos Humanos, Se visualiza que las mayores fortalezas en el área del personal está la formación del personal, competencias y habilidades, técnicas de selección del personal, escala salarial, pago oportuno de salarios, pago oportuno de prestaciones sociales, contrato laboral formal, buen trato de jefes, y responsabilidad social empresarial las nombradas anteriormente son las mayores fortalezas de la empresa y por lo tanto se debe aprovechar al máximo, teniendo en cuenta que esta empresa tiene como una de sus características escoger siempre a las mejores personas para el cumplimiento de su labor eligiendo siempre al personal más idóneo para realizar

éstas actividades, aportando su grano de arena para el desarrollo de los hogares donde las mujeres son cabeza de hogar.

Las fortalezas menores encontradas en esta matriz son las variables de personal motivado, es importante pero requieren de avances para corregir las falencias que tienen en cuanto al manejo del personal, teniendo en cuenta que un equipo motivado se verá reflejado en la productividad de sus actividades.

El clima en la organización es importante ya que si los trabajadores se sienten a gusto con sus compañeros y sitios de trabajo no habrá inconvenientes al momento de desarrollar labores y por último las funciones definidas, estas siempre se deben de tener claras al momento de ingresar nuevo a una organización ya que especifican la labor a desempeñar.

El manual de funciones es una de las debilidades a considerar ya que es importante al momento de entrar a laboral en una organización para saber que funciones y tareas debe cumplir durante su permanencia en la empresa.

**ILUSTRACIÓN 45 ÁREA DE GESTIÓN: MERCADEO Y VENTAS**

<b>FAJAS SIRENA.</b>					
<b>ÁREA DE GESTIÓN: MERCADEO Y VENTAS</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>F/D</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>
Estrategias de Mercadeo	D	X			
Conocimiento sobre el cliente	F			X	
Segmentos de Mercado	F			X	
Portafolio de Productos y Servicios definidos	F				X
Estrategias publicitarias	D	X			
Política de precios	F				X
Investigación de Mercado	D	X			
Planificación de las ventas	D	X			

Manejo de canales de distribución	D		X		
Fuerza de ventas inexistente	D	X			

Fuente: Construcción Propia.

FAJAS SIRENA cuenta con un amplio y diverso portafolio de productos y servicios para sus clientes; variedad de diseños, acordes según la empresa a la necesidad de sus clientes, deducción que se hace sin realizar un estudio investigativo que permita desarrollar estrategias de mercado. Su conocimiento del cliente se basa en la información en el momento de la compra. La segmentación de igual manera se basa en el tipo de cliente y su requerimiento de acuerdo a una necesidad específica, pero no se trabaja con mayor profundidad para fortalecer cada segmento o nicho de mercado identificado. Sus estrategias publicitarias son casi nulas, la empresa lleva 16 años en el mercado y a través de este tiempo han sido pocas las campañas publicitarias que ha realizado la empresa negándose la oportunidad de atraer nuevos clientes y ser reconocida en la ciudad y sus alrededores. Su política de precios se caracteriza por que sus clientes paguen lo justo por sus productos los cuales son de excelente calidad y experimentada innovación.

En cuanto a sus ventas, a pesar que existe buen movimiento en éstas, se requiere que exista como tal una fuerza de ventas que genere mayores flujos y fortalezcan las negociaciones y cierres exitosos. Canales de distribución deficientes y muy limitados al punto de venta.

**ILUSTRACIÓN 46**ÁREA DE GESTIÓN: PRODUCCIÓN

<b>FAJAS SIRENA.</b>					
<b>ÁREA DE GESTIÓN: PRODUCCIÓN</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>F/D</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>
Proceso de calidad	F				X
Compra de materias primas	D	X			

Costos de Producción	D	X			
Despilfarro de materias primas mínimo	F			X	
Personal capacitado	F				X
Relación con proveedores	D		X		
Relación con clientes					X
Calidad del servicio	F				X
Infraestructura vial	F				X

Fuente: Construcción Propia.

En cuanto a su área de producción, la empresa se ha identificado por ofrecer los mejores estándares de calidad en sus procesos, lo cual le asigna a esta variable la calificación como fortaleza mayor, al igual que la relación con los clientes, el reconocimiento de éstos le permiten entregar productos y servicios correspondientes a cada necesidad y en tiempo justo, disminuyendo costos de producción al utilizar su especialización y técnica adquirida a lo largo del tiempo, evitando desperdicios en materias primas.

En las variables calificadas como fortaleza media, se encuentra el despilfarro de materiales, aunque es mínima su presencia, siempre habrá algo por mejorar, mediante estrategias que ayuden a optimizar el buen uso de los recursos, evitar pérdida de materiales, y detectar su aparición.

La calidad del servicio se ha posicionado en fortaleza mayor puesto que la empresa se ha esforzado por atender todos los requerimientos y solicitudes de sus clientes, siguiendo todos los estándares de calidad. La infraestructura vial es buena porque se han realizado obras regionales viales que han contribuido al desarrollo de la actividad comercial.

**ILUSTRACIÓN 47 ÁREA DE GESTIÓN: FINANCIERA Y CONTABLE**

<b>FAJAS SIRENA.</b>					
<b>ÁREA DE GESTIÓN: FINANCIERA Y CONTABLE</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>F/D</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>
Rentabilidad monetaria	F			X	
Capacidad de liquidez	F			X	
Manejo de la deuda con entidades	F			X	
Manejo de recursos para proyectos	D		X		
Efectividad en cuentas por pagar	F			X	
Evaluación y ejecución de proyectos	D		X		
Manejo contable	F			X	
Pago de Impuestos	F				X

Fuente: Construcción Propia.

En el área financiera y contable se logró encontrar fortaleza mayor en el pago de impuestos, reflejando el compromiso y la responsabilidad empresarial con sus obligaciones legales, en cuanto a la rentabilidad monetaria se observa que tienen una fortaleza media, lo cual se refleja en las ventas, las cuales han disminuido, no en gran proporción pero se evidencia que por falta de planeación estratégica, esta disminución puede llegar a provocar crisis en los ingresos, es necesario que se orienten y se logren reactivar. Fajas Sirena refleja en el análisis interno en cuanto a su capacidad de liquidez calificación de fortaleza media, el dinero en efectivo circulante tiene buena fluidez, pero se debe mejorar, en el manejo de los recursos para proyectos, puesto que se deben orientar a lograr un posicionamiento en el mercado que le permita ser más competitiva; se daría inicio a la creación de nuevos proyectos de desarrollo e innovación. En cuanto a sus cuentas por pagar la empresa presenta fortaleza media, pues ella ha tratado de cumplir con las obligaciones adquiridas; en el manejo contable la empresa desde sus inicios siempre ha sido ordenada y responsable en sus registros contables, manteniendo un debido control en esta área.

**ILUSTRACIÓN 48**ÁREA DE GESTIÓN: GERENCIA-ADMINISTRATIVO

<b>FAJAS SIRENA.</b>					
<b>ÁREA DE GESTIÓN: GERENCIA-ADMINISTRATIVO</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>F/D</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>
Organización de los procesos administrativos				X	
Planeación, ejecución y control de nuevos proyectos	F			X	
Estrategias administrativas	D	X			
Manejo de presupuesto a ejecutar	F			X	
Organigrama	F			X	
Disposición de espacios de trabajo	D	X			
Clima laboral	F			X	
Horarios laborales específicos	F			X	
Estilos de dirección	F			X	
Sistemas de Control	F			X	
Control de inventarios	F			X	
Control Disciplinario	F			X	
Controles de Calidad	F			X	

Fuente: Construcción Propia.

La dirección general de la Empresa FAJAS SIRENA, procura tener una buena organización administrativa, pues es la fuente del poder empresarial; ésta se enfoca en cumplir con los objetivos empresariales propuestos y así mismo trabaja en implementar procesos de diseño y evaluación de proyectos, pero de los cuales son muy pocos los que realmente se logran llevar a cabo, puesto que éstos no están acompañados de la formulación e implementación de las respectivas estrategias que promuevan su viabilidad, ejecución, permanencia y control que le permitan posicionarse y competir en el mercado.

El área de gerencia – administrativo implementado por FAJAS SIRENA, busca analizar el macro y micro ambiente e identificar oportunidades de negocios para dar cumplimiento de sus objetivos económicos, en esta área se define el objetivo, las estrategias y las políticas que trascienden las áreas funcionales.

FAJAS SIRENA, también establece la estructura y un clima organizacional apropiados para motivar y liderar la implementación de las políticas y metas de diferentes áreas (mercadeo, producción/operaciones, financiación y apoyo administrativo), obteniendo un organigrama definido por funciones, donde cada puesto de trabajo tiene claridad que debe hacer y los lineamientos existentes para realizarlo. Posee un liderazgo democrático y participativo, donde se consulta y se decide entre su mayoría las decisiones más asertivas para la organización. Los procesos de control de inventarios se evidencian en la coordinación de materias primas, producto en proceso y producto terminado, buen almacenamiento de estos inventarios, control, supervisión y sensibilización por parte del equipo de FAJAS SIRENA.

Sus espacios locativos son reducidos convirtiendo este inconveniente en una debilidad mayor, puesto que no se pueden lograr algunos proyectos por falta de una adecuación locativa más amplia que posibilite el desarrollo y expansión del área de producción.

En cuanto al control de calidad y sus gestiones son decisivas para FAJAS SIRENA, quienes tratan día a día de cumplir con los estándares de calidad en todas sus prendas de control.

**ILUSTRACIÓN 49 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

<b>EMPRESA: FAJAS SIRENA</b>	<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I</b>		
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	6%	4	0,24
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	7%	4	0,28
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	8%	4	0,32
PROCESO DE CALIDAD EN PRODUCTOS	5%	3	0,15
ATENCIÓN PERSONALIZADA A CLIENTES	8%	4	0,32
PAGO DE IMPUESTOS	4%	3	0,12
RENTABILIDAD	6%	4	0,24
CONTROL DE INVENTARIOS	3%	3	0,09
ORGANIZACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO	7%	4	0,28
LIDERAZGO PARTICIPATIVO	6%	3	0,18
<b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>			<b>2,22</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
ROTACIÓN DEL PERSONAL	4%	2	0,08
MANUAL DE FUNCIONES	4%	1	0,04
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	6%	1	0,06
FUERZA DE VENTAS	5%	1	0,05
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	5%	1	0,05
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	5%	1	0,05
COSTOS DE PRODUCCIÓN	5%	1	0,05
EVALUACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS	5%	2	0,1
ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	6%	2	0,12
INFRAESTRUCTURA LOCATIVA	5%	2	0,1
<b>SUBTOTAL DEBILIDADES</b>			<b>0,7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,92</b>

Fuente: Construcción Propia.

**Análisis MEFI:**

- Su resultado por encima del 2,5 indica que está por encima de la media, obteniendo un Total del 2,92, refleja una organización fuerte internamente.



- Las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2,22 contra 0.70 de las debilidades (La empresa tiene más fortalezas que debilidades)
- Se observa que sus mayores fortalezas son brindar una atención personalizada a sus clientes lo cual le concede un acercamiento más estrecho en la relación empresa-cliente, para así lograr ofrecer un portafolio que se adecúe a los gustos y exigencias de sus compradores.
- Responsabilidad social empresarial al tener como base en su contratación a la población femenina cabeza de hogar.
- Proceso administrativo estratégico que conserva sus lineamientos específicos ofreciendo un mayor control y dirección de la empresa.
- En cuanto a sus debilidades se observa son menores de las cuales la falta de una investigación de mercado oportuna y detallada es un factor crucial para fortalecer sus ventas, se encuentra en una debilidad fuerte al igual que la falta de estrategias administrativas que puedan llevar a contrarrestar esta situación de ventas que van declinando su dinámica, permitiendo visualizar que es apremiante que se tomen el control en este aspecto organizacional.

## **6.1 CADENA DE VALOR.**

La cadena de valor empresarial, también conocida como la cadena de valor de Porter, refleja de un modo visual todas las actividades que se realizan dentro de una empresa en su proceso productivo y a las cuales generan valor para el consumidor final. Según Michael Porter las actividades empresariales se dividen en: Actividades primarias y Actividades de Apoyo. El objetivo del modelo de la cadena de valor de Porter: “Maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes”.

**Actividades Primarias:** Según Porter estas actividades tienen relación con los procesos de producción, distribución, ventas y servicio postventa; procesos tales como: logística interna, producción, logística externa, marketing y servicio postventa/mantenimiento.

- **Logística de Entrada:** En fajas Sirena este proceso contiene las actividades de compra y recepción de insumos, almacenamiento y distribución dentro de la empresa para la fabricación de las fajas, encierra todas las negociaciones con proveedores y la satisfacción de la calidad de los insumos los cuales aportan diferenciación en el producto.
- **Operaciones (Producción):** Proceso de Diseño, corte, costura, confección, control de calidad y empaque, dando como resultado el producto final. Inicia con la atención de un pedido personalizado, el cual busca puntualmente la satisfacción del cliente.
- **Logística de salida:** Se controlan los inventarios de producto terminado, su debido almacenamiento y empaque, atendiendo las órdenes de compra realizada por los clientes; atiende la revisión de tallaje, color, especificaciones personalizadas, embalaje, despacho, transporte y atención de devoluciones.
- **Marketing y ventas:** Se realiza el proceso por medio del voz a voz, un cliente satisfecho trae consigo a otro, es lo que emplea la empresa y además realiza su divulgación a través de su página web, la cual presenta algunos vacíos, pero sirve de guía a sus clientes para conocer diseños, referencias y colores disponibles, aunque no sus precios ni forma de pago, al igual que no es promocionada de manera sólida en redes sociales.  
Las ventas se realizan directamente en su punto de venta y no emplean catálogo físico.
- **Servicio Posventa:** Fajas sirena pretende obtener su diferenciación en el servicio posventa, puesto que este fideliza a sus clientes, realizando una contacto más cercano y una relación más estrecha empresa-clientes,

escuchando sus inquietudes y solicitudes en el ajuste (primer ajuste es gratis) y mantenimiento de sus fajas, como deben cuidarlas y que otro tipo de fajas les gustaría encontrar en el punto de venta.

**Actividades Secundarias o de Apoyo:** Son todas aquellas actividades que fortalecen las actividades primarias agregando valor al producto o servicio ofrecido por la empresa, mediante la buena infraestructura, Recursos humanos, investigación y desarrollo.

El análisis estratégico que permite realizar esta herramienta es enfocarse en las actividades que generan mayor valor al producto y que la hacen diferente a la competencia, para minimizar costes de actividades que no lo generen.

- **Gestión de los Recursos Humanos:** Proceso técnico de selección, reclutamiento, contratación, inducción, pago de nómina, motivación y supervisión. Otro factor de diferenciación que emplea la empresa es la contratación de madres cabeza de hogar, como parte de su responsabilidad social.
- **Tecnología:** Implementación de máquinas de coser, de corte, entre otras, utilizando telas inteligentes como el powernet y lycras, además de la implementación de empaques de tela para la no contaminación del ambiente con bolsas plásticas, añadiendo valor al servicio. Utilización de página web y Facebook, para promocionar su marca.
- **Abastecimiento:** Buscando siempre el mejor material y accesorios para la confección de sus prendas de control. Agregando calidad a sus productos.
- **Infraestructura Organizacional:** Adecuada planificación de los procesos administrativos, productivos, financieros, gestión humana, calidad, legal, bajo

una estructura organizacional funcional donde cada área cumple a cabalidad con sus tareas.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Poemia su casa Editorial, Cali Colombia, 2005.

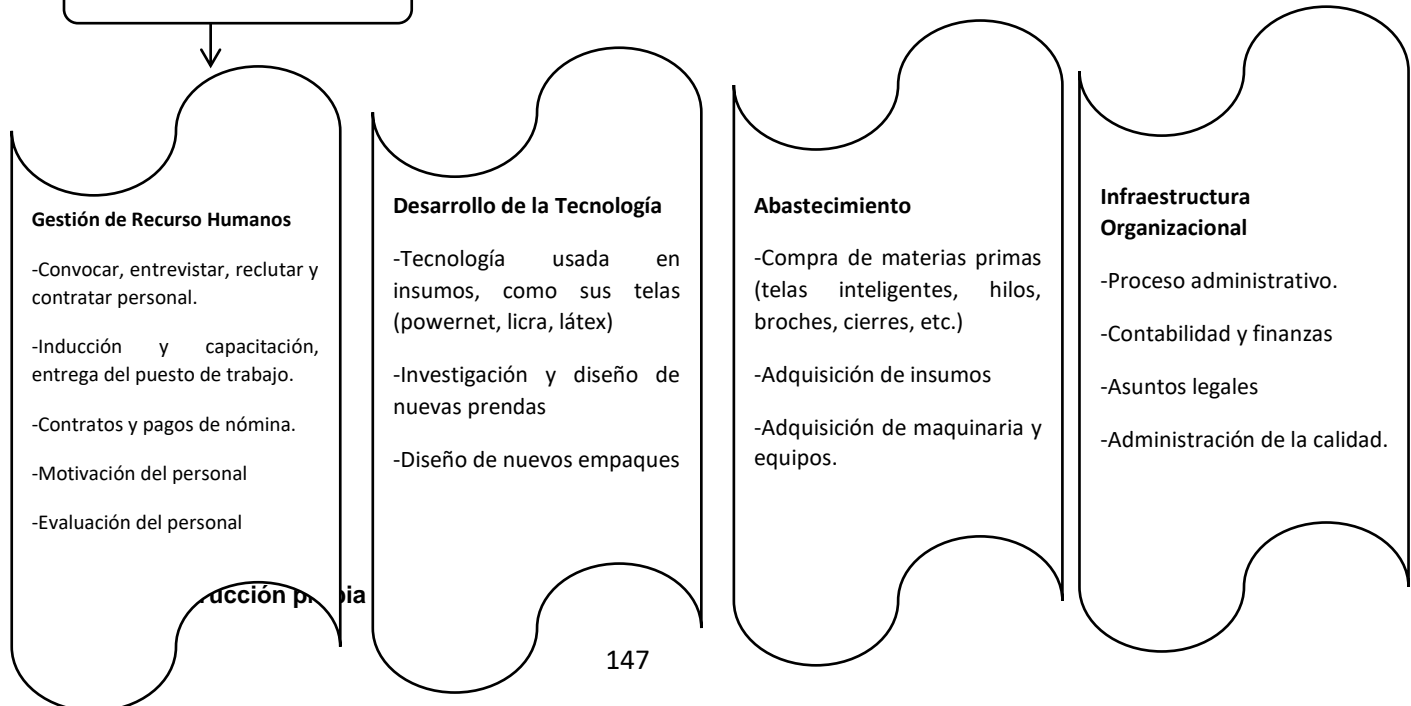
**ILUSTRACIÓN 50 CADENA DE VALOR**

**CADENA DE VALOR**  
**EMPRESA: FAJAS SIRENA**

Actividades Primarias



Actividades de Apoyo



## 7. ANÁLISIS DOFA

### 7.1 MATRIZ DOFA

Permite conocer la respuesta que la empresa actualmente está presentando frente a la disminución de las Amenazas, prevención del impacto de las debilidades y el aprovechamiento de las oportunidades por medio de sus Fortalezas.<sup>102</sup>

ILUSTRACIÓN 51 MATRIZ DOFA

DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rotación del Personal</li> <li>▪ Manual de Funciones</li> <li>▪ Investigación de Mercados</li> <li>▪ Fuerza de Ventas</li> <li>▪ Canales de Distribución</li> <li>▪ Compra de Materias Primas</li> <li>▪ Costos de Producción</li> <li>▪ Evaluación y ejecución de proyectos</li> <li>▪ Estrategias Administrativas</li> <li>▪ Infraestructura Locativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecimiento Tratados comerciales</li> <li>▪ Aumento de la demanda del producto</li> <li>▪ Implementación programas de desarrollo sostenible ambiental</li> <li>▪ La localización estratégica de Buga y la red de autopistas de doble calzada</li> <li>▪ Panorama de paz</li> <li>▪ Nuevas tecnologías, en maquinaria y materiales para la confección y la industria.</li> <li>▪ La Ley Anti contrabando, Ley No. 1762 del 6 de Julio 2015</li> <li>▪ Población femenina fue mayoritaria 2016</li> <li>▪ Aumento de las intervenciones estéticas que se realizan en el país anualmente.</li> <li>▪ Tendencia al cuidado corporal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>FORTALEZAS (F)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>AMENAZAS (A)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de Selección de Personal</li> <li>▪ Responsabilidad Social Empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lento crecimiento de la economía global</li> <li>▪ Aumento del contrabando</li> </ul>

<sup>102</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2008. 186 p.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portafolio de Productos y Servicios</li> <li>▪ Proceso de Calidad</li> <li>▪ Atención Personalizada</li> <li>▪ Pago de Impuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de la corrupción</li> <li>▪ Crisis en el sector salud</li> <li>▪ Sector Textil el más contaminante del país</li> <li>▪ Alzas arancelarias sector textil</li> <li>▪ Envejecimiento acelerada de La población colombiana.</li> <li>▪ Apoyo gubernamental</li> <li>▪ Aumento del comercio informal</li> <li>▪ Crisis económica frontera con Venezuela</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración

**7.2 ESTRATEGIAS DOFA**

Con base en el planteamiento de las variables DOFA, se procede a formular las estrategias para contrarrestar y fortalecer dichas variables.

**ILUSTRACIÓN 52 ESTRATEGIAS DOFA**

<b>ESTRATEGIA F.O.</b>	<b>ESTRATEGIA F.A.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la Organización existente en sus procesos Administrativos, para así lograr un posicionamiento más sólido en el mercado creciente, guiando su planeación hacia el logro de este objetivo.</li> <li>• Activar la compra de materias primas que conserven la calidad en sus productos, teniendo en cuenta el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitigar el comercio ilegal, dando a conocer la calidad de los productos FAJAS SIRENA, al igual que su servicio posventa.</li> <li>• Innovar en las líneas de prendas de control, para diversificar el portafolio y activar positivamente el comercio.</li> <li>• Fortalecimiento del talento humano mediante la capacitación que aporte un valor agregado en cada empleado,</li> </ul>

<p>panorama actual de paz, positivo para la inversión en el sector manufacturero.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la fortaleza que tiene la empresa en su portafolio de productos y servicios, además de la atención personalizada que brinda a sus clientes, para responder a la creciente demanda de estos productos.</li> <li>• Integrar el auge actual de las cirugías estéticas y la preocupación por el cuidado corporal con la calidad y el manejo de inventarios que tienen una rotación oportuna y satisfactoria para sus clientes. Implementación estrategias competitivas de fortalecimiento y posicionamiento de la marca en el mercado actual.</li> <li>• Aprovechar las estadísticas en donde la población femenina en el 2016 fue mayor, en cuanto a género de habitantes en Colombia. tanto en su portafolio de productos, servicios y al igual, en la contratación de mujeres cabezas de hogar que buscan una oportunidad laboral, fortaleciendo la responsabilidad social existente en la organización, la cual brinda un liderazgo participativo que une a la empresa y a sus empleados, en la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>mitigando el fantasma del desempleo por falta de preparación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer el mercado nacional y fortalecerlo mediante la publicidad y canales de distribución adecuados con visualización a la exportación.</li> <li>• Buscar el apoyo de los diferentes programas y concesiones que ofrecen las instituciones gubernamentales, informarse sobre beneficios y trámites para acceder a dichos beneficios. Evitando que la corrupción se apodere de éstas posibles ayudas.</li> <li>• Fortalecer Investigación de mercados, buscando nuevos segmentos y nichos de mercado existentes en el país.</li> <li>• Brindar nuevos canales de distribución llevando la imagen y calidad de la marca a nivel nacional, ampliando el abanico de posibilidades de crecer empresarialmente y sostenerse en el mercado nacional.</li> <li>• Mitigar la imagen de sector contaminante, mediante la creación de empaque amigable con la naturaleza y capacitando a sus empleados para la conservación de éste agregándole valor a sus productos.</li> </ul>
--	--



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a la oportunidad de nuevas tecnologías en el sector textil-manufacturero, el cual debe aprovecharse con la rentabilidad que tiene la empresa, en la consecución de máquinas de tecnología de avanzada.</li> <li>• Expandir la marca, a nivel nacional y por qué no, aprovechar los tratados de libre comercio con miras a la exportación. Toda vez que la localización de la ciudad de Guadalajara de Buga, la sitúa como punto estratégico en la comercialización y logística de productos y compra de materias primas.</li> <li>• Resaltar la legalidad que posee la empresa, al estar al día con sus impuestos y normativas, y así mismo difundirlo a sus clientes, para que conozcan que compran un producto garantizado.</li> <li>• Fortalecer la atención personalizada a sus clientes mediante la asesoría y acompañamiento bajo un programa de hábitos saludables y fajas a tu medida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el impacto de las alzas arancelarias en el sector textil, en cuanto a la compra de materias primas, fijando la mirada en el país y las posibilidades de la compra de materia prima local.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA D.O.</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA D.A.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el aumento de las cirugías estéticas para realizar mejoras en la investigación de mercados, buscando abarcar nuevos mercados y nuevos clientes potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de las estrategias administrativas para hacer frente al lento crecimiento de la economía global, mitigando su impacto.</li> <li>• Impulsar la fuerza de ventas para contrarrestar los daños que genera el</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la fuerza de ventas por medio de los tratados de libre comercio, para mejorar las ventas e incrementar la rentabilidad de la empresa.</li> <li>• Mejorar los canales de distribución, aprovechando la localización estratégica de Buga y la red de autopistas con que cuenta.</li> <li>• Aprovechar las nuevas tecnologías en maquinaria y materiales para disminuir los costos de producción y a la vez mejorar la calidad y tiempos de producción; lo cual permitiría disminuir la rotación de personal.</li> <li>• Mejorar las compras de materias primas, aprovechando el fortalecimiento de los tratados de libre comercio, obteniendo gran variedad de costos y formas de pago.</li> <li>• Incrementar las ventas y producción, gracias al aumento de la demanda y la alta tendencia al cuidado corporal para impulsar.</li> <li>• Mejorar las estrategias administrativas, utilizando a favor las nuevas leyes implementadas como es el caso de la ley Anti contrabando.</li> <li>• Mejorar la ejecución de proyectos por medio de la implementación de programas de desarrollo sostenible</li> </ul>	<p>incremento del contrabando en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la infraestructura de la empresa para lograr una producción más limpia y amigable con el medio ambiente.</li> <li>• Disminuir las alzas arancelarias que el sector presenta, buscando nuevos proveedores de materias prima y disminuyendo los costos de producción.</li> <li>• Implementar mejoras en la investigación de mercados para encontrar nuevos clientes y mercados a los cuales satisfacer necesidades y ofrecer los productos y servicios de la empresa.</li> <li>• Implementar nuevas estrategias administrativas que fomenten el apoyo gubernamental a las empresas medianas del sector.</li> <li>• Mejoramiento de las estrategias administrativas y la ejecución de proyectos, minimizando el impacto que ha generado la crisis del sector salud y el aumento del comercio informal.</li> </ul>
--	--

ambiental, generando conciencia ambiental entre el personal y los clientes.	
---	--

Fuente: Elaboración Propia

## **8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

El direccionamiento estratégico permite obtener la adecuada combinación de elementos y factores con los que cuenta la organización para lograr sus objetivos propuestos y conocer cómo va a lograr el posicionamiento y la diferenciación deseada por la empresa. Mediante el rediseño de la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias para lograr tal fin.

Para rediseñar la misión se debe analizar la misión actual, para lograr obtener los cambios que se necesitan para llegar al posicionamiento y competitividad donde se quiere tener a la empresa.

### **8.1 MISIÓN**

#### **MISIÓN ACTUAL**

Confeccionar fajas post-quirúrgicas y moldeadoras con materiales de calidad y diseños adecuados que sirven como parte complementaria en la recuperación post-operatoria de nuestros clientes.

#### **Análisis de la Misión Actual**

Presentar la organización, ubicación, a qué se dedica, que ofrece, su razón de ser y a quienes va dirigida la misión.

#### **MISIÓN PROPUESTA**

“Somos una empresa colombiana dedicada al diseño, confección, distribución y comercialización de fajas posquirúrgicas y moldeadoras, utilizadas para recuperar y preservar la estética corporal, utilizando en nuestros productos los mejores estándares de calidad y servicio posventa.

Velamos por la satisfacción de nuestros clientes, rentabilidad y la responsabilidad social empresarial.

**ILUSTRACIÓN 53 MATRIZ DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN**

<b>MATRIZ DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN</b>	
<p><b>CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas naturales</li> <li>• Clínicas privadas</li> <li>• Cabinas de Belleza</li> <li>• Spas</li> <li>• Gimnasios</li> </ul>	<p><b>IMAGEN PÚBLICA</b></p> <p>La imagen pública de la FAJAS SIRENA es percibida como una empresa confiable por estar ubicada en la ciudad de Buga al necesitar algún cambio, reclamo o ajuste, se encuentra ubicada al alcance de propios y visitantes, pero necesita ser mayormente visible en el campo competitivo y publicitario.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PRODUCTOS/SERVICIOS</b></li> <li>• Fajas moldeadoras</li> <li>• Fajas posquirúrgicas</li> <li>• Fajas correctivas de postura</li> <li>• Soportes ortopédicos</li> <li>• Servicio posventa</li> <li>• Asesoría</li> <li>• Diseños personalizados</li> <li>• Confección sobre medidas.</li> </ul>	<p><b>TECNOLOGÍA</b></p> <p>Utilización de telas inteligentes para la fabricación de las fajas, moldeadoras y posquirúrgicas y correctivas. Máquinas de coser de buena tecnología, implementación de página web y Facebook.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MERCADOS</b></li> <li>• Mercado de los Spas</li> <li>• Mercado de las clínicas estéticas.</li> <li>• Mercado de las cabinas de belleza</li> <li>• Mercado de los Gimnasios</li> </ul>	<p><b>EFFECTIVIDAD CONCILIATORIA</b></p> <p>FAJAS SIRENA abandera la buena convivencia organizacional, relaciones de respeto y cooperación, priman en el direccionamiento de las óptimas relaciones con sus clientes en general.</p>

<p><b>FILOSOFÍA</b></p> <p>Integridad, creatividad, perseverancia, Trabajo En Equipo, Seguridad, Responsabilidad Social, Calidad y Respeto.</p>	<p><b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b></p> <p>FAJAS SIRENA además de su labor objetivo como es la preservación de una silueta hermosa, vela por trabajar de la mano con sus clientes, escuchando todas las opiniones y necesidades en cuanto a la estética corporal, al igual que con sus empleadas las cuales son madres cabeza de hogar, es allí donde se brinda una ayuda invaluable a la sociedad.</p>
<p><b>AUTOCONCEPTO</b></p> <p>Nos vemos como una empresa sólida que escucha, analiza, guía, innova, crea y promueve el desarrollo sostenible. La mayor ventaja competitiva con la que cuenta la FAJAS SIRENA, es la trayectoria de más de 16 años en el diseño, confección, distribución y comercialización de las fajas y prendas de control y moldeadoras, lo cual es un valor añadido a la empresa.</p>	<p><b>PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA</b></p> <p>Preocupación por supervivencia, Crecimiento y rentabilidad.</p> <p>Plantea planes estratégicos para lograr optimizar los recursos existentes, para lograr ejecutar nuevos proyectos con miras a expansión y fortalecimiento de la marca a nivel nacional.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CALIDAD INSPIRADORA</b></p> <p>A los empleados los motiva trabajar para una empresa que le da un valor agregado a su esfuerzo intelectual y físico en la organización, el liderazgo democrático, participación en las decisiones tomadas, su contratación legal y el reconocimiento de la calidad de su trabajo.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

## **8.2 VISION**

### **VISION ACTUAL**

Para el año 2016 seremos reconocidos a nivel nacional como marca líder en Fajas post-quirúrgicas y moldeadoras atendiendo las necesidades de nuestros clientes.

### **Análisis de la Visión Actual**

Se debe actualizar la Visión, pues está obsoleta, la meta no se ha logrado al tiempo que se fijó en su formulación inicial.

### **VISION PROPUESTA**

“Nos vemos en el 2022 como la empresa líder en el sector de las confecciones de fajas y de prendas moldeadoras y de control en el mercado regional, con una infraestructura organizacional orientada al mercado estético, ofreciendo innovación permanente a través de la investigación, el uso de la tecnología y la creación de nuevos productos”.

## **8.3 VALORES ORGANIZACIONALES PROPUESTOS**

Los valores organizacionales revisten una gran importancia en las organizaciones porque indican las formas de actuación en el trabajo para alcanzar los objetivos trazados. En este sentido, Cain (2009) y Ballvé y Debeljuh (2006).<sup>103</sup>

Los valores impulsan a las organizaciones para lograr los objetivos propuestos con sentido de pertenencia, pasión y empoderamiento por parte de sus empleados.

Actualmente la empresa no presenta Axiología, por tal motivo a continuación se nombran los valores que la empresa ha reflejado durante su proceso de creación y sostenimiento:

**RESPECTO:** Transparencia y confiabilidad en nuestras operaciones hacia empleados y la comunidad en general.

**TOLERANCIA:** Aceptar que el ser humano tiene diferente opinión, estrato social, étnica, cultura y religión.

**RESPONSABILIDAD:** Obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Todos Intervenimos en los diferentes procesos, mediante el apoyo, la solidaridad y la empatía, buscando el logro de los objetivos organizacionales.

**INNOVACIÓN:** Generamos valor realizando los cambios necesarios para ofrecer un producto mejorado a nuestros clientes.

#### **8.4 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA CORPORATIVO**

Se propone el siguiente Organigrama para la empresa FAJAS SIRENA, la cual es una organización con una estructura funcional, donde se toman las decisiones de

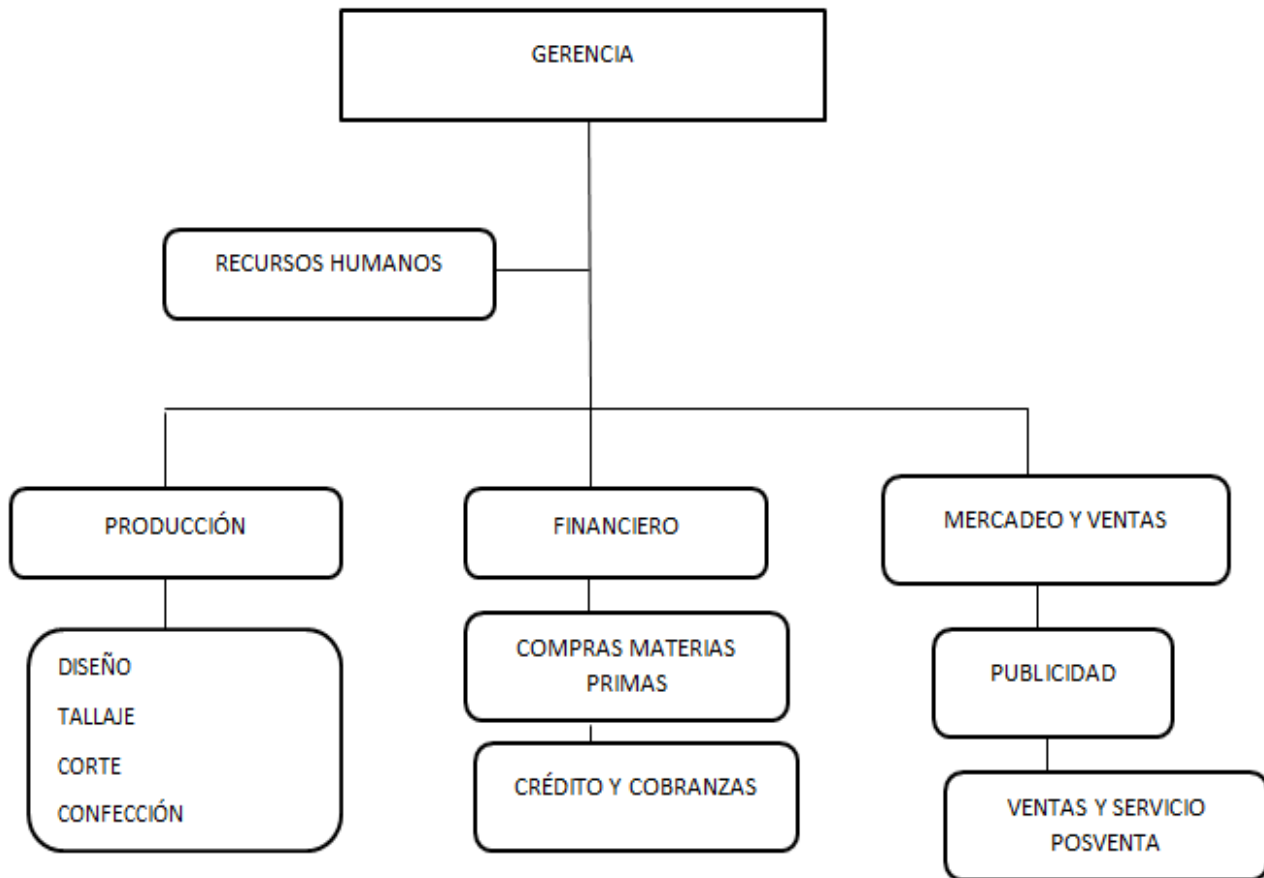
---

<sup>103</sup>VELÁSQUEZ, Yngrid. Los valores Organizacionales: Referencia para la evaluación de la productividad. En línea (25 de Nov., 2017). Disponible en: [http://oa.upm.es/19402/1/INVE\\_MEM\\_2012\\_139916.pdf](http://oa.upm.es/19402/1/INVE_MEM_2012_139916.pdf)



forma democrática pero la última palabra es dada por su gerente. Su distribución es la siguiente: Gerencia, RRHH, Producción, Financiero, Mercadeo y Ventas.

ILUSTRACIÓN 54 PROPUESTA ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración Propia

En el Direccionamiento Estratégico se realizaron cambios que eran necesarios para lograr nuevos planes y visualización de estrategias que ayuden a la empresa al logro de los objetivos propuestos para alcanzar competitividad y posicionamiento en el mercado. Allí se actualizó y se propuso a la empresa la nueva Misión, la cual ahora presenta a la organización, su ubicación, a que se dedica, cuál es su razón de ser y a quien va dirigida.

La Visión se actualizó pues se encontraba ya obsoleta y no se ha alcanzado la meta propuesta para el año planteado en ella, se propuso la nueva Visión de la empresa, la cual traza una meta para el año 2022 posicionarse en el mercado como líder en el mercado regional, en la confección de fajas, prendas moldeadoras y de control, con una infraestructura organizacional orientada al mercado estético, mercado actual altamente demandado, ofreciendo innovación permanente a través de la investigación, el uso de la tecnología la cual será una de las oportunidades que la empresa debe explorar y en cuanto la creación de nuevos productos, de acuerdo a las especificaciones de sus clientes.

La Axiología fue diseñada pues la empresa no contaba con una estructurada, se determinaron que valores como el respeto, la tolerancia, responsabilidad, trabajo en equipo, e innovación, han estado presentes en el recorrido que ha tenido la empresa desde su creación y que son éstos los que mejor la describen como empresa dirigida y accionada por personas que buscan el desarrollo empresarial, profesional y personal.

En cuanto a su propuesta de Estructura Organizacional se propone una estructura funcional, donde se crea el departamento de Recursos humanos, indispensable para el mejor desempeño de sus empleados, pieza fundamental del desarrollo de la empresa, el área de Producción área estratégica del diseño y la innovación, el departamento Financiero que maneja a su vez las compras de materias primas y el pago a proveedores y por último el departamento de Mercadeo y ventas, área estratégica de investigación de mercado, alimento para innovar en el diseño y confección de los productos ofrecidos, además de conocer nuevas estrategias publicitarias y de logística de distribución.

## 9. PLAN DE ACCIÓN

El Plan de acción es una herramienta que permite orientar estratégicamente la ejecución del plan de desarrollo. En él cada unidad de funcionamiento de la empresa deportiva organiza sus recursos disponibles (humanos, materiales, físicos, económicos, financieros, administrativos) en función de sus acciones y proyectos encaminados a lograr los objetivos y las metas anuales de los programas contenidos en el plan de Desarrollo.

Tiene como objeto alcanzar el impacto deseado en la población objetivo a través de la ejecución y puesta en operación de los proyectos de inversión y sus acciones.

Los planes de acción se fundamentan en los siguientes principios:

- Coordinación
- Coherencia
- Continuidad
- Eficiencia
- Planificación
- Participación
- Concurrencia
- Complementariedad

Los planes de acción deben ser actualizados anualmente, enmarcándose ésta, en los objetivos y metas de la organización propuestas en el plan de desarrollo.

De la misma manera, el plan de acción debe ser evaluado constantemente para detectar sus posibles desviaciones e implementar las acciones correctivas.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> GUTIERREZ, Juan Francisco. Fundamentos de Administración Deportiva. Editorial Kinesis. Armenia-Colombia, 2013.

## 9.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

En la siguiente ilustración se presentan los objetivos estratégicos propuestos para el plan de formulación estratégico a la empresa FAJAS SIRENA.

ILUSTRACIÓN 55 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE DESARROLLO O CRECIMIENTO</b>	Mejorar infraestructura del taller de operaciones	Invertir en nueva infraestructura que permita contar con espacio amplios, los cuales podrán ser utilizados para el funcionamiento del taller de operaciones; logrando mejorar y maximizar la productividad e incluir nueva maquinaria para optimizar los procesos de fabricación.	Programar recursos materiales, monetarios y de mano de obra en el primer trimestre, para ampliar el taller de operaciones, acondicionar un cuarto con mejor iluminación y ventilación en la sección de costura y herrajes (cierres y broches)
	Promover estrategias tecnológicas en mercadeo y ventas	Aprovechar el auge de las redes sociales y las diferentes plataformas virtuales, para impulsar las ventas, al igual que la actualización de su página web.	Realizar investigación de mercado virtual, promocionar la empresa a través de las redes sociales, compra de App para ventas de la empresa, actualizar la página web con los nuevos diseños, asesoría y chat activo.
	Aumentar al menos en un 8% las ventas actuales	Realizar renovación e innovación en los procesos, productos y servicios existentes para incrementar las ventas actuales al menos en un 8%	Indagar mediante encuesta a satisfacción sobre los productos existentes y que nuevos productos se pueden impulsar, a clientes actuales, para aumentar el índice de las ventas

	Diversificar productos y Ampliar segmentación del mercado	Mediante la investigación de mercados atraer clientes potenciales y fortalecer los actuales.	Realizar encuestas y sondear que productos les gustaría comprar a la gente en nuevas zonas de la ciudad sin explorar, nuevos mercados como las distribuidoras de productos de belleza, ropa íntima, etc.
	Mejorar herramientas administrativas como el Empowement en los empleados	Crear programas de motivación y recompensas para los empleados; en los cuales, estos serán incentivados para que adquieran nuevas competencias y obtengan múltiples beneficios por parte de la empresa	Inversión en capacitación al personal en nuevas competencias con institutos educativos de la ciudad, que motiven el desarrollo personal y profesional de los empleados, mejorando sus ingresos y permitiendo tener sentido de pertenencia por la empresa, ejecución en 2 semestres.
	Capacitar al personal en atención al cliente y trabajo en equipo.	Brindar los espacios necesarios a los empleados para que asistan a capacitaciones en las cuales se les presente la importancia que tiene el servicio al cliente y el trabajo en equipo	Realización de asesorías con psicóloga y programación de charlas 1 vez al mes por 6 meses, sobre atención al cliente y la importancia del trabajo en equipo.

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE CALIDAD</b>	Formular la política de Calidad de la empresa	Realizar la gestión documental necesaria para la implementación y certificación de la normas ISO 9001 de 2015. También se contratara personal asesor que le brinde a la empresa herramientas para evaluar a los proveedores, distribuidores y demás partícipes de la cadena de valor en el cumplimiento de la norma.	Asignar los recursos necesarios para revisar el modelo de negocio de la empresa y detectar los aspectos que está debe mejorar. Contratación de 2 asesores de calidad para capacitar al personal.
	Capacitar al personal para la obtención de la NORMA DE CALIDAD ISO 9001 de 2015	Contratar personal capacitado y con experiencia en la norma para realizar capacitaciones para que el personal de la empresa conozca, aprenda y se familiarice con la norma y sus requisitos.	Contratar personal experto en la Norma de calidad ISO 9001 de 2015 y su correcta implementación. Capacitaciones bimestrales para que el personal adquiera conocimientos sobre la gestión de la calidad.
	Seleccionar proveedores certificados con NORMA DE CALIDAD ISO 9001 de 2015	Realizar evaluaciones a los proveedores, verificando que estos no solo cuenten con la certificación ISO 9001 de 2015, sino que sus procesos también cumplan a cabalidad con los requerimientos y procesos que esta exige.	Ejecutar listas de chequeo para realizar evaluaciones constantes a los proveedores. Utilizar programas informáticos para actualizar constantemente los requisitos de la norma.

<p>Divulgar al público la calidad de sus prendas, creando diferenciación del producto</p>	<p>Realizar campañas publicitarias en las cuales se le comunique al público los procesos de calidad con que cuenta la empresa.</p>	<p>Divulgar por medio de campañas publicitarias sobre los avances y novedades de la empresa. Invertir en promoción como pancartas, carteles y volantes para informar a la comunidad sobre los cambios en la empresa.</p>
<p>Promover el buen uso de los recursos, su eficiente almacenamiento y manejo de desperdicios</p>	<p>Crear programas en los cuales se realice un uso adecuado de los recursos y de los desperdicios, desarrollando buenas prácticas en los procesos y concientizando tanto a los empleados como a los colaboradores y clientes de la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente y de los recursos.</p>	<p>Conformar equipos de calidad, a los cuales se les asignaran 10% de los recursos para apoyar a la implementación de las buenas prácticas y procesos más limpios. Realizar círculos de calidad entre los equipos de la empresa para generar nuevas ideas para el uso adecuado de los recursos y desperdicios.</p>
<p>Mejorar sistema de control de inventarios y manejo del almacén</p>	<p>Realizar periódicamente auditorías internas que le permitan a la empresa hacer retroalimentaciones sobre los procesos y el manejo de inventarios, permitiendo corregir las fallas y mejorar lo que sea necesario.</p>	<p>Elaborar informes mensuales sobre los avances y posibles cambios que se presenten durante la implementación. Realizar convocatorias trimestrales para que los empleados y colaboradores brinden sugerencias de mejoras a los procesos de implementación y desarrollo.</p>

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE PRODUCTIVIDAD</b>	Diseñar flujograma del proceso productivo para evaluar y mejorar tiempos y movimientos	Realizar registros y análisis sobre toda la información y recursos físicos, humanos y económicos que involucran los procesos para retroalimentar e implementar mejoras.	Incorporar programas que agilicen el flujo de información y el manejo de inventarios y almacenamiento de los productos.
	Planificar mantenimiento de máquinas y herramientas de producción	Implementar mantenimientos periódicos a la maquinaria y herramientas utilizados en los procesos de fabricación y almacenaje.	Adquirir 2 programas y personal encargado (2) del mantenimiento constante de la maquinaria y herramientas utilizadas en los procesos de fabricación. Adquirir software para el manejo y control de inventarios de materia prima y producto terminado.
	Aplicar método 5S para el taller de producción	Conformar un equipo de al menos 3 integrantes; el cual será el encargado de divulgar y velar por la correcta implementación del proceso de aplicación del método 5S. Asignar 5% de recursos al proceso de aplicación y formar al personal sobre el método y sus beneficios.	Aplicar el método 5S al taller de producción para incrementar la productividad y mejorar los procesos.



	Realizar seguimiento a la calidad de los materiales y costos de producción	Realizar evaluaciones mensuales sobre los costos de producción y como se pueden disminuir, también se debe de revisar periódicamente que los materiales e insumos cuenten con los estándares de calidad.	Diseñar informes mensuales que contribuyan al control y mejora administrativa
<b>OBJETIVO ESTRATEGICOS DE INNOVACIÓN</b>	Crear el área de investigación y desarrollo de nuevos productos en la empresa	Crear un equipo encargado del área de investigación y desarrollo de nuevos productos, en el cual expertos en producción y mercadeo se encargaran de realizar los estudios necesarios para la ejecución de estrategias que permitan a la empresa aumentar la productividad y obtener mayor reconocimiento.	Crear un equipo encargado del área de investigación y desarrollo de nuevos productos, donde se promocionen productos nuevos cada semestre.
	Fortalecer servicio posventa mediante seminarios sobre cuidado corporal y estético	Mejorar el servicio posventa, brindando mensualmente conferencias, seminarios y capacitaciones para los clientes en temas de su interés como lo es el cuidado corporal y estético; por medio de estas charlas también se presentaran los nuevos productos y convenios que la empresa realice.	Realización de eventos para que los clientes conozcan la importancia del buen manejo de las fajas, como cuidar su cuerpo y mantener la estética corporal, fortaleciendo el servicio posventa.

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS FINANCIEROS O DE RECURSOS Y CAPACIDADES</b>	Incrementar la rentabilidad del capital aportado	Ejercer control de los gastos operativos realizando seguimiento y crear valor para el cliente, otorgándole conocimiento de la marca y asistencia personalizada	Realizar seguimiento a los gastos variables de la actividad productiva, identificando posibles gastos inoficiosos. Crear historial de gastos. Incrementar asistencia personalizada al cliente como valor agregado, realizando llamadas, visitas, chats. Etc.
	Aumentar flujos de caja actuales.	Aumentar el flujo de caja mejorando la rotación de inventarios, con días de rebajas y beneficios adicionales al cliente, para impulsar compra.	Aumentar el flujo de caja mejorando la rotación de inventarios, con días de rebajas y beneficios adicionales al cliente, para impulsar compra.
	Incentivar venta cruzada, aumentando índice de ventas	Fortalecer la venta cruzada, adicionando al producto complementarios	Aumentar índices de ventas mediante la venta cruzada
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Reducir el impacto ambiental que pueden ocasionar las prácticas operativas de la empresa.	Implementar programas para la gestión ambiental, en el cual se mitigue el impacto que generan las practicas productivas de la empresa.	Asesoría de expertos en manejo de residuos industriales, por 1 mes de asesoría y sensibilización.
	Impulsar la motivación y la implicación de los Recursos Humanos en la mejora continua de la empresa y de los stakeholders.	Realizar programas de motivación para los empleados, creando consciencia de la importancia que tiene la mejora continua tanto para la empresa como para el desarrollo personal y profesional de cada uno.	Fortalecer el trabajo en equipo y asesorías sobre solución de problemas y desarrollo empresarial y personal.

	<p>Sensibilizar a la comunidad en la importancia de los buenos hábitos alimenticios y la vida sana.</p>	<p>Realizar jornadas en compañía de gimnasios y centros estéticos de la ciudad para brindar concientización e información a la comunidad sobre la importancia y el impacto que generan los buenos hábitos alimenticios y el llevar una vida sana.</p>	<p>Contactar asesoría con la caja de compensación familiar, para motivar y asesorar a la sana alimentación a un estilo de vida saludable, actividad lúdica de 1 vez por mes, en los dos años planteados.</p>
--	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia

## 9.2 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presenta la propuesta de plan de acción para la empresa FAJAS SIRENA; este plan de acción se presenta de forma detallada para generar mayor entendimiento y aceptación.

ILUSTRACIÓN 56 PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN

EMPRESA FAJAS SIRENA										Plan de Acción 2018-2020	
	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO	INDICADORES	RESPONSABLE	RECURSOS				CRITERIO DE EJECUCIÓN	
						FISICOS	ADMINISTRATIVOS	HUMANOS	ECONOMICOS	SI	NO
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE DESARROLLO O CRECIMIENTO</b>	Mejorar infraestructura del taller de operaciones	Programar recursos materiales, monetarios y de mano de obra en el primer trimestre, para ampliar el taller de operaciones, acondicionar un cuarto con mejor iluminación y ventilación en la sección de costura y	2 Trimestres: del 12 de Enero de 2018 al 12 de Julio de 2018	Aumento del 10% en capacidad y productividad por cada trimestre	Gerencia	Materiales de construcción, ventiladores y accesorios de adecuación..... \$5'000.000	Logística de compra de materiales, papelería, gasto en servicios públicos.....\$1'000.000	Mano de obra, 2 empleados:..... 3'000.000	VALOR TOTAL RECURSOS \$9'000.000		

	herrajes (cierres y broches)									
Promover estrategias tecnológicas en mercadeo y ventas	Realizar investigación de mercado virtual, promocionar la empresa a través de las redes sociales, compra de App para ventas de la empresa, actualizar la página web con los nuevos diseños, asesoría y chat activo.	2 Trimestres: del 10 de Febrero de 2018 al 12 de Agosto de 2018	incremento de las ventas en un 15%	Mercadeo y ventas	Compra de App, encuestas virtuales, actualización página web .....\$4'000.000	Permisos, licencias, servicios públicos.....\$800.000	Contratación asesor en TIC....\$500.000	VALOR TOTAL RECURSOS \$5'300.000		
Aumentar al menos en un 8% las ventas actuales	Indagar mediante encuesta a satisfacción sobre los productos existentes y que nuevos productos se	2 Trimestres: del 08 de febrero de 2018 al 12 de Agosto de 2018		Mercadeo y ventas	Aplicación de encuesta en la tienda y presentación de nuevas prendas, evento en la tienda. Valor de las prendas.....\$1'000.000	Fotocopias, refrigerio, servicios públicos.....\$100.000	Contratación 1 encuestador ....\$900.000	VALOR TOTAL RECURSOS2'000.000		

	pueden impulsar, a clientes actuales, para aumentar el índice de las ventas.									
Diversificar productos y Ampliar segmentación del mercado	Realizar encuestas y sondear que productos les gustaría comprar a la gente en nuevas zonas de la ciudad sin explorar, nuevos mercados como las distribuidoras de productos de belleza, ropa íntima, etc.	2 Semestres: del 15 Abril hasta Octubre 18 de 2018	Aumento de cobertura de segmentación 20%	Mercadeo y ventas	Aplicación de encuestas, volantes publicitarios.....\$200.000	Fotocopias, refrigerio, servicios públicos.....\$80.000	Contratación 2 encuestadores por 1 mes \$1'000.000	VALOR TOTAL RECURSOS \$1'280.000		
Mejorar herramientas administrativas como el Empowement en los empleados	Inversión en capacitación al personal en nuevas competencias con institutos educativos de la ciudad, que motiven el	2 Semestres: del 20 febrero hasta Agosto 18 de 2018	Disminución de rotación de personal en un 5%	Recursos Humanos	Bono subsidio para capacitación por el 50% del costo de la capacitación en nuevas competencias en confección de prendas de control	Convenios con instituciones de formación técnica locales.....costo pendiente a negociar	Capital humano capacitador contratado por Institución particular	VALOR TOTAL CAPACITACIÓN PENDIENTE A NEGOCIAR CON INSTITUCIÓN FORMATIVA		

		desarrollo personal y profesional de los empleados, mejorando sus ingresos y permitiendo tener sentido de pertenencia por la empresa, ejecución en 2 semestres.								
Capacitar al personal en atención al cliente y trabajo en equipo.	Realización de asesorías con psicóloga y programación de charlas 1 vez al mes por 6 meses, sobre atención al cliente y la importancia del trabajo en equipo.	2 Trimestres: del 20 de Abril al 20 de Octubre de 2018.	Aumento de satisfacción del cliente y fidelización en un 15%	Recursos Humanos	Material de apoyo, plegables, videos.....\$100.000	Logística de fechas y horarios para capacitaciones, servicios públicos ....\$100.000	Contratación profesional capacitador (psicóloga).....\$800.000	VALOR TOTAL CAPACITACIÓN POR 6 MESES \$1'000.000		

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE CALIDAD</b>	Formular la política de Calidad de la empresa	Asignar los recursos necesarios para revisar el modelo de negocio de la empresa y detectar los aspectos que está debe mejorar. Contratación de 2 asesores de calidad para capacitar al personal.	2 Trimestres del 15 de Mayo al 20 de Noviembre de 2018	Valor agregado de calidad en los productos en un 10%, mediante política de calidad.	Gerencia y Producción	Papelería, formatos, hojas de ruta y seguimientos.....\$100.000	Logística de fechas y horarios para capacitaciones y contratación , servicios públicos ....\$100.000	Contratación de 1 asesor en asuntos de calidad empresarial.....\$1'500.000	VALOR TOTAL CAPACITACIÓN \$1'700.000		
	Capacitar al personal para la obtención de la NORMA DE CALIDAD ISO 9001 de 2015	Contratar personal experto en la Norma de calidad ISO 9001 de 2015 y su correcta implementación . Capacitaciones bimestrales para que el personal adquiera conocimientos sobre la gestión de la calidad.		Aumento de los estándares de satisfacción 15% según la percepción de los clientes en los productos y vía libre a certificación en NORMA DE CALIDAD			Logística de fechas y horarios para capacitaciones, servicios públicos ....\$300.000	Contratación de 1 asesor en NORMA ISO 9001 de 2015.....\$1'500.000	VALOR TOTAL CAPACITACIÓN \$1'900.000		



			ISO 9001 de 2015							
Seleccionar proveedores certificados con NORMA DE CALIDAD ISO 9001 de 2015	Ejecutar listas de chequeo para realizar evaluaciones constantes a los proveedores. Utilizar programas informáticos para actualizar constantemente los requisitos de la norma.	2 Semestres del 16 de Julio de 2018	Actualizar base de datos de proveedores que cumplan con estándares de calidad 50% (certificación NORMA DE CALIDAD ISO 9001 DE 2015)	Gerencia y Producción	Adquisición de software en gestión de Calidad, al cual se ajusten los proveedores.....\$2'000.000	Contactar, cotizar, requerir documentación a proveedores, analizar y toma de decisiones, logística de búsqueda de proveedores.....\$300.000	Contratación asesor en manejo de software de gestión de calidad X 2 meses.....\$1'000.000	VALOR TOTAL ACTIVIDAD \$3'200.000		
Divulgar al público la calidad de sus prendas, creando diferenciación del producto	Divulgar por medio de campañas publicitarias sobre los avances y novedades de la empresa. Invertir en	3 semestres: del 20 de Febrero de 2018 al 20 de Octubre de 2019	3 campañas cada semestre	Gerencia y mercadeo	Volantes, plegables, afiches publicitarios y demás apoyo para divulgar la calidad de los productos.....\$800.000	Logística publicitaria aprobación campaña.	Contratar 2 personas para entregar publicidad ....\$1'000.000	VALOR TOTAL ACTIVIDAD \$1'800.000		

	promoción como pancartas, carteles y volantes para informar a la comunidad sobre los cambios en la empresa.									
Promover el buen uso de los recursos, su eficiente almacenamiento y manejo de desperdicios	Conformar equipos de calidad, a los cuales se les asignaran 10% de los recursos para apoyar a la implementación de las buenas prácticas y procesos más limpios. Realizar círculos de calidad entre los equipos de la empresa para generar nuevas ideas para el uso adecuado de los recursos y desperdicios.	1 Semestre: Febrero 20 de 2018 a Agosto 28 de 2018	1 programa Mejoramiento del manejo de desperdicios y el reciclaje, visualizando ambiente sano y productivo.	Gerencia y producción	Botes de basura para seleccionar reciclaje, señalización y demás....\$500.000	Apoyo mediante las normas de convivencia de la empresa, apoyo logístico, reconocimiento a la actividad por parte de sus trabajadores para lograr el mejoramiento.	Personal trabajador de la empresa, conformando círculos de calidad	VALOR TOTAL ACTIVIDAD \$500.000		

	Mejorar sistema de control de inventarios y manejo del almacén	Elaborar informes mensuales sobre los avances y posibles cambios que se presenten durante la implementación . Realizar convocatorias trimestrales para que los empleados y colaboradores brinden sugerencias de mejoras a los procesos de implementación y desarrollo.	3 Semestres: del 03 de Enero de 2018 al 20 de Octubre de 2019	Diseñar 1 programa de inventarios digital	Gerencia y Producción	Supervisión de Control de Inventarios, planeamiento de la organización del almacén.	Planeación de la rotación de inventarios e investigación de nuevos métodos.	Personal trabajador de la empresa sección almacén y producción.	VALOR TOTAL ACTIVIDAD \$500.000		
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE PRODUCTIVIDAD</b>	Diseñar flujograma del proceso productivo para evaluar y mejorar tiempos y movimientos	Incorporar programas que agilicen el flujo de información y el manejo de inventarios y almacenamiento de los productos.	2 Semestres: de Octubre 20 de 2018 a Abril 25 de 2019	1 estudio de tiempos y movimientos - diagrama pert cada año	Producción	Software de tiempos y movimientos Six Sigma ....\$2'000.000	Convocatorias de empleo .....\$300.000	Técnico en manejo de software y sistema de información....\$900.000	VALOR TOTAL ACTIVIDAD \$3'200.000		

Planificar mantenimiento de máquinas y herramientas de producción	Adquirir 2 programas y personal encargado (2) del mantenimiento constante de la maquinaria y herramientas utilizadas en los procesos de fabricación. Adquirir software para el manejo y control de inventarios de materia prima y producto terminado.	2 Semestres de 10 de Agosto de 2018 a 20 de Febrero de 2019	Reducción de reparaciones e imprevistos en maquinaria y equipos en un 10% semestralmente	Producción	2 programas de mantenimiento por año....\$1'000.000	Licencias de programas de mantenimiento industrial .....\$1500'.000	Personal de mantenimiento .....\$900.000	VALOR TOTAL ACTIVIDAD \$3'400.000		
Aplicar método 5S para el taller de producción	Aplicar el método 5S al taller de producción para y mejorar los procesos e incrementar productividad 1 vez por semestre	4 semestres: del 15 de Enero de 2018 al 20 de Enero de 2020.	Mejoramiento de procesos, desplazamientos, seguridad industrial y ambientes más saludables, perceptible por los	Producción - Recursos Humanos	Implementos de aseo y limpieza...\$50.000	Coordinación del equipo .....\$1'000.000	Personal del equipo .....\$1'000.000	VALOR TOTAL ACTIVIDAD \$2'050.000		

				trabajadores , reflejado en su motivación laboral.							
	Realizar seguimiento a la calidad de los materiales y costos de producción	Diseñar informes mensuales que contribuyan al control y mejora administrativa	4 semestres: del 15 de Enero de 2018 al 20 de Enero de 2020.	1 informe gerencial de funcionamiento por cada área mensual	Producción	Papelería.....\$50.000	Personal administrativo y de servicio al cliente ....\$2'200.000	Evaluadores de los informes .....\$1'200.000	VALOR TOTAL ACTIVIDAD \$3'450.000		
<b>OBJETIVO ESTRATEGICOS DE INNOVACIÓN</b>	Crear el área de investigación y desarrollo de nuevos productos en la empresa	Crear un equipo encargado del área de investigación y desarrollo de nuevos productos, donde se promocionen nuevos productos cada semestre.	4 semestres: del 15 de Enero de 2018 al 20 de Enero de 2020.	1 área encargada de proyectos de investigación y desarrollo	Producción. Mercadeo y ventas	Logística y aprobación de nuevos productos	Coordinación del equipo .....\$1'400.000	Personal interno del equipo .....\$2'000.000 Asesores externos ....\$1'500.000	VALOR TOTAL ACTIVIDAD \$2'900.000		

	Fortalecer servicio posventa mediante seminarios sobre cuidado corporal y estético	Realización de eventos para que los clientes conozcan la importancia del buen manejo de las fajas, como cuidar su cuerpo y mantener la estética corporal, fortaleciendo el servicio posventa.	4 semestres: del 15 de Enero de 2018 al 20 de Enero de 2020.	1 programa de servicio posventa para este periodo, fidelizando al cliente en un 15% por semestre		Material didáctico e impreso .....\$1'000.000	Gestión logística..... \$900.000 x semestre	Conferencista....\$ 2'000.000	VALOR TOTAL ACTIVIDAD \$3'900.000		
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS FINANCIEROS O DE RECURSOS Y CAPACIDADES</b>	Incrementar la rentabilidad del capital aportado	Realizar seguimiento a los gastos variables de la actividad productiva, identificando posibles gastos inoficiosos. Crear historial de gastos. Incrementar asistencia personalizada al cliente como valor agregado, realizando llamadas,	4 semestres: del 15 de Enero de 2018 al 20 de Enero de 2020.	Aumento de la rentabilidad un 20% cada semestre	Financiero	Software contable para realizar seguimiento a los gastos inoficiosos. Realizar historial de gastos.....\$2.000.000	Gestión y supervisión de asistencia personalizada a clientes.....\$500.000	Contratación de profesional experto en software contable .....\$2'000.000	VALOR TOTAL ACTIVIDAD \$4'500.000		

	visitas, chats. Etc.									
Aumentar flujos de caja actuales	Aumentar el flujo de caja mejorando la rotación de inventarios, con días de rebajas y beneficios adicionales al cliente, para impulsar compra.	4 semestres: del 15 de Enero de 2018 al 20 de Enero de 2020.	Mejoramiento en rotación de inventarios, en un 10%, cada semestre	Financiero y producción	Formatos y software para manejo de inventarios.....\$1'000.000	Planeación, logística de días de descuentos y rotación de inventarios....\$800.000	Contratación de personal (2) para promocionar días de descuentos.....\$1'500.000	VALOR TOTAL ACTIVIDAD \$3'300.000		
Incentivar venta cruzada, aumentando índice de ventas	Aumentar índices de ventas mediante la venta cruzada	3 Semestres: del 20 Agosto de 2018 al 20 de febrero 2020	Incremento de las ventas fajas y complementarios en un 10% en cada semestre	Mercadeo y ventas- Financiero	Plegables de información y promoción de productos complementarios y paquetes promocionales.....\$50.000	Planeación y gestión de las ventas y sus complementario\$1'000.000	Contratación de 1 persona para promocionar productos adicionales.....\$1'000.000	VALOR TOTAL ACTIVIDAD\$2'050.000		

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Reducir el impacto ambiental que pueden ocasionar las prácticas operativas de la empresa.	Asesoría de expertos en manejo de residuos industriales, por 1 mes de asesoría y sensibilización.	1 campaña cada 3 meses de impacto ambiental. Por 2 semestres desde Enero 22 de 2018 a Enero 23 de 2019	Disminución del impacto ambiental evidenciado en un ambiente más limpio y seguro.	Gerencia y Recursos Humanos	volantes, plegables, afiches para comunicar e incentivar el cuidado del medio ambiente.....\$500.000	Planeación y gestión de las ventas y sus complementario\$1'000.000	Contratación de 1 persona con conocimientos en el área Responsabilidad social...\$1'100.000	VALOR TOTAL ACTIVIDAD\$2'600.000		
	Impulsar la motivación y la implicación de los Recursos Humanos en la mejora continua de la empresa y de los stakeholders	Fortalecer el trabajo en equipo y asesorías sobre solución de problemas y desarrollo empresarial y personal.	Realizar 1 diagnóstico para inventario de necesidades y requerimientos en gestión humana, 1 Trimestre febrero 20 de 2018 a 23 Mayo de 2018	Aumento de la motivación en los empleados, visualizando un trabajo en equipo armónico.	Recursos Humanos	Conferencias y jornadas motivacionales.....\$2'300.000	Logística de conferencias .....\$600.000	Personal asesor.....\$1'000.000	VALOR TOTAL ACTIVIDADES \$2'900.000		



	Sensibilizar a la comunidad en la importancia de los buenos hábitos alimenticios y la vida sana.	Contactar asesoría con la caja de compensación familiar, para motivar y asesorar a la sana alimentación a un estilo de vida saludable, actividad lúdica de 1 vez por mes, en los dos años planteados.	1 campaña de sensibilización por mes, en 4 semestres del 20 de 2018, agosto al 23 de Noviembre de 2018	Disminución en inasistencias por parte de los empleados evidenciándose en el normal desarrollo de las actividades	Recursos Humanos	Materiales para actividades lúdicas una vez al mes... \$200.000	Convenio con caja de compensación familiar... \$2.000,000	Contratación de talleristas... \$1.000,000	VALOR TOTAL ACTIVIDADES \$3'200.000		
--	--	---	--	---	------------------	--	--	---	--	--	--

En el Plan de acción propuesto para la empresa FAJAS SIRENA, priman los objetivos estratégicos en los dos primeros años, 2018-2020, como respuesta a las brechas que la empresa tiene hasta el momento, se realiza a dos años puesto que el entorno cambiante hace que se propongan acciones a un tiempo más corto, puesto que es más factible evidenciar el avance obtenido y realizar los cambios que se requieren para hacerlo más efectivo. Los objetivos estratégicos que se tuvieron en cuenta primordialmente fueron: Desarrollo o Crecimiento, Calidad, Productividad, Innovación, Financieros o de Recursos y Capacidades y de Responsabilidad Social, propicios para direccionar estratégicamente la empresa, guiándola a alcanzar mejores resultados en el negocio de las fajas, convirtiéndola en líder del mercado del diseño, la confección y comercialización de las fajas posquirúrgicas y moldeadoras, un plan de acción donde se reflejan las estrategias, actividades, tiempo, responsables, y los insumos necesarios para hacer efectivo el plan en mención; donde se requiere del apoyo y compromiso de todos en la empresa, iniciando con la gerencia hasta llegar a sus empleados operativos, fortaleciendo día a día una empresa que busca posicionarse y ser competitiva en un mercado creciente y contendido, es importante que la empresa se comprometa y siga adelante con este plan que es benéfico y fortalece todos los aspectos que componen la organización, con miras a un futuro próspero en el mercado de las fajas.

## 10. CONCLUSIONES

Al realizar un paso a paso estratégico, un análisis y diagnóstico tanto interno como externo, el desarrollo y evaluación de alternativas, y utilizando la información obtenida de la empresa, se obtuvo un reconociendo de los diferentes factores que podían llegar a beneficiar o ser un factor negativo para esta. Gracias a esta investigación se obtuvieron ítems claves para la formulación de estrategias que se ajusten al cambio que se necesita para fortalecer a la empresa; lo cual será de gran provecho para ella y para incrementar las ventas y el reconocimiento de la marca en la ciudad y en la región.

Este tipo de empresa dinamiza el mercado nacional, es decir contribuye a la creación de nuevos empleos; generando estabilidad en los hogares colombianos, reactivando la economía, pero es una industria en donde las barreras de entrada y salida son muy pocas, es allí donde nace la incógnita de que aspectos realmente la beneficiaran. Al realizar este estudio se logró obtener respuesta a algunas de las inquietudes iniciales, y se espera que por medio de él la empresa conozca mejor sus debilidades y amenazas para utilizarlas a su favor.

Es importante resaltar la importancia que tiene el sector textil en el país; puesto que es uno de los sectores más amplios y competitivos; lo cual permite a la empresa contar con ventaja competitiva en distintos aspectos como lo es la gran variedad de productos y servicios que puede ofertar, además permite diversificarse e incursionar en nuevas oportunidades de negocio, reforzando también los productos y servicios actuales con que la empresa cuenta. Fajas Sirena es una empresa que tiene gran potencial en el mercado; dado que, es una empresa que no solo busca obtener e incrementar su rentabilidad, sino que busca ir más allá, ofreciendo asesoría y apoyo a los clientes, generando así una relación más estrecha entre la empresa y los clientes. Este tipo de factores son claves para que una empresa logre el reconocimiento y el posicionamiento de la marca, distinguiéndose no solo por la calidad en los productos sino también en la calidad del servicio y del personal de la empresa.

La anterior investigación orienta a conocer la situación actual de la empresa FAJAS SIRENA, empresa bugueña a la cual se le realizó el análisis correspondiente de las 9 dimensiones del sector externo, donde se evidenciaron algunos factores de oportunidad, en el mercado local con respecto al desarrollo comercial actual, como es la creciente ola de cirugías estéticas de todo tipo, donde las personas están buscando una alternativa para un cambio que realce su belleza, La empresa es una

organización que lleva más de 16 años de existencia en la ciudad, compitiendo en un mercado que crece a un ritmo acelerado. Sus oportunidades más representativas se encuentran en nichos aún no explorados como las tiendas de cadena, tiendas de ropa íntima, catálogos virtuales y falta de consolidación del mercado mediante las redes sociales.

Sus debilidades con mayor peso se representan en la poca inversión de nuevos proyectos que le permitan diversificar sus productos e innovar fidelizando sus clientes. La falta de investigación de mercado la limita a explorar nuevas alternativas comerciales y por ende a incrementar sus ventas. Su infraestructura también se ha convertido en un limitante de desarrollo, puesto que no ha permitido la ampliación de la capacidad productiva y el correcto almacenamiento de producto en proceso y terminado por falta de espacio locativo adecuado para este fin.

Finalmente, este trabajo de investigación propende a dar una guía a la empresa FAJAS SIRENA y a su administración, en la planeación de un direccionamiento estratégico que le permita crecer, posicionarse en el mercado y ser más competitiva, aportando de esta manera al desarrollo de la ciudad y del país.

## 11.RECOMENDACIONES

Para La empresa FAJAS SIRENA en cabeza de su Gerente y su equipo de colaboradores, las siguientes recomendaciones son vitales para tenerlas en cuenta en el momento de planificar el diseño estratégico que permita la competitividad y posicionamiento en el mercado de la confección y distribución de las Fajas posquirúrgicas y de control en el mercado local, para aprovechar oportunidades y hacer frente a las amenazas existentes en su entorno.

- Apoyo de las TIC para dar apertura a nuevos nichos de mercado, manejo de redes sociales y ventas por medio de catálogos virtuales; lo cual aumentará el compromiso y la fidelización de los clientes con la empresa. Así mismo actualizar la página web existente indicando precios de venta, descuentos, lanzamientos e implementar asesorías permanentes mediante el chat con clientes.
- Innovación en prendas de control que cumplan con los estándares de calidad exigidos por la normatividad nacional y de acuerdo a especificaciones de los clientes.
- Planificar un programa de capacitaciones que conlleven a fortalecer los aspectos que se encuentran en posición de debilidad y que merecen ser contrarrestados de manera urgente. Tales como Trabajo en equipo, manejo de inventarios y rotación de los mismos, certificación en la NORMA DE CALIDAD ISO 9001 de 2015, Responsabilidad social, etc.
- Ampliación de infraestructura que permita mejorar la capacidad de producción y sistema de almacenamiento e inventario.
- Se recomienda realizar estudio de proveedores de acuerdo a su capacidad y tiempo de entrega, estándares y certificaciones de calidad, precios, servicio posventa.
- Divulgación de cambios a realizar, para que éstos sean implementados de la manera más correcta y oportuna.
- Se recomienda que FAJAS SIRENA, trabaje con fijación en la certificación en la NORMA DE CALIDAD ISO 9001 de 2015, para gestionar todos los procesos de la empresa, lo cual la consolida como una empresa segura,

confiable para realizar negociaciones, con calidad en su producción, atención al cliente y un servicio posventa oportuno y acorde con el trabajo arduo que presenta la empresa, para posicionarse y competir en el mercado local.

Se recomienda a la empresa FAJAS SIRENA seguir las prácticas de fortalecimiento en el mercado que realiza la empresa FAJAS SALOMÉ, como es la estrategia de mercadeo que tiene la empresa para llegar a su cliente final, como son los catálogos físicos que se encuentran a disposición de su clientela en tiendas naturistas y tiendas de cuidado personal, manejando una logística de distribución casi inmediata con pedidos que tardan máximo 3 días en su entrega, es entonces la empresa FAJAS SALOMÉ, quien ha desarrollado un alto desempeño que contribuye a la competitividad de la empresa en el sector.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DIGITALES

### BIBLIOGRAFIA

AMAYA Amaya J. Gerencia, Planeación y Estrategia. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas, 2005

ANSOFF, Igor. La estrategia de la empresa, 1986

BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Poemia su casa Editorial, Cali Colombia, 2005.

BETANCOURT, Benjamín. Benchmarking competitivo. Un enfoque práctico. Primera edición. Tuluá, Colombia: Universidad del Valle, 2013.

CAMISÓN, César. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A., 2007

CHANDLER, Alfred D. Jr., Strategy and Structure. Chapter in the History of American Industrial Enterprise, MIT Press, Massachussets: Cambridge, 1962

DÍAZ, Diego. Plan de mercadeo empresa confecciones Dacardi Ltda. Universidad EAN, 2013

FRANKLIN, Enrique. Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. Segunda edición. México: editorial Pearson Educación, 2007

FRED, David. Conceptos de administración estratégica, 1997

GUERRERO, Cuauhtémoc. Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (pymes). Herramienta básica para su permanencia y consolidación, 2015. 142 p.

GUTIERREZ, Juan Francisco. Fundamentos de Administración Deportiva. Editorial Kinesis. Armenia-Colombia, 2013.

HAMEL, Gary. La Conquista del Futuro. 3ª Edición. Dunod, 2005. 329 p.

HAMEL, G. Leading the revolution, Boston: Harvard Business School Press, 2000.

HAMEL, G., & Prahalad, C. Propósito estratégico. Harvard Business Review, 1989.

KAPLAN, R.S. & Norton, D.P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KENNETH, Andrews. Concepto de Estrategia Corporativa.1971

KOONTZ, H y Wehrich, H. Administración una perspectiva global. 11ª ed. México: Mc Graw Hill, 2008.

KOTLER, Armstrong. Cámara y Cruz. Marketing. Décima Edición. Prentice Hall. 10 p.

LAWRENCE y Lorsch. Desarrollo organizacional. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones, 1973

MANKIWI, Gregory. Principios de Economía. Tercera Edición. Mc Graw Hill. 41 p.

MERCADO, Salvador. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Editorial public adm contab jurid

MINTZBERG, Henry; Brian Q., James; Voyer, John. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Primera Edición (Edición Breve). México: Editorial Prentice Hall, 1998

MINTZBERG, Henry. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. 1 ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., 1998.

Núñez B., Miguel. Material de apoyo del seminario Gestión de la Productividad. Doctorado en Ciencias de la Ingeniería, mención Productividad. Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Barquisimeto, Venezuela.2007

PEREZ, Alejandro. Campaña de sostenimiento de la marca Bella Donna de la ciudad de Santiago de Cali. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente, 2013.

PORTER, Michael. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, 2008. 35, 1-10 p.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Décima primera reimpresión. México: Compañía Editorial Continental, 1995.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Sexta edición. Bogota, Colombia: 3R Editores, 1997. 157p

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2008. 186 p.

STANTON, Etzel y Walker Fundamentos de Marketing. 13a. Edición. Mc Graw Hill. 49 p.

STEINER, George. Planeación estratégica lo que todo director debe saber. Trigésima cuarta reimpresión. México: Grupo editorial patria, 2007.

VARGAS, Erika Johana. Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa de confecciones Confetex de Colombia S.A.S. Universidad Tecnológica de Pereira, 2016.

## **WEBGRAFIA**

ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Decreto 1351 de 2016. En línea (22 de Ago., 2016).

Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=68306>

Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga. Guía del inversionista. En línea (2014). Disponible en: [http://www.cccbuga.org.co/guia\\_de\\_inversiones/](http://www.cccbuga.org.co/guia_de_inversiones/)

ÁLVAREZ, Carlos. La crisis del sistema de salud. En línea (05 de Marzo, 2017). Disponible en: <http://blogs.eltiempo.com/motor-de-busqueda/2017/03/05/la-crisis-del-sistema-de-salud/>

ARBELAEZ, Helena. Body fajas. En línea (28 de Nov., 2010). Disponible en: <http://bodyfajash.blogspot.com.co/2010/11/material-para-la-elaboracion-de-fajas.html>

AVILA, Raúl. Los acuerdos comerciales están desaprovechados. En línea (07 de Nov., 2015). Disponible en: <http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/articulo/los-acuerdos-comerciales-estan-desaprovechados.html>



BENAVIDES, Cristian. Tecnología en Colombia por Solutek. Disponible en: [http://www.solutekcolombia.com/tecnologia\\_colombia.htm](http://www.solutekcolombia.com/tecnologia_colombia.htm)

COATS INDUSTRIAL. Fajas. Disponible en: <http://www.coatsindustrial.com/es/productsapplications/apparel/underwear/girdles>

COMISIÓN ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE. Publicaciones. En línea (2016). Disponible en: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04)

DANE. Gran encuesta integrada de hogares –GEIH- mercado laboral. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Ley de formalización y generación de empleo. En línea (09 de Abr., 2015). Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/politicas-de-estado/ley-formalizacion-y-generacion%20de-empleo/Paginas/ley-de-formalizacion-y-generacion-de-empleo.aspx>

DIANE & GEORDI. About us. Disponible en: <https://dianeandgeordi.com/pages/about-us>

EL PERIÓDICO EL PAÍS. NOVEDADES TECNOLÓGICAS EN EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN. En línea (03 de Ag., 2016). Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/novedades-tecnologicas-en-el-sector-de-la-confeccion.html>

ENCOLOMBIA. Ley Anti contrabando. En línea (6 de Jul., 2015). Disponible en: <https://encolombia.com/derecho/leyes/anticontrabando-ley1762/>

ESCAMILLA, Oscar. El jugoso mercado de las fajas del cuerpo. En línea. (28 de Ago., 2017). Disponible en: [http://www.ansalatina.com/americalatina/noticia/colombia/2016/08/28/el-jugoso-mercado-de-las-fajas-del-cuerpo\\_35b551f4-37ce-46b1-a5dc-50f871fae13e.html](http://www.ansalatina.com/americalatina/noticia/colombia/2016/08/28/el-jugoso-mercado-de-las-fajas-del-cuerpo_35b551f4-37ce-46b1-a5dc-50f871fae13e.html)

EURONEWS.COM. Disponible en: <http://es.euronews.com/tag/corea-del-norte-amenaza-con-una-guerra-nuclear>

EVDOKIA, Moise. Estudio sobre la apertura comercial de Colombia. Disponible en: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=73236&name=Estudio\\_Apertura\\_Comercial\\_Colombia.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=73236&name=Estudio_Apertura_Comercial_Colombia.pdf&prefijo=file)

FAJATE. Acerca de nosotros. Disponible en: <http://www.fajate.co/info/acerca-de-nosotros>

FAJAS LADY. Nosotros. Disponible en: <http://www.fajaslady.com/nosotros>

FAJAS SALOME. NOSOTROS. Disponible en: <https://fajasalome.com.co/pages/nosotros>

Fgaless. Historia de las fajas. En línea. (05 de Enero, 2017). Disponible en: <https://www.fajasgaless.com/historia-las-fajas/>

GALVIS COLLAZOS, Ingrid. Planeación estratégica en la empresa Confecciones Salome Ltda. 2012-2014. Santiago de Cali, 2013. Proyecto de grado. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Disponible en: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4851/3/TAU01235.pdf>

GALLARDO, Paulina. ¿Qué es el powernet? En línea (19 de Abr., 2017). Disponible en: <https://www.fajascolombianas.mx/que-es-el-powernet/>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. En línea (28 de Nov., 2017). Disponible en: [https://www.invima.gov.co/images/stories/normatividad/decreto\\_4725\\_2005.pdf](https://www.invima.gov.co/images/stories/normatividad/decreto_4725_2005.pdf)

IZQUIERDO, Aura. Así está Colombia en tecnología, innovación y emprendimiento digital. En línea (14 de Ag., 2017). Disponible en: <http://www.enter.co/cultura-digital/colombia-digital/colombia-emprendimiento-digital/>

Las tres estrategias genéricas. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 0731 de 13 de Abril de 2012. En línea (2012). Disponible en: [http://www.tlc.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=62924&name=DECRETO\\_0731\\_DEL\\_13\\_DE\\_ABRIL\\_DE\\_2012.pdf&prefijo=file](http://www.tlc.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=62924&name=DECRETO_0731_DEL_13_DE_ABRIL_DE_2012.pdf&prefijo=file)

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Mirada al sector textil. En línea (07 de Nov., 2017). Disponible en: [http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones/12780/mirada\\_al\\_sector\\_textil](http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones/12780/mirada_al_sector_textil)

MONTOYA, Luis. Análisis estratégico del entorno. Disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20del%20entorno.pdf>

MORA VERA, Jenny Paola. Plan estratégico de mercado para Lady Confort. Bogotá, 2010. Proyecto de grado. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2054/1032373849-2010.pdf>

NACIONES UNIDAS NUEVA YORK. Situación y perspectiva de la economía mundial 2017. Disponible en: [https://www.un.org/development/desa/dpad/wpcontent/uploads/sites/45/2017wesp\\_es\\_sp.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wpcontent/uploads/sites/45/2017wesp_es_sp.pdf)

PEDRAZA, Yamily. Estudio socioeconómico de la zona Buga y área de jurisdicción. En línea (Enero, 2017). Disponible en: [https://www.cccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2017/Estudio%20Economico/ESTUDIO\\_SOCIOECONOMICO\\_ZONA\\_2016.pdf](https://www.cccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2017/Estudio%20Economico/ESTUDIO_SOCIOECONOMICO_ZONA_2016.pdf)

PERIÓDICO EL PAIS. Aprueban incentivos tributarios por 10 años a empresas que se establezcan en Buga. En línea (01 de Mar., 2016). Disponible en: <http://www.elpais.com.co/valle/aprueban-incentivos-tributarios-por-10-anos-a-empresas-que-se-establezcan-en-buga.html>

PERIODICO EL TIEMPO. Repuntan las ventas de ropa nacional. En línea (30 de Mar., 2016). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16549912>

PERIODICO EL TIEMPO. Ventas de la industria y el comercio al por menor repuntaron en julio. En línea (14 de Sept., 2017). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-de-la-industria-y-el-comercio-en-julio-de-2017-en-colombia-130734>

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Colombia contra la corrupción. Disponible en: [especiales.presidencia.gov.co/Documents/20160511-colombia-contra-corrupcion/colombia-contra-la-corrupcion.html](http://especiales.presidencia.gov.co/Documents/20160511-colombia-contra-corrupcion/colombia-contra-la-corrupcion.html)

REDACCIÓN EL HERALDO.CO. Gobierno declara emergencia económica en Cúcuta por crisis fronteriza con Venezuela. En línea (02 de Sept., 2015). Disponible en: <https://www.elheraldo.co/colombia/gobierno-declara-emergencia-economica-en-cucuta-por-crisis-fronteriza-con-venezuela-215105>

REDACCIÓN EL TIEMPO. Así funcionará la nueva ley que combate el contrabando. En línea (18 de Jun., 2015). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15972195>

RED POR LA JUSTICIA AMBIENTAL EN COLOMBIA. Políticas ambientales. Disponible en: <https://justiciaambientalcolombia.org/herramientas-juridicas/politicas-ambientales/>

Redacción Salud. Colombia, un país de plástico. En línea (21 de Dic., 2015). Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/salud/colombia-un-pais-de-plastico-articulo-607061>

REVISTA DINERO. Las fajas colombianas que conquistaron a las Kardashian. En línea (23 de Jun., 2016). Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/las-fajas-colombianas-que-conquistaron-a-las-kardashian/224926>

RODRIGUEZ, Gloria. Desafíos de la gestión ambiental en Colombia. En línea (27 de Mar., 2017). Disponible en: [sostenibilidad.semana.com/opinion/articulo/desafios-de-la-gestion-ambiental-en-colombia/37408](http://sostenibilidad.semana.com/opinion/articulo/desafios-de-la-gestion-ambiental-en-colombia/37408)

SANTOS, Alejandro. Colombia 2017: Para dónde va el país. En línea (29 de Ene., 2017). Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/alejandro-santos-analiza-lo-que-se-viene-en-el-2017-para-colombia/513529>

SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE SALUD. Análisis de Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales Valle del Cauca Año 2016. En línea (2016). Disponible en: [www.valledelcauca.gov.co/salud/descargar.php?id=13189](http://www.valledelcauca.gov.co/salud/descargar.php?id=13189)

Secretaría Senado. Código comercio. En línea (29 de Nov., 2017). Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html)

SUSTAINABILITY AND MARKETING. La industria textil y el medio ambiente. En línea (18 de Feb., 2015). Disponible en: <http://sustainablebrandsmadrid.com/blog/la-industria-textil-y-el-medio-ambiente/>

Valle del Cauca Colombia guía turística. En línea (30 de May., 2016). Disponible en: <https://cdn.colombia.com/docs/turismo/sitios-turisticos/cali/valle-del-cauca.pdf>

VELÁSQUEZ, Yngrid. Los valores Organizacionales: Referencia para la evaluación de la productividad. En línea (25 de Nov., 2017). Disponible en: [http://oa.upm.es/19402/1/INVE MEM 2012 139916.pdf](http://oa.upm.es/19402/1/INVE_MEM_2012_139916.pdf)

¿Hay crisis de la cultura en Colombia? [Anónimo]. En línea (28 de May., 2016). Disponible en: <http://www.semana.com/cultura/articulo/cultura-y-su-papel-en-el-posconflicto/475468>