

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CRÉDITO Y COBRANZA
PARA CI SPATARO NAPOLI S.A. 2011 - 2014

MARILYN RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2011

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CRÉDITO Y COBRANZA
PARA CI SPATARO NAPOLI S.A. 2011 - 2014

MARILYN RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ

Trabajo de Grado elaborado para aspirar al título de
Profesional en Administración de Empresas

Director Benjamín Betancourt Guerrero, M.B.A.



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2011

Nota de aceptación:

Aprobado por el Director del Plan de Administración de Empresas y el Director Del Trabajo de Grado como requisito exigido por la Universidad del Valle.

Firma del Director del Plan de Administración de Empresas

Firma del Director del Trabajo de Grado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Noviembre 2 de 2011

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que me apoyaron en esta etapa tan importante de mi vida:

A mis padres Leonilda y Diego y hermanos Claudia y Andrés

A mis tías Bertha Ligia y María Antonieta

A mi Prima Victoria Eugenia

A mis amigos y alcahuetes Eulalia y Jazmín

A Dios por sus infinitas bendiciones y amor

Marilyn Rodríguez Domínguez

AGRADECIMIENTOS

A Benjamín Betancourth Guerrero, MBA, Director de Trabajo de Grado y Docente de la Universidad del Valle, por su asesoría, tiempo y colaboración.

A Humberto Spataro Ospina, Presidente de C.I. Spataro Napoli S.A. por su disposición y por compartir detalles importantes para el desarrollo de esta investigación.

A Ing. Julio Cesar Spataro Domínguez, Gerente General de C.I. Spataro Napoli S.A. por su autorización y suministro de información, para la elaboración de la Investigación en la compañía.

A Elcy Ocampo Trujillo contadora de C.I. Spataro Napoli S.A. y Sergio Martínez Choís Ingeniero Industrial, Universidad Javeriana Cali, por su colaboración, reflexiones y apoyo constante.

A la Universidad del Valle y su cuerpo de docentes y personal administrativo, por su labor y el cumplimiento de su misión.

Marilyn Rodríguez D.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	1
1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación de problema	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. MARCO REFERENCIAL	5
1.4.1. Marco teórico	5
1.4.2. Diseño metodológico	13
2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	17
2.1. ENTORNO DEMOGRÁFICO	17
2.2. ENTORNO ECONÓMICO	24
2.3. ENTORNO SOCIAL	41
2.4. ENTORNO POLÍTICO	47
2.5. ENTORNO CULTURAL	53
2.6. ENTORNO JURÍDICO	56
2.7. ENTORNO TECNOLÓGICO	66
2.8. ENTORNO ECOLÓGICO	73

3. ANÁLISIS DEL SECTOR	77
3.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	78
3.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS	89
3.3. CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES Y SÍNTESIS DEL ANÁLISIS	96
3.4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR	97
3.5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA	98
3.6. DIAMANTE COMPETITIVO	98
3.7. CADENA DE VALOR	107
4. BENCHMARKING	111
4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	115
4.2. LÍDER DE LA COMPETENCIA	116
5. ANÁLISIS INTERNO	121
5.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	121
5.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	126
5.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	129
6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	146
6.1. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	146
6.2. EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO E.F.I.	148
6.3. ANÁLISIS DE LA DOFA	149
6.4. ESTRATEGIAS FO, DO, FA, DA	151
7. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	153

7.1. MISIÓN	153
7.2. VISIÓN	154
7.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	154
7.4. ESTRATEGIAS	154
7.5. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	156
7.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	168
8. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO	170
8.1. SITUACIÓN ACTUAL	170
8.2. OBJETIVOS	172
8.3. ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	174
8.4. PRESUPUESTO	176
8.5. RESPONSABLES	176
8.6. POLÍTICAS DE CRÉDITO	178
8.7. POLÍTICAS DE COBRANZA	178
8.8. PROCEDIMIENTOS	179
9. EVALUACIÓN Y CONTROL	184
9.1. OBJETIVO	184
9.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL DE LA CARTERA	184
9.3. INDICADORES DE GESTIÓN DE CARTERA	185
10. CONCLUSIONES	187
11. RECOMENDACIONES	188
BIBLIOGRAFÍA	189

LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Fuentes de datos secundarios.	15
Cuadro 2. Composición por edad y genero la población del Valle del Cauca	17
Cuadro 3. Composición por edad y genero la población de Santiago de Cali	18
Cuadro 4. Distribución de la población en el territorio	18
Cuadro 5. Población censada de 3 años y más, por nivel educativo alcanzado, según departamentos, áreas y sexo 2005	19
Cuadro 6. Fuerza de trabajo y tasas en Cali- Yumbo	19
Cuadro 7. Población censada de 5 años y más, por actividad realizada la semana anterior en el Valle, área y sexo	20
Cuadro 8. Estimaciones de la migración1985-2005	21
Cuadro 9. Producto interno bruto total y por habitante 2001 – 2007 Base 2000	24
Cuadro 10. Variación y contribución del IPC, por grupos de gastos 2008-2009	29
Cuadro 11. Saldo de captaciones del sistema financiero en el Valle del Cauca, por tipo 2008- 2009	30
Cuadro 12. Exportaciones en miles de dólares (FOB) en las principales ciudades del sector textil – confección.	30
Cuadro 13. Saldo de la cartera de créditos del sistema financiero, por tipo 2008- 2009 en el Valle de Cauca	37
Cuadro 14. Enzimas biotecnológicas y sus aplicaciones en la industria Fibra-Textil-Confección	71
Cuadro 15. Tipos de fibra utilizadas en la industria textil	78
Cuadro 16. Estado de resultados sector textil- confección 2006-2009	85

Cuadro 17. Balance general sector textil-confección 2006-2009	87
Cuadro 18. Indicadores Financieros sector Textil y confecciones	88
Cuadro 19. Otros principales jugadores a nivel de mundial del sector textil y confección	89
Cuadro 20. Principales marcas de prendas de vestir del mundo	90
Cuadro 21. Principales marcas de camiseía para caballero en Colombia	92
Cuadro 22. Estructura del sector textil-Confección	96
Cuadro 23. Formación titulada sector textil confección 2002-2009	101
Cuadro 24. Formación técnico profesional y tecnólogo sector textil 2002, 2009	102
Cuadro 25. Formación virtual sector textil-confección	103
Cuadro 26. Diagnostico de las actividades de la cadena C.I. Spataro Napoli S.A.	109
Cuadro 27. Ficha técnica Arturo Calle	113
Cuadro 28. Ficha técnica Camisería Inglesa	113
Cuadro 29. Ficha técnica Camisas Bavara	114
Cuadro 30. Ficha técnica Francisco Rocha	114
Cuadro 31. Ficha técnica C.I. Spataro Napoli S.A.	114
Cuadro 32. Balance general C.I. Spataro Napoli S.A.	130
Cuadro 33. Estado de resultados C.I. Spataro Napoli S.A.	131
Cuadro 34. Indicadores económicos C.I. Spataro Napoli S.A.	132
Cuadro 35. Principales destinos de exportación de C.I. Spataro Napoli S.A.	136
Cuadro 36. Pasos para visualizar la estrategia	162

Cuadro 37. Variables para cuadro estratégico del océano azul	163
Cuadro 38. Cuadro de acciones inicial	163
Cuadro 39. Visualización de estrategia	165
Cuadro 40. Nuevo cuadro estratégico	165
Cuadro 41. Presupuesto el proyecto	176
Cuadro 42. Cronograma de actividades	177
Cuadro 43. Política de crédito	178
Cuadro 44. Criterios para la asignación del crédito	180
Cuadro 45. Calificación para la asignación del crédito	180

LISTA DE GRAFICAS

	pág
Grafica 1. Cinco fuerzas del sector	10
Grafica 2. Distribución de la población en Cali, por sexo	18
Grafica 3. Distribución de ocupados, según posición ocupacional promedio 2009	20
Grafica 4. Causas de cambio de residencia durante los últimos cinco años	21
Grafica 5. Crecimiento anual del PIB 2001-2010	24
Grafica 6. Establecimientos según actividad económica	25
Grafica 7. Estructura gasto y participación de los hogares por clasificación CCIF ordenado por gasto total Nacional ENIG 2006-2007	27
Grafica 8. Variación del IPC Cali y total nacional 1998 - 2000	28
Grafica 9. Principales ingresos municipales 1998-2008	32
Grafica 10. Principales gastos municipales 1998-2008	33
Grafica 11. Distribución de los gastos totales municipales 1998-2008	34
Grafica 12. TRM de ene-01-09 a dic-31-10	38
Grafica 13. Distribución de Recursos de Inversión por Pilares del PND 2011-2014	49
Grafica 14. Tecnologías asociadas a la industria de la confección	66
Grafico 15. Consumo mundial de fibras textiles, 2008	79
Grafica 16. Ranking mundial de rendimientos de fibra año 2007	80
Grafica 17. Evolución de la producción industrial textil (variación %)	81
Grafica 18. Exportaciones de textiles	81
Grafica 19. Importaciones de textiles en Colombia	81

Grafica 20. Evolución % de la producción industrial confección	83
Grafica 21. Importaciones de Confecciones US Millones	84
Grafica 22. Consumo aparente de Textiles y Confecciones, US\$ Miles de millones 2008	94
Grafica 23. Modelo del Diamante Competitivo de Porter	99
Grafica 24. Cadena de Valor de C.I. Spataro Napoli S.A.	108
Grafica 25. Las cinco etapas del proceso de benchmarking	112
Grafico 26. Radar del Benchmarking	118
Grafica 27. Radar Benchmarking sopesado Arturo Calle	119
Grafica 28. Radar Benchmarking sopesado Camisería inglesa	119
Grafica 29. Radar Benchmarking sopesado C.I. Camisas Bavara	119
Grafica 30. Radar Benchmarking sopesado Francisco Rocha	119
Grafica 31. Radar Benchmarking sopesado C.I. Spataro Napoli S.A.	120
Grafica 32. Estrategia del océano azul	161
Grafica 33. Variables de cuadro estratégico del océano azul	163
Grafica 34. Organigrama C.I. Spataro Napoli S.A.	169

LISTA DE MATRICES

	Pág
Matriz 1.Variables claves del entorno demográfico	22
Matriz 2.Amenazas y oportunidades del entorno demográfico	23
Matriz 3. Variables claves del entorno económico	39
Matriz 4. Amenazas y oportunidades del entorno económico	40
Matriz 5. Variables claves del entorno social	45
Matriz 6. Amenazas y oportunidades del entorno social	45
Matriz 7. Variables claves del entorno político	51
Matriz 8. Amenazas y oportunidades del entorno político	52
Matriz 9. Variables claves del entorno Cultural	55
Matriz 10. Oportunidades y Amenazas del entorno cultural	56
Matriz 11.Variables claves del entorno Jurídico	64
Matriz 12. Amenazas y Oportunidades del entorno jurídico	65
Matriz 13. Variables claves del entorno tecnológico	72
Matriz 14. Amenazas y Oportunidades del entorno tecnológico	73
Matriz 15. Variables claves del entorno ecológico	76
Matriz 16. Amenazas y Oportunidades del entorno ecológico	76
Matriz 17. Matriz Perfil Competitivo	117
Matriz 18. Fortalezas y debilidades en la planeación	122
Matriz 19. Fortalezas y debilidades en la organización	123
Matriz 20. Fortalezas y debilidades en la dirección	124
Matriz 21. Fortalezas y debilidades en la evaluación y control	125

Matriz 22. Fortalezas y debilidades en la cultura organizacional	128
Matriz 23. Fortalezas y debilidades del área contable y financiera	134
Matriz 24. Fortalezas y debilidades del área y situación comercial	137
Matriz 25. Fortalezas y debilidades del área de producción	140
Matriz 26. Fortalezas y debilidades del área de suministros	141
Matriz 27. Fortalezas y debilidades de la gestión de la función de investigación y desarrollo	142
Matriz 28. Fortalezas y debilidades de la gestión de sistemas de información	143
Matriz 29. Fortalezas y debilidades de la gestión de recursos humanos	145
Matriz 30. Evaluación de factores externos	146
Matriz 31. Evaluación de Factores Internos E.F.I.	148
Matriz 32. Análisis de Oportunidades y Amenazas	150
Matriz 33. Matriz de evaluación de la misión	153
Matriz 34. Matriz de Ansoff	156
Matriz 35. Ansoff Aplicada a C.I. Spataro Napoli S.A.	157
Matriz 36. BCG	158
Matriz 37. Matriz de obstaculos	166
Matriz 38. Árbol de objetivos	173
Matriz 39. Árbol de Objetivos	174

RESUMEN

C.I. Spataro Napoli S.A. es una compañía familiar fundada en 1948, dedicada a la confección de camisas para caballero de marcas reconocidas, propias y bajo licencia. Su último plan estratégico contempla la expansión de mercados, lo que ha implicado una fuerte gestión comercial y financiera.

Tras una crisis financiera mundial, el dinero se hace cada vez más costoso y se dificulta la obtención del crédito, por lo que las compañías se ven obligadas a maximizar su activo de corto plazo para su financiación.

El trabajo de investigación presente se desarrolló para cumplir el objetivo fundamental que es la formulación del Plan Estratégico de crédito y cobranza para C.I. Spataro Napoli S.A. 2010-2013, Ubicada en la ciudad de Cali – Colombia

Para el logro del objetivo en mención se definieron objetivos específicos desarrollados en cada uno de los siete capítulos.

En el capítulo uno se presenta el diseño de la investigación que comprende la formulación, definición y tratamiento del problema objeto, así como lo relacionado con la metodología de investigación.

El segundo capítulo contiene un compendio de teorías que soportan y guían la investigación, identificado como marco referencial, contiene un marco teórico, un marco histórico y un marco empresarial y la metodología de investigación.

En el Capítulo tres se desarrolla un análisis del macroentorno de la organización, teniendo como foco el Departamento del Valle del Cauca, comprendiendo los entornos Demográfico, Económico, Social, Político, Cultural, Jurídico, Tecnológico y Ecológico. Se realizó una descripción de la situación de cada entorno, soportada con las matrices de amenazas y oportunidades de cada uno, así como de las variables claves y su relación con el Sector Textil – Confección.

En el capítulo cuatro, se realiza un análisis del sector Textil Confección donde se describe el escenario de las compañías de textiles y confecciones de Colombia y el Valle del Cauca, destacando la importancia del sector y sus características, teniendo en cuenta su importancia para el crecimiento económico del país. En el análisis se usó el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter, examinando las barreras

de entrada y salida del sector y las fuerzas ejercidas por proveedores, clientes, sustitutos y demás. También se analizó el modelo del Diamante Competitivo para explicar el ambiente regional de la organización en el sector y en el que aprende cómo competir y la Cadena de Valor con el diagnóstico de las actividades de la organización que generan valor

El capítulo quinto contiene el Benchmarking, en donde se analiza C.I. Spataro Napoli S.A. frente a tres competidores directos, por marca, productos y servicios, en la ciudad y a nivel nacional.

El Análisis Situacional Interno se realizó en el Capítulo sexto, que contiene el diagnóstico del proceso administrativo y de cada área de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización a nivel interno.

Se empleó como herramienta de Análisis del Diagnóstico Estratégico, la DOFA, en el capítulo siete, para la creación de estrategias de acuerdo a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que fueron encontradas en los análisis mencionados anteriormente.

Con toda esta información, se pudo proceder a la elaboración del Direccionamiento Estratégico, contenido en el Capítulo ocho, que comprende las propuestas de Misión, Visión, Principios y Valores Corporativos, Objetivos Estratégicos, estructura propuesta. El capítulo nueve presenta el Plan de Acción para el año 2010, con el detalle de los procedimientos y políticas correspondientes. Para que la puesta en marcha se pueda controlar satisfactoriamente, en el Capítulo diez describe el Sistema de Control y sus respectivos Indicadores de Gestión.

Finalmente en las conclusiones se presentan los hallazgos más importantes para el cumplimiento de los objetivos, seguido de una recomendación y la bibliografía utilizada que soporta la investigación.

PALABRAS CLAVES: *Plan Estratégico, Análisis Situacional Interno, Macroambiente, Sector, DOFA, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas, Benchmarking, Sistema de Evaluación y Control.*

*Grupo de Investigación Previsión y Pensamiento Estratégico – FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN- Universidad del Valle
Línea: Planeación de Empresas.*

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es la elaboración y puesta en marcha de uno o varios planes operativos para el alcance de objetivos planteados, estos planes pueden ser de corto, mediano o largo plazo dependiendo de la magnitud de la empresa.

Su elaboración implica el reconocimiento del estado actual del entorno y la organización, para definir una situación deseada y como lograrlo, de ahí la importancia de que la definición de la misión sea clara, pues representa las funciones operativas que se van a ejecutar para el alcance de dichos objetivos, así mismo debe presupuestarse los recursos, dado a que debe haber una continuidad en la ejecución del plan para que hayan resultados efectivos.

El capital de trabajo tiene relación directa con la capacidad de la empresa de genera flujo de caja y en un periodo de transición luego de una crisis financiera mundial, la administración de los recursos se dificulta, el acceso al crédito es cada vez más complejo y sus costos mucho más altos, aun así los planes no pueden suspenderse cuando las oportunidades están dadas.

La realización este proyecto tiene como objetivo general la formulación de un Plan Estratégico de Crédito y Cobranza para C.I. Spataro Napoli 2011-2014 S.A, compañía ubicada en la ciudad de Cali, que le permita garantizar su supervivencia, crecimiento y sostenibilidad, en un sector tan competitivo y con excelentes proyecciones.

1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones son creadas con un objetivo que gira en torno al máximo provecho del beneficio potencial u oportunidad que ofrece el mercado y su permanencia dependerá entonces de la capacidad de respuesta que tenga. Un flujo de caja positivo, una rotación media de inventarios y una cartera sana, dará cuenta de la eficiencia de sus procesos y la viabilidad del negocio.

CI Spataro Napoli S.A. evidencia una falta de solvencia, bien soportada por la crisis económica del 2010 que afectó fuertemente a países como México y Estados Unidos a quienes exporta aproximadamente el 40% de su producción, la restricción del crédito por parte de algunos bancos y el debilitamiento de las relaciones comerciales con Venezuela, son algunas de las razones. Aun así, la compañía cuenta con un Capital de trabajo neto de \$5.967.283 equivalente a la diferencia entre un activo corriente de \$18.717.648 y un pasivo corriente de \$12.750.365, mostrando de este modo una capacidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Pero el costo de este cumplimiento ha sido alto, pues la compañía acude a las entidades financieras para maniobrar y a diciembre del 2010 en sus estados financieros el rubro de obligaciones financieras equivalía un 35% del valor de sus activos. La pregunta es por qué se da este elevado endeudamiento si cuenta con una Cartera que representa el 51.4%. Este trabajo intenta desarrollar un plan estratégico de crédito y cobranza que permita la maximización del capital de trabajo, la disminución del endeudamiento y una reducción del riesgo crediticio en CI Spataro Napoli S.A.

La sumatoria de los deudores a diciembre 31 es de \$12.349.162, constituido por un 57% a corriente, un 23 % de 1 a 90 días, 10% de 90 a 180 días, un 4% de 181 a 360 días y finalmente un 16% a más de un año. Que ocurre con esta cartera vencida que equivale al 43% del total de la cartera y que representa en miles de pesos \$ 5.310.139, un 88% de lo que a la fecha se tiene como obligaciones financieras.

Los directivos son conscientes de la importancia de la cartera y su rotación, la revisan constantemente, exigen y establecen metas, sin embargo el problema no es atacado de fondo.

La falta de claridad del departamento comercial en la definición de los precios y las políticas de crédito y la falta de comunicación ocasiona retrasos en el departamento de despachos, devoluciones constantes, plazos extensos para la recuperación de cartera, clientes morosos, grandes descuentos por negociación

de facturas, a tesorería por su parte dado a la falta flujo de caja, incrementa los niveles endeudamiento, retraso en cuentas por pagar, entre otros.

La compañía inicio en el 2007 un plan de expansión, fortaleciendo su planta de producción, el área de logística y comercial, aun sin corregir debilidades administrativas y de procedimiento de muchos años.

Esto se justifica en la compañía es una empresa familiar, que poco a poco fue creciendo, pero no de un modo consiente para sus accionistas y es evidente en la centralización de la información y el proceso de toma de decisiones.

Para la asignación del crédito, el criterio es netamente subjetivo y no existe un procedimiento formalmente estandarizado, que mida o evalúe la viabilidad del cliente, uno de los gerentes lo aprueba y el otro lo cuestiona, mucho después de que de que se ha efectuado el despacho despachado.

1.1.1. Formulación del problema

¿Qué aspectos debe integrar un plan estratégico de crédito y cobranza que permita aumentar la rentabilidad de CI Spataro Napoli SA, maximizando el capital de trabajo neto, reduciendo el riesgo crediticio y disminuir el endeudamiento de la compañía?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La importancia que revistió la formulación de este plan estratégico de crédito y cobranza para C I Spataro Napoli S.A. es que le permitirá identificar elementos en sus procesos que le generen ineficiencia financiera, maximizando su Capital de trabajo Neto, a través de la generación de solvencia en el corto plazo que aumentará su beneficio económico en el mediano plazo, una vez se logre disminuir el riesgo e incertidumbre financiera y esto se refleja en la disminución de sus costes financieros. De igual manera un mayor control sobre sus asesores comerciales y sobre sus clientes le permitirá mejorar la calificación de la compañía frente a clientes y proveedores, generando Valor Agregado.

Importancia para el autor

Este trabajo permitió relacionar lo aprendido durante estos cinco años en el programa de administración de empresa en las áreas humana, financiera y productiva, frente a la experiencia en estos siete años de vida laboral en una compañía que me ha formado como persona y profesional. Finalmente optar por el título de profesionales en Administración de Empresas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General

Formular un plan estratégico de crédito y cobranza de CI Spataro Napoli S.A. para el periodo 2011 – 2014.

1.3.2. Específicos

- Diagnosticar la situación del entorno de C.I. Spataro Napoli S.A. que permita identificar Amenazas y Oportunidades.
- Analizar la sector de las confecciones de camisería para caballero en la ciudad de Cali, para saber cómo se desenvuelve la compañía
- Analizar la situación interna de la compañía para identificar Fortalezas y debilidades de la compañía.
- Elaborar un análisis estratégico.
- Formular un direccionamiento de crédito y cobranzas para CI Spataro Napoli S.A.
- Formular un plan operativo para el 2011 – 2014 de crédito y cobranza que permita desarrollo del plan estratégico de crédito y cobranza formulado.
- Elaborar un modelo de evaluación y control del plan de acción de crédito y cobranza formulado.

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. Marco teórico

Se conoce etimológicamente que la palabra estrategia proviene del griego estratos (ejército) y agein (dirección) y es en china donde se le dio precisamente origen como termino de guerra hacia el año 400 a C. Al occidente llega hacia 1772 d. C tras la obra “El arte de la Guerra” escrita por el general Sun –Tzu, un compendio de reglas y recomendaciones que poco a poco fueron trasladadas al ámbito empresarial.

En la década de los 60 la Administración de Organizaciones junto a la Planeación estratégica empiezan su nueva temporada, académicos y empresarios vuelven su mirada hacia el proceso de toma de decisiones en la función de la planeación.

Se identifican tres enfoques; en primer lugar enfoques normativos, que hacen énfasis en la manera de cómo la estrategia debería pensarse, más que en la manera como se realiza. Tres escuelas se destacan; la escuela de concepción (60's), escuela de la planificación (60's, 70's) Y finalmente la escuela de posicionamiento (80's) esta escuela hace menos énfasis en como diseñar la planeación estratégica y se concentra en el análisis del posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado.

En segundo lugar los enfoques descriptivos que consideran aspectos específicos de elaboración de la estrategia, profundizando en los procesos reales de formulación de la estrategia, se destaca la Escuela del espíritu empresarial definida como la visión de un gran líder, Escuela cognitiva conciben la elaboración de la estrategia como un proceso mental que conduce al individuo a la visión, Escuela de aprendizaje, la Escuela del poder, la Escuela cultural considera la elaboración de la estrategia como proceso colectivo y de cooperación, íntimamente relacionada en la cultura organizacional, Escuela del medio ambiente

Hasta este punto se continuaba en la dinámica de documentar y describir el cómo deberían hacerse las cosas, con la aparición del enfoque taxonómico del que hace la pare la Escuela de la configuración, toma elementos como procesos de elaboración, contenido, estructuras organizacionales, desarrolladas por otras escuelas e intenta integrarlas.

La década de los 80 fue un periodo de muchas críticas para los últimos enfoques de la administración. La inapropiada utilización de la planeación estratégica que hasta aquí se reducía a un extenso documento bien elaborado por expertos ajenos a la compañía, causa principal de su temprano fracaso, pues en el largo plazo no funcionaba, el no tener en cuenta la participación de aquellos que ejecutarían los planes.

La planeación estrategia es más que un documento formal y guía para altos ejecutivos de una organización, es la visión y debe ser entendida y apropiada por todos y cada uno de los miembros que la componen y es por ellos que deben participar en su elaboración pues son ellos los que tienen contacto directo con la realidad de la compañía.

En Colombia llega 20 años después, pero aun con métodos obsoletos de la década de los 60s y 70s, aplicada por empresas grandes Textileras de Medellín, grupo Bavaria y Grupo Carvajal y Cía. y algunas entidades del sector financiero.

Aun así dentro de la gran cantidad de estudios adelantados por el profesor Eduardo Ruiz Anzola, docente de Especialización en finanzas de la Universidad del Valle, dice que “planear y actuar conforme a un plan” no muy común en la mayoría de las MIPYMES colombianas y las que los hacen resultan con metas a corto plazo un año menos.

Identifican tres tipos de empresas; *aventureras*, quienes prueban y evalúan métodos que de no funcionar son corregidos o simplemente reemplazados. Empresas *reactivas*, quienes solos toman decisiones ante alguna dificultad, no se anticipa y empresas *proactivas*, quienes elaboran un plan, plantean escenarios y se anticipan los problemas.

La mayoría de las empresas dedican tiempo a planes funcionales tales como los planes de venta, de personal, de producción, de mantenimiento, de sistematización. Los planes financieros realizados son básicamente los presupuestos de ingresos y egresos, en algunos muy poco llena hasta el análisis de la viabilidad en los proyectos de inversión y no planes estratégicos de verdad.

La elaboración de un plan estratégico no garantiza el éxito, pues hay casos de empresas sólidas que aun elaborándolo fracasan, pero si encaminan los esfuerzos de la compañía. Hay también compañías colombianas que alcanzan el éxito sin elaborarlo, sin embargo es claro que hay una visión por parte del dirigente que es transmitida y entendida informalmente a sus colaboradores.

Un plan estratégico de crédito y cobranza contiene ocho puntos básicos en su estructura.¹ El primero de ellos es un panorama general de la organización a través su historia y la identificación de la misma. Ahí se caracteriza la organización ¿Cómo se formó? ¿Que motivó? ¿Por quienes? ¿Como se ha mantenido? Preguntas como estas dan respuestas al porque se llega al punto en el que está, de igual forma permite identificar factores relevantes en la conformación de su capital; por cuantas personas está constituida, como opera, cual es la estructura. Los cambios informales en procedimientos, maquinarias, número de personas, pueden resultar claves en la formulación de las estrategias, así como la antigüedad y el tipo de relación de los directivos con la compañía.

¹RUIZ A., Eduardo. Cuadernos de Administración No 4 “Reflexiones sobre la Planeación Financiera Estratégica”. Cali: Universidad del Valle. 1998. 35 p.

El análisis del Macrombiente se divide dos; El análisis del macroambiente y el análisis del sector. El análisis del macroambiente intenta identificar las fuerzas del entorno en que se mueve la organización y que determinan el comportamiento del sector, es importante aclarar que la organización también puede influir en su entorno dependiendo de su posicionamiento. Las fuerzas de carácter, económico, político, social, cultural, jurídico, tecnológico y ambiental, estudiados cada uno como entornos.

El entorno demográfico considera variables como características de la población objeto de estudio de la organización; tasa de crecimiento de la población, tasa de natalidad y mortalidad, tasas y análisis del proceso de migración, esperanza de vida al nacer. Otra de las variables, es la composición de la población por grupos de edad, sexo, educación, ubicación geográfica y ocupación. La población total a través de indicadores como tasa de empleo, desempleo y subempleo permitirá conocer la población económicamente activa.

Todos estos datos permiten caracterizar y cuantificar la población que conforma el mercado de los productos de la compañía, la disponibilidad y posibilidad de crecer en él.

El entorno económico corresponde al diagnóstico a nivel internacional, nacional y regional de variables tales como crecimiento del PIB general y percapita, un análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa y el sector, un análisis del nivel de distribución de ingreso de la población, tendencia general del IPC o índice de inflación teniendo en cuenta los productos de la compañía, el nivel de ahorro e inversión de la economía colombiana.

El análisis del sector externo de la economía colombiana comprende el estudio de; la balanza de pagos, la balanza comercial del país, tasa de devaluación del peso frente al dólar y tasa de cambio frente a otras monedas de países a los cuales la empresa exporta productos o de los cuales importa insumos o equipos, deuda externa pública y privada, cambios en el régimen de inversiones extranjeras en Colombia, mercado de los productos que la empresa produce y que potencialmente pueden exportarse o se están exportando.

Otro componente del análisis económico es el análisis de las finanzas públicas en Colombia, considerando los ingresos y egresos de Gobierno y la política de inversión y gasto público, así como la situación de déficit o superávit, el estudio de la política económica actual del gobierno, el mercado de capitales y mercado financiero. Finalmente presentar los principales elementos de la tendencia actual en la situación económica a nivel mundial y principalmente debe referirse a los países que tienen o pueden tener influencia en el comportamiento de la actividad que realiza la empresa.

El entorno social por su parte sugiere analizar la situación actual y tendencias del comportamiento de las siguientes variables;

- Composición social de la población, enfatizando en la población atendida por la empresa
- Empleo, desempleo y subempleo
- Ocupación de la población
- Tendencia del comportamiento del salario mínimo legal.
- Situación social y perspectivas de desarrollo social, teniendo en cuenta problemáticas básicas; salud, vivienda, educación e infraestructura.
- Procesos sociales de movilización, participación y organización de la población.
- Política social gubernamental a nivel nacional y regional.

El entorno político comprende el estudio de los aspectos siguientes;

- Situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa
- Una caracterización de la estabilidad política del sistema y la tendencia ideológica del Gobierno
- Una descripción y análisis de las políticas institucionales del Estado y sus instituciones, que intervengan en las actividades de la organización.
- Relaciones de poder establecidas por el juego político de grupos, partidos y movimientos políticos a nivel nacional, regional y local, identificando el posicionamiento de la empresa en este contexto.
- Gremios y grupos de presión, que influyen o interviene activamente en las actividades de la empresa.

El entorno cultural contiene un análisis descriptivo y una caracterización de valores y comportamiento de la población que opera en el entorno a la organización; clientes, empleados, proveedores y accionistas. Los principales aspectos a considerar son;

- Definición y contrastación de los conceptos de cultura y civilización
- Caracterización de las culturas y subculturas que conforman la población colombiana, teniendo presente aspectos relacionados con: valores, creencias, factores de comportamiento, tradiciones y expresiones culturales (música, teatro, poesía, danza, literatura, pintura, etc.).
- Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan los individuos frente al consumo o uso de bienes y servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos de mercado.
- Valores y patrones de comportamiento del empresario colombiano y en particular de la región que atiende la organización.

El entorno jurídico reúne un compendio de reglamentaciones comerciales contenidas en el código de comercio, penales establecidas en el código penal y define los delitos en los que puede incurrir la empresa, laborales soportadas en el código sustantivo de trabajo, civiles que regula el comportamiento de la empresa frente a la población, fiscales , y ordinarias de la constitución política y de regímenes especiales según la actividad de la organización, tanto de restricción como de protección al desarrollo de sus actividades.

El entorno tecnológico propone una presentación de lo que el mercado de tecnología ofrece, su accesibilidad a nivel nacional e internacional y lo que cuenta la compañía en la actualidad, así como lo que podría necesitar para desarrollo del plan estratégico, por ello es necesario definir aspectos tales como productividad, ahorro de insumos, calidad, costos de producción, distribución y administración.

Finalmente el objeto del análisis del entorno ecológico es;

- La descripción de las características de carácter geográfico y topográfico de las regiones que atiende la empresa.
- Identificación de la disponibilidad de recursos naturales y de infraestructura que tiene la región que constituye el ámbito geográfico de operación de la empresa y analizar la incidencia que tiene esta situación en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Conocer el impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa e identificar criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse en cuenta en la formulación de planes de desarrollo.
- Conocer las posibilidades, incentivos y restricciones para el desarrollo de las actividades de la empresa, derivadas de las reglamentaciones que regulan la conservación del medio ambiente.

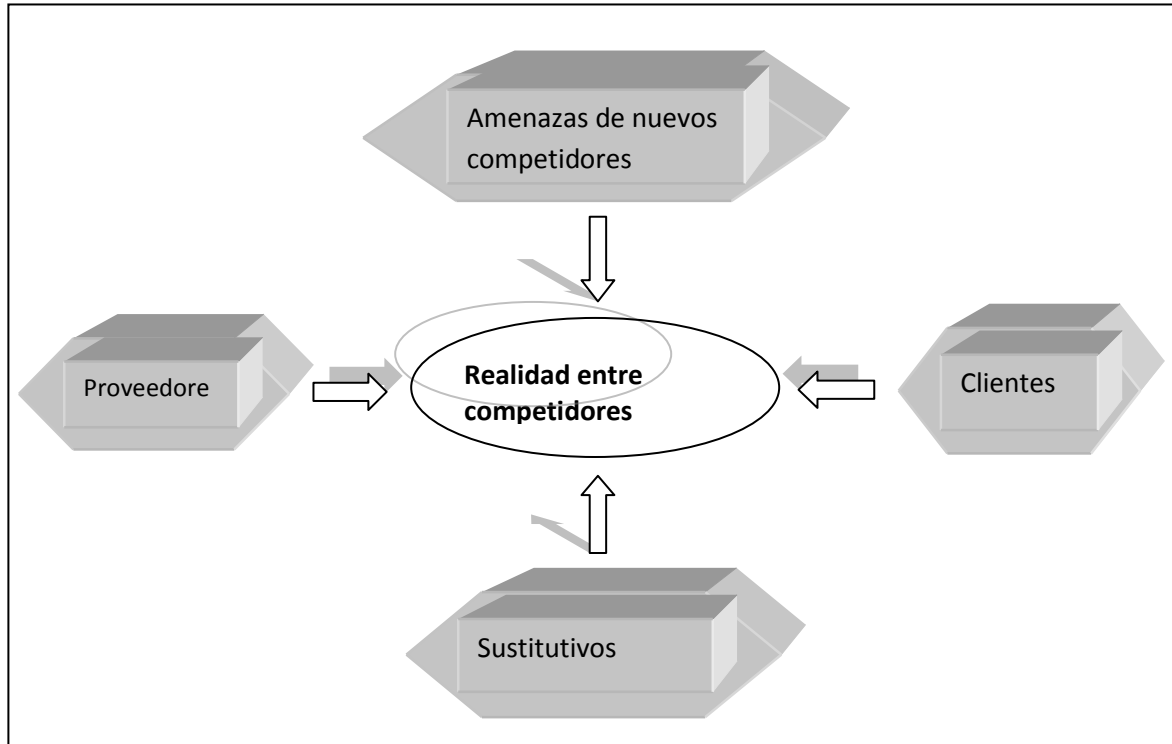
Y esto implica la descripción general de las características propias de la actividad de la empresa relacionadas con su comportamiento desde el punto de vista ecológico; insumos, procesos de trabajo, productos finales y elementos residuales, retroalimentación y ámbito geográfico de operación.

Así mismo el análisis de la incidencia en la compañía las leyes y reglamentaciones establecidas para la conservación del medio ambiente.

El análisis Estructural del Sector basado en el modelo de Michel Porter (1985) sobre estrategia competitiva que muestra un análisis global del sector en el que actúa la empresa, en base a lo que se conoce como las 5 fuerzas competitivas:

La amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores existentes, a amenaza de productos sustitutivos, y el poder negociador de proveedores y compradores.

Grafica 1. Cinco fuerzas del sector



Fuente. Blank Bubis. La administración de organizaciones un enfoque estratégico. Editorial Artes Graficas del Valle 2002

Para estudio de los competidores potenciales debe de identificarse y analizarse las barreras de ingreso de los competidores potenciales; Economía de Escala, diferenciación del producto, identificación de marca, costos al cambiar de proveedor, acceso a canales de distribución, curva de experiencia o aprendizaje, acceso a insumos, políticas gubernamentales, reacción esperada.

Para el estudio de competidores existentes; crecimiento de la industria, concentración de competidores, balance de competidores, diversidad de competidores, intereses corporativos, costos fijos elevados, activos especializados, barreras emocionales, restricciones gubernamentales.

Sustitutos partiendo del concepto de aquellos bienes que cumplen la misma función del producto en estudio; las variables a estudiar son; Disponibilidad de sustitutos, relación Valor / Precio producto sustituto, costo de cambio, propensión de compradores a sustituir.

El análisis de compradores debe hacerse en dos dimensiones; sensibilidad al precio y palanca de negociación

Proveedores son una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector industrial, pues pueden tener frente a las empresas

compradores que nos interesan y su estudio debe contribuir a la formulación de estrategias que mejoren el posicionamiento de la empresa. Las variables en las que debe concentrarse son; concentración de proveedores, importancia del volumen para los proveedores, compras a los proveedores/total compras, diferenciación de insumos, costo de cambio, disponibilidad de insumos.

La cuarta fase es el Análisis Situacional Interno, que consiste en un diagnóstico del proceso administrativo, desde la planeación, cuales la misión, visión de la compañía, cuáles son sus objetivos y qué planes tiene, como es el procesos de toma de decisiones, y que cargos intervienen.

La organización intenta identificar a la estructura organizacional, sus principios, los procesos de comunicación, el tamaño y las unidades que se han gestado.

La dirección a través de interrogantes pretende conocer el estilo de dirección presente, como se delega, el clima organizacional, los perfiles de la gerencia y los directivos.

Finalmente la evaluación y el control, que da cuenta de los resultados de la compañía, se analizan los resultados? existe una retroalimentación? Como se lleva a cabo el control interno en diferentes áreas?

Este análisis situacional también implica el análisis de la cultura organizacional, valores, creencias y tradiciones.

De igual modo la gestión de todos los procesos de la empresa, gestión y situación contable y financiera, gestión y situación comercial, gestión y situación de la producción, gestión de suministros, gestión de la función de investigación y desarrollo, como se adelanta en la empresa formal e informalmente, gestión de los sistemas de información y finalmente gestión de los recursos humanos.

La quinta fase es el Análisis estratégico que consiste en las conclusiones del análisis del entorno expresada en Amenazas y Oportunidades, así como las conclusiones del análisis interno expresado en Debilidades y Fortalezas

Una vez definido lo anterior se procede con la Formulación del Plan Estratégico, que será la base del plan operativos dará una orientación a través de una Misión, el planteamiento de objetivos generales de dicho plan, Las estrategias a nivel de empresa, de negocio y de funciones, debe determinarse como afectará como deberá continuar la estructura organizativa.

El plan Operativo por es la última fase y consiste en elaborar los programas y proyectos lo más detallado posible, con sus presupuestos, y procedimiento que permitirán el alcance de los objetivos propuestos en la formulación.

La recomendación que resulta de la enumeración de las diferentes estimaciones de los cambios en los entornos, los pronósticos, las proyecciones y todos los planes restantes, es la de que las empresas deben acometer, en primera

instancia, la formulación y ejecución del “plan estratégico” institucional. Luego de elaborar el plan estratégico institucional. Luego de elaborar el plan estratégico institucional éste debe ser desagregado o desplegado a nivel de las funciones tradicionales de toda empresa, como son las funciones de operaciones, comercial, personal, tecnología y desde luego, finanzas.

Finalmente, se debe cuantificar los recursos que requiere el plan, el cronograma para ponerlo en marcha y los beneficios que se espera genere. De esta forma se podría evaluar completamente los impactos causados en el desempeño general de la empresa por la puesta en marcha del plan².

²PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guía práctica de Planeación Estratégica. Colombia: Universidad del Valle, 1990.

1.4.2. Diseño metodológico

1.4.2.1 Método

La metodología que se empleó para la formulación del Plan Estratégico de Crédito y Cobranza para CI Spataro Napoli S.A. fué el inductivo, deductivo y analítico.

Método inductivo. Este método permitió al investigador a partir de la observación de fenómenos naturales o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación, se puedan concluir proposiciones y premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Los resultados funcionaron como base teórica para fundamentar las observaciones, explicaciones y demás con características similares a las de la organización investigada.

El uso de este método se reflejó en el anteproyecto por ejemplo para el planteamiento del problema y la exposición de sus causas, así como en la realización del diagnóstico organizacional para cuestionar cada variable y explicar su presencia en el estudio de la organización. Permitted llegar a conclusiones sobre las premisas expuestas sobre la organización, así como el todo, lo está con las partes, partiendo de situaciones particulares para explicar situaciones generales.

Método deductivo. Este método partió de situaciones generales que explicaron situaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. El conocimiento deductivo permitió que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se volvieran explícitas.

En el trabajo se empleó el método por ejemplo al analizar el macroentorno y el sector para poder concluir la situación competitiva o de posicionamiento de la empresa del caso de estudio.

Método analítico. El método analítico inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad de modo que se puedan establecer las relaciones causas efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

En este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

En este trabajo se empleó este método para estudiar y examinar por separado las variables y aspectos internos y externos de la organización. En el diagnóstico

situacional interno, el análisis de cada área, del proceso y administrativo, entre otros, se aprovechó este método.

1.4.2.2. Herramientas Metodológicas

Las herramientas metodológicas se refieren a las fuentes de hecho o documentales a las que un investigador acude para obtener información, así como las técnicas que son los medios empleados para la recolección de dicha información. Por lo anterior se hará uso de las fuentes primarias y secundarias de información.

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

Algunos tipos de fuentes primarias son: documentos originales, trabajos creativos, artefactos, diarios, novelas, prendas, instrumentos musicales, minutas, entrevistas, apuntes de investigación, noticias, fotografías, autobiografías, cartas, discursos.

La recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas.

En el trabajo se usó la observación para recopilar datos primarios a partir de las personas, acciones y situaciones presentadas en la organización. Se hizo uso de entrevistas con directivos y personal general.

Por medio de entrevistas a personas internas (directivos, empleados, colaboradores) y externas (clientes, proveedores) se pudo obtener mucha información valiosa para el trabajo. Se usaron formatos de preguntas abiertas y cerradas de acuerdo a las necesidades de la investigación.

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. Algunos tipos de fuentes secundarias son: libros de texto, artículos de revistas,

Para el trabajo fue muy importante usar los libros de Administración de empresas y demás libros y guías relacionados en la bibliografía, sin lugar a dudas es muy importante la ayuda que brinda la organización, y la participación de un integrante

del grupo en la organización, que facilita los accesos a la información contable y administrativa de la misma.

Las investigaciones suelen comenzar con los datos secundarios, recabando las fuentes internas y externas, en el siguiente cuadro se presentan las fuentes de datos secundarios:

Cuadro 1. Fuentes de datos secundario

Fuentes de datos secundarios	Ejemplos
Fuentes internas	Estados financieros de la firma, soportes contables como facturas, registros de inventarios y otros informes de investigación
Publicaciones gubernamentales	Dependen de cada país, por lo general hay departamentos especializados en cada gobierno para llevar estadísticas de los diferentes sectores de la actividad económica
Publicaciones periódicas y libros	También en cada país hay diferentes medios escritos o de otro tipo que revelan las tendencias del mercado
Datos comerciales	Son los que proveen firmas especializadas, referencias comerciales.

Fuentes: Fuentes varias consultadas por el autor

1.4.2.3. Tipo de Investigación

La formulación del Plan Estratégico de crédito y cobranza para CI Spataro Napoli, se elabora tomando como referencia el tipo de investigación descriptiva y exploratoria.

Investigación descriptiva. Es considerada investigación descriptiva como lo afirma Salkind, “se reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. Es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto

Investigación Exploratoria. La investigación exploratoria se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular.

El experimento es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipulada por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas.

El investigador maneja de manera deliberada la variable experimental y luego observa lo que ocurre en condiciones controladas.

Durante la realización del trabajo la investigación exploratoria fue fundamental para luego poder seguir con el plan detallado de trabajo. Primero se debieron analizar las pautas para la realización del trabajo, ubicar la organización sobre la que se iba a desarrollar, iniciar investigación a nivel interno y externo, entre otras forma de exploración. Con este tipo de investigación también se puede identificar y conocer aspectos de la organización que difícilmente se pueden hallar en fuentes secundarias de información, además se puede conocer la organización y ser observada bajos las condiciones diarias y normales de trabajo, lo cual es muy enriquecedor para este tipo de trabajos.

2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con un ambiente externo que denominaremos macroambiente, este puede causar alteraciones en ella, así como ella a dicho macroambiente en un mayor o menor grado de acuerdo a su tamaño. Se considera macroambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico y tecnológico.

El análisis del macroambiente de esta formulación de plan estratégico de crédito y cobranza para CI Spataro Napoli S.A. fue enfocado en Santiago de Cali, ciudad en la que se realizan la mayor parte de sus operaciones con el propósito de lograr un buen nivel de profundidad.

2.1. ENTONO DEMOGRÁFICO

2.1.1. Características de la población colombiana y particularmente Santiago de Cali

Según el último censo realizado a junio de 2005 por el DANE, Colombia cuenta con aproximadamente 41.468.384 habitantes (sin ajustes), de los cuales el 76% está en la cabecera y un 24% en el área rural. El valle del Cauca es la tercera ciudad más poblada del país con 4.052.535 habitantes distribuidos según variables de sexo y edad, de la siguiente forma;

Cuadro 2. Composición por edad y genero la población del Valle del Cauca

Valle del Cauca			
Edad en grupos decenales	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
0 a 9 años	380,919	364,881	745,800
10 a 19 años	393,211	391,562	784,773
20 a 29 años	323,197	354,788	677,985
30 a 39 años	275,572	314,149	589,721
40 a 49 años	237,764	276,913	514,677
50 a 59 años	156,230	184,259	340,489
60 a 69 años	98,362	117,785	216,147
70 a 79 años	58,014	72,343	130,357
80 años o más	21,725	30,861	52,586
Total	1,944,994	2,107,541	4,052,535

Fuente: DANE CENSO 2005

Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del cauca representan el 51.21% de su población, que equivale a 2.075.380. Está compuesta según variables de sexo y edad, de la siguiente forma

Cuadro 3. Composición por edad y genero la población de Santiago de Cali

Valle del Cauca / Cali			
Edad en grupos decenales	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
0 a 9 años	184,245	178,293	362,538
10 a 19 años	191,991	195,051	387,042
20 a 29 años	171,818	192,759	364,577
30 a 39 años	144,751	166,194	310,945
40 a 49 años	123,959	148,534	272,493
50 a 59 años	78,218	97,736	175,954
60 a 69 años	46,841	61,369	108,210
70 a 79 años	27,387	38,782	66,169
80 años o más	10,320	17,132	27,452
Total	979,530	1,095,850	2,075,380

Fuente: DANE CENSO 2005

A continuación se presenta la distribución de la población, en donde se evidencia que el 98% de su población se encuentra en la cabecera y aproximadamente la misma cantidad de hombres y mujeres.



Cuadro 4. Distribución de la población en el territorio

CALI	Hombre	%	Mujer	%	Total	%
Cabecera	961,463	47.14%	1,078,163	52.86%	2,039,626	98.28%
Resto	18,067	50.53%	17,687	49.47%	35,754	1.72%
Total	979,530	47.20%	1,095,850	52.80%	2,075,380	100.00%

Fuente: DANE CENSO 2005

Según proyecciones del DANE, estima para el Valle del Cauca entre el 2010 y el 2015 una tasa de crecimiento de la población natural 10.25% por cada mil habitantes, una tasa de natalidad de la población por cada 1000 habitantes 16.44 nacidos vivos y una tasa de mortalidad de la población por cada 1000 habitantes mueran por año 6.22 personas. Aun así la se estima la esperanza de vida al nacer es de 71 años para los hombres y 80 años para las mujeres.

2.1.2. Composición de la población por grupos de edad, sexo, educación, ubicación geográfica y ocupación.

Cuadro 5. Población censada de 3 años y más, por nivel educativo alcanzado, según departamentos, áreas y sexo 2005

Valle del Cauca								
Departamentos, área y sexo	Media			Normalista			Superior	Sin información
	Completa	Incompleta	Sin información	Completa	Incompleta	Sin información		
Hombre	302,428	53,980	59	1,045	967	1	208,763	18,602
Mujer	335,810	58,961	78	3,322	2,649	3	246,044	16,886
Total	638,238	112,941	137	4,367	3,616	4	454,807	35,488

Fuente: DANE CENSO 2005

Solo un 30.75% de la población del departamento, alcanzan a culminar la educación media y solo un 21.91% acceden a la educación superior.

2.1.3. Población total, población económicamente activa (pea), población empleada, población desempleada.

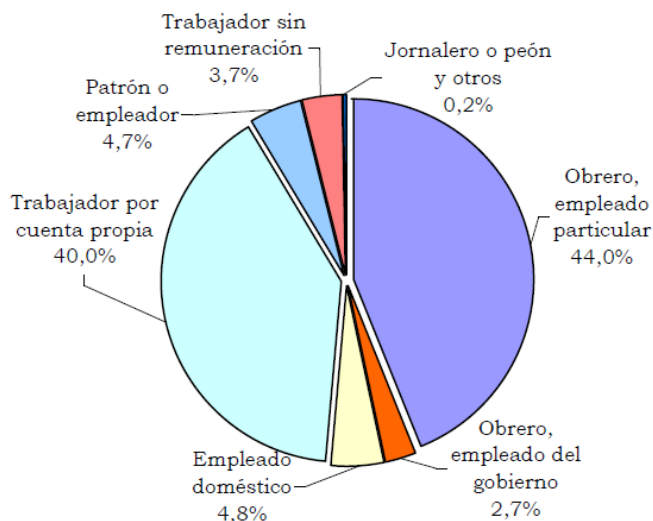
De la población en edad de trabajar a 2010 que equivale a 1.856.000 aproximadamente, solo un 67.51% se encuentra económicamente activa y solo un 58.19% se encuentra realmente ocupado y 25.59% se encuentran en situación de subempleo. Según indica la siguiente tabla

Cuadro 6. Fuerza de trabajo y tasas en Cali- Yumbo

Descripción	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Población Total	2,164	2,191	2,218	2,245	2,272	2,299
Población en edad de trabajar	1,707	1,736	1,767	1,797	1,827	1,856
Población económicamente activa	1,154	1,130	1,155	1,171	1,237	1,253
PEA Ocupada	1,005	984	1,025	1,030	1,069	1,080
PEA Desocupada	150	146	130	141	168	172
Población económicamente inactiva	552	607	611	626	590	603
Subempleados	405	421	470	414	473	475
Coeficiente de empleo	58.9	56.7	58	57.3	58.5	58.2
Tasa de desempleo	13	12.9	11.3	12	13.6	13.7
Tasa global de participación	67.6	65.1	65.4	65.2	67.7	67.5
Tasa bruta de participación	53.3	51.6	52.1	52.1	54.4	54.5
%PET/PT	78.9	79.2	79.6	80	80.4	80.7
Tasa de subempleo	35.1	37.2	40.7	35.3	38.3	37.9

Fuente: DANE

Grafica 3. Distribución de ocupados, según posición ocupacional promedio 2009



Fuente: DANE.

Según informe del DANE para 2009 en Cali, los trabajos informales crecieron en 27.000 personas respecto a 2008, lo que representó un crecimiento de 4,9%. La proporción de informalidad indica que en Cali-Yumbo el porcentaje de personas informales respecto al total de ocupados llegó a 54,1%, cifra que representó más de la mitad de la población empleada local.

Un 44,0% se ocuparon como obreros, empleados particulares, una 2,7% se ocuparon como empleados del gobierno, una 4,8% se ocuparon como empleados domésticos, un 40% como trabajadores independientes, un 4,7% se ocuparon como patrón o empleados, y un 3,7% como trabajador sin remuneración

Cuadro 7. Población censada de 5 años y más, por actividad realizada la semana anterior en el Valle, área y sexo

Departamento, áreas y sexo	Total	Actividad realizada la semana anterior a ser censada								
		Trabajó	Buscó trabajo, pero había trabajado antes	Buscó trabajo por primera vez	Incapacidad para trabajar	Jubilada, pensionada, rentista	Estudiante	Oficios del hogar	Otra situación	No informa
Hombre	1,762,882	887,352	67,790	10,663	24,608	68,903	479,579	29,492	173,512	20,983
Mujer	1,933,961	555,677	40,352	7,549	20,668	41,193	486,720	626,486	135,728	19,588
Total	3,696,843	1,443,029	108,142	18,212	45,276	110,096	966,299	655,978	309,240	40,571

Fuente. DANE

Análisis del proceso de migración y sus Tasas de migración neta

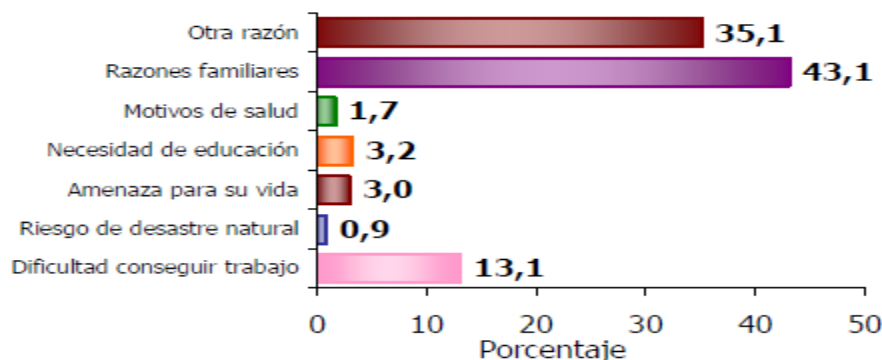
La tasa de migración neta estimada por el DANE para el Valle del Cauca entre 2010 y 2015 es un predominio de las salidas en un 0.12 por cada mil habitantes.

Cuadro 8. Estimaciones de la migración 1985-2005

76. VALLE DEL CAUCA								
	1985-1990		1990-1995		1995-2000		2000-2005	
EDAD	HOM	MUJ	HOM	MUJ	HOM	MUJ	HOM	MUJ
0-4	1,478	1,633	1,902	1,748	-971	-836	-1,153	-822
5-9	1,085	1,431	1,207	1,408	-541	-926	-800	-637
10-14	1,382	1,769	1,562	1,809	-2,547	-3,488	-1,285	-1,723
15-19	1,640	1,793	2,524	2,872	-3,759	-4,750	-2,574	-3,231
20-24	2,407	2,971	2,818	2,916	-4,954	-5,542	-3,450	-3,600
25-29	2,837	2,909	2,883	2,915	-4,734	-4,573	-2,439	-2,555
30-34	2,535	2,401	2,862	2,742	-2,906	-3,055	-1,848	-2,004
35-39	1,934	1,873	2,304	2,274	-1,744	-1,912	-820	-1,037
40-44	1,447	1,572	1,763	1,909	-982	-1,152	-426	-701
45-49	1,079	1,251	1,342	1,541	-506	-782	-79	-322
50-54	849	1,063	937	1,183	-240	-538	63	-150
55-59	272	362	519	639	-97	-399	36	-168
60-64	189	268	317	453	-85	-454	22	-119
65-69	92	127	160	192	-38	-385	3	-146
70-74	62	388	71	89	-18	-218	-30	-66
75-79	19	24	43	66	-45	-198	-3	-25
80-Y+	23	36	23	32	-25	-96	3	-15
Total	19,330	21,871	23,237	24,788	-24,192	-29,304	-14,780	-17,321

Fuente: DANE CENSO 2005

Grafica 4. Causas de cambio de residencia durante los últimos cinco años



Fuente: DANE

El 13.1% de la población de Cali cambió de residencia en los últimos cinco años, lo hizo por dificultad para conseguir trabajo; el 43.1% lo hizo por razones familiares; el 35.1%.

Matriz 1. Variables claves del entorno demográfico

ENTORNO DEMOGRÁFICO

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
No de Habitantes	Alta incidencia en el Sector de la Confección de prendas de vestir, un aumento en la tasa de crecimiento de la población indica un aumento de los clientes potenciales.	El 51% de la población del Valle del Cauca, habita en la Ciudad de Cali (2075380) y cuya tasa de crecimiento es de 1.04 aun estando de por debajo del promedio nacional (1.18), su tendencia es creciente. fuente Dane: Censo 2005	Este crecimiento aun estando por debajo del promedio nacional, indica que aun hay mercado y potencial para la compañía y debe de proyectar su capacidad para la atención, antes de mirar otros mercados, aun teniendo como referencia que el 24.5% de la población Valle Caucana son hombres entre los 20 y 59 años, rango al es dirigido principalmente la camisería producida por la compañía.
Población económicamente activa ocupada	Alta incidencia, identifica el mercado en condiciones de consumo	De la población en edad de trabajar a 2010 que equivale a 1.856.000 aproximadamente, solo un 67.51% se encuentra económicamente activa y solo un 58.19% se encuentra realmente ocupado con tendencia creciente y 25.59% se encuentran en situación de subempleo. Fuente Dane	Solo un poco más de la mitad económicamente activa se encuentra ocupada y es una situación generalizada en el país lo que resulta ser una amenaza en el mercado local y obliga a la compañía a proyectarse en mercados internacionales.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Desempleo en la ciudad de Cali	Alta, En un doble sentido presenta disminución de personas económicamente con capacidad para acceder los productos y la mano de obra, principal factor para su producción.	Pese a la reciente crisis económica, Cali mantiene una tasa de desempleo constante entre el 13.5 y 13.6 entre el 2009 y 2010 esto soportado según informe del DANE para 2009 en el que en Cali, los informales crecieron en 27.000 personas respecto a 2008, lo que representó un crecimiento de 4,9%. La proporción de informalidad indica que en Cali-Yumbo el porcentaje de personas informales respecto al total de ocupados llegó a 54,1%, cifra que representó más de la mitad de la población empleada local.	A la compañía afecta por un lado, la disminución de las personas con poder adquisitivo y esto se reflejada en la baja de sus ventas y por otro el incremento de la informalidad, no solo en el comercio, sino también en la mano de obra, en el compañías maquiladores contratan talleres pequeños que pagan por obra sin ninguna garantía para el empleado, dada la necesidad es aceptada y pueden ofrecer servicios a costo más bajo de lo que la compañía podría manejar.
Actividades comunes realizadas por los habitantes	Mediana, las actividades que las personas desarrollan inciden en el tipo de los materiales a utilizar.	El 39% de la población vallecaucana según censo realizado en el 2005, dedicó a trabajar, otro 17.74% por su parte estudiaba.	Tomando como referencia el tipo de actividades que realiza la población la mayor parte del tiempo, la compañía podrá programar sus colecciones, logrando mayor aceptación de sus prendas.

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor.

Matriz 2.Amenazas y oportunidades del entorno demográfico

VARIABLE CLAVE	A/O	AM	Am	Om	OM
No de Habitantes y tasa de crecimiento	O			X	
Población económicamente activa ocupada	O			X	
Desempleo	A	X			
Actividades realizadas por los habitantes	O			X	

Fuente: Fuentes varias consultadas por el autor

2.2. ENTORNO ECONÓMICO

Las variables presentadas en el estudio de este entorno se presenta a manera de diagnostico, de políticas y de tendencias dado al constante cambio

2.2.1. Análisis de las tasas de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita.

Grafica 5. Crecimiento anual del PIB 2001-2010



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

La economía Colombiana ha estado influida por factores tanto externos como internos que han incidido de manera importante en su desarrollo. Durante el periodo de gobierno del expresidente Álvaro Uribe Vélez, es importante destacar el impacto en la economía de su política de seguridad que hizo volver la mirada de de la inversión privada y la inversión extranjera directa al país. En consecuencia a esa internacionalidad al cierre del 2009 la economía sufrió una significativa desaceleración económica; la crisis internacional y las restricciones comerciales con Ecuador y Venezuela golpearon fuertemente la economía del país.

Cuadro 9. Producto interno bruto total y por habitante 2001 - 2007 Base 2000

Años	Producto interno bruto total					Producto interno bruto por habitante			
	A precios corrientes		A precios constantes de 2000		Población ^{1/}	A precios corrientes		A precios constantes de 2000	
	Millones de pesos	Variación porcentual	Millones de pesos	Variación porcentual		Pesos	Variación porcentual	Pesos	Variación porcentual
2001	13,206,438	9.1	12,489,004	3.2	2,012,642	6,561,742	7.8	6,205,278	1.9
2002	13,650,101	3.4	12,017,562	-3.8	2,038,583	6,695,877	2	5,895,057	-5
2003	14,960,390	9.6	12,187,492	1.4	2,065,142	7,244,243	8.2	5,901,527	0.1
2004	12,737,408	-14.9	12,448,532	2.1	2,092,300	6,087,754	-16	5,949,688	0.8
2005	17,506,633	37.4	13,097,841	5.2	2,119,908	8,258,204	35.7	6,178,495	3.8
2006	19,661,185	12.3	14,586,849	11.4	2,144,953	9,166,255	11	6,800,545	10.1
2007	22,567,747	14.8	15,676,034	7.5	2,169,801	10,400,837	13.5	7,224,641	6.2

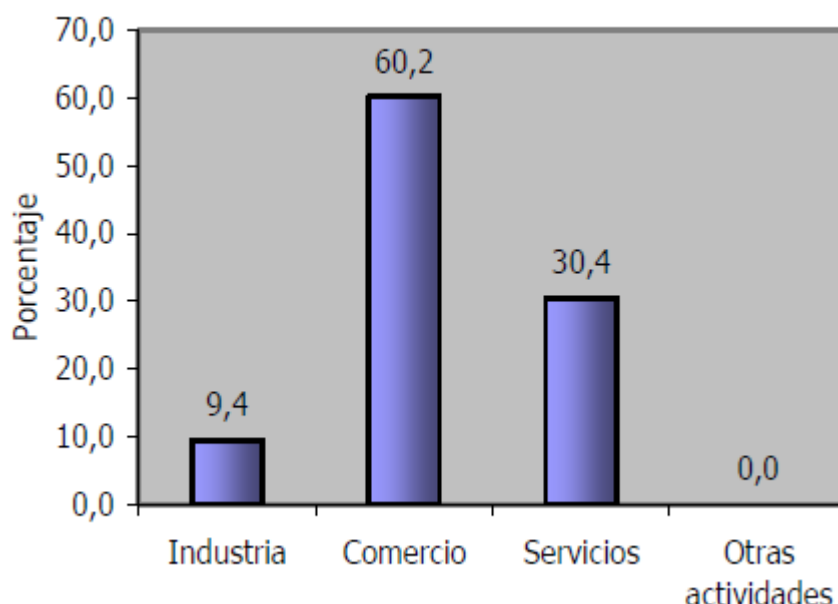
FUENTE: Departamento Administrativo de Planeación e ICESI

Este cuadro muestra el producto interno bruto total y por habitante de la ciudad de Cali de 2001 a 2007, es de anotar la importante variación entre el año 2005 y 2006 que quizá ha sido positivamente el más significativo según el histórico, coherente con el ingreso per cápita que a precios constantes del 2000 que fue de 6.800.545.

2.2.2. Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa y las que están relacionadas, ubicándolas a nivel de sector económico, grupo, rama y renglones

El 60% de la participación económica del Valle del Cauca está en el comercio y un 30.4% corresponde a diversos tipos de servicios, entre los que se destacan, el transporte, la banca y los seguros. La producción industrial ocupa el tercer lugar a nivel nacional, después de Antioquía y Bogotá.

Grafica 6. Establecimientos según actividad económica



Fuente. DANE

En el sector de la agricultura, cuenta con la ventaja de la fertilidad de la tierra, lo que le ha permitido ser el primer productor de caña de azúcar que representan el 84% de los ingresos del departamento, Así mismo, son de importancia cultivos como el café, el plátano, el arroz, la yuca, el cacao, el fríjol, la papa y los cítricos entre otros.

La fabricación de productos textiles, representa un 0.9% del total de las exportaciones no tradicionales del Valle del Cauca, este subsector presentó una baja entre el 2008 y 2009 de 34.6% al pasar de 25.349 en el 2008 a 16.575 (miles de dólares) a cierre de 2009, en consecuencia del debilitamiento de las relaciones

diplomáticas con Venezuela y Ecuador y la crisis económica iniciada en Estados Unidos, principales destinos de nuestras exportaciones.

Los principales países de destino de las exportaciones textiles del país son Aruba, China, Ecuador, Guatemala, México, Perú y Venezuela, en el Valle del Cauca particularmente los principales productos son la Guata, fieltro y telas sin tejer, cordeles, cuerdas y cordajes, al Perú (Fuente Dane).

Debido a que los socios comerciales andinos registraron caídas en el monto de compras hechas al departamento, países como Estados Unidos (14,7%), Chile (5,9%) y México (4,0%) se convirtieron en los más importantes para el Valle durante el año 2009 . (Fuente: Informe de coyuntura Económica Regional)

2.2.3. Análisis del nivel de distribución de los ingresos del la población

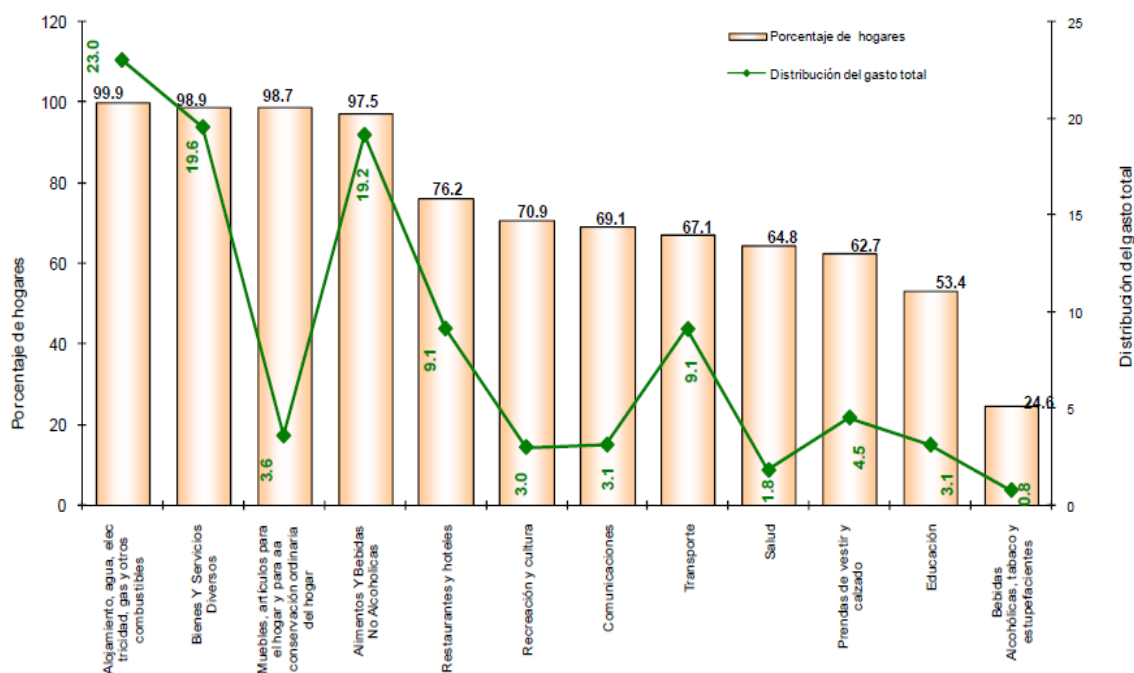
De acuerdo a boletín de prensa de la encuesta de ingreso y gasto 2006/2007 en la cabecera y de acuerdo con la estructura del gasto y la clasificación CCIF (Consumo Individual por Finalidad de Producto), los mayores gastos de los hogares se efectúan en alimentos con el 26,3%, (conformado por las divisiones de alimentos y bebidas no alcohólicas (16,9%) y gastos en restaurantes y hoteles (9,4%)); seguido del gasto en alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles con el 23,5%; el 20,5% del gasto total se destina al grupo de bienes y servicios diversos³.

En cuanto al porcentaje de hogares que adquieren los diferentes bienes, el 99,9% de los hogares tienen gastos en alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles; el 99,3% en bienes y servicios diversos; el 98,8% gastan en muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar. El gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas lo realiza el 97,4% de los hogares.

Los bienes y servicios que presentan la menor participación en la estructura del gasto, son: recreación y cultura con el 3,0% del gasto; salud registra un gasto de 1,8%; bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes con el 0,8% del gasto total. El porcentaje de hogares que adquieren estos bienes o servicios son: el 74,9% en recreación y cultura; salud con el 65,9 y el 25,6% en bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes.

³Boletín de prensa "Encuesta de Ingresos y Gastos 2006/2007, DANE, 2009

Grafica 7. Estructura del gasto y participación de los hogares por clasificación CCIF ordenado por gasto total Nacional ENIG 2006-2007



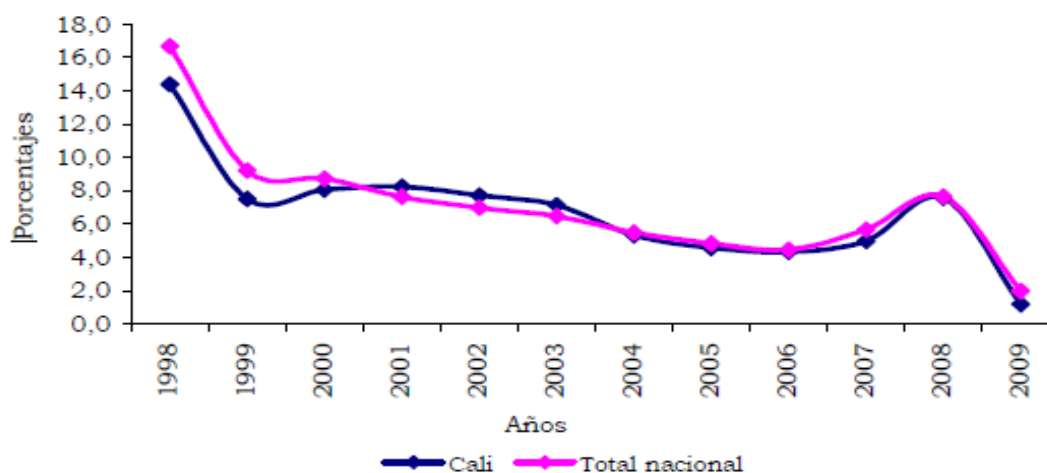
Fuente: DANE. ENIG 06/07

2.2.4. Tendencia a nivel general de precios (IPC) o índice de precios al por mayor, del comercio en general, correspondiente a cada una de las líneas de productos de la empresa.

La variación del IPC a nivel nacional alcanzó en el 2009 2%, la cifra más baja registrada en el país. En el 2008, este índice tuvo un incremento de 7,7%, de modo que para la diferencia respecto a 2009 fue de 5,7 %.

Por su parte el comportamiento del IPC para la ciudad de Cali en el 2009 tuvo una disminución significativa respecto al año anterior. La variación del IPC llegó a 1,2%, después de haber estado en 7,6%; situación que indica que en los últimos diez años pasó de tener la tasa más alta (14,4%) a la más baja (1,2%).

Grafica 8. Variación del IPC Cali y total nacional 1998 - 2000



FUENTE. DANE

Comparado con el resto de ciudades, la variación del IPC de Cali se ubicó por debajo de las de Cúcuta (4,5%), Bucaramanga (3,1%), Neiva (2,8%), Valledupar (2,8%), Medellín (2,5%), San Andrés (2,4%), Villavicencio (2,3%), Tunja (2,2%), Ibagué (2,2%), Cartagena y Popayán (2,0%), Bogotá D.C. (1,9%), Barranquilla y Pereira (1,8%), Santa Marta y Florencia (1,7%) y Pasto, Sincelejo y Montería (1,6%); al mismo nivel de Manizales (1,2%) y superior a las ciudades de Armenia (1,1%), Riohacha (1,0%) y Quibdó (0,6%)⁴.

Según boletín del DANE para el 2009 los resultados en la variación del IPC de la ciudad de Cali analizada por grupos de gastos indican que de los nueve existentes, ocho presentaron disminuciones respecto a 2008 y el que más cayó fue el grupo de alimentos. El grupo vivienda por su parte, presentó la mayor variación y aporte a la variación total registrada en el IPC local, se redujo 2,3%, después de haber tenido un incremento de 3% entre 2007 y 2008. El grupo de educación, que fue el segundo de mayor aporte a la explicación del 1,2% registrado en Cali, fue el único que presentó una variación positiva al pasar de 5,1% a 5,3%

Es importante mencionar que el grupo alimentos que tradicionalmente ha sido uno de los que más incide en la variación del IPC local, durante 2009 se caracterizó por presentar la mayor contribución negativa, disminuyendo su crecimiento en 14,8 pp. Entre 2008 y 2009, cifra que lo convirtió en la mayor caída. La menor presión ejercida por este grupo explicó el menor crecimiento en los precios de los productos de la canasta básica.

⁴ Informe "Índice de precios al consumidor", DANE, 2011.

El panorama del grupo de vestuario no es más alentador, pues disminuyó para el 2009 3.4% respecto al 2008.

Cuadro 10. Variación y contribución del IPC, por grupos de gastos 2008-2009

GRUPOS	2008		2009		DIFERENCIA %
	VARIACIÓN %	CONTRIBUCIÓN (Puntos)	VARIACIÓN %	CONTRIBUCIÓN (Puntos)	
Total	7.6	7.6	1.2	1.2	-6.4
Vivienda	7.5	2.0	5.3	1.5	-2.3
Educación	5.1	0.2	5.3	0.3	0.2
Otros gastos	4.4	0.4	3.5	0.2	-0.8
Salud	4.9	0.2	4.7	0.1	-0.2
Diversión, cultura y esparcimiento	1.3	0.0	-0.3	0.0	-1.6
Comunicaciones	0.1	0.0	-0.4	0.0	-0.5
Transporte	4.8	0.8	-1.0	-0.2	-5.8
Vestuario	-3.0	-0.1	-3.4	-0.2	-0.4
Alimentos	12.9	4.1	-1.9	-0.5	-14.8

Fuente. DANE

2.2.5. Nivel de ahorro y de inversión de la población

Las captaciones del sistema financiero del Valle del Cauca que aumentaron 2,2% al ubicarse en \$10,30 billones, sobresalen los depósitos en cuenta corriente que crecieron en 17,8% y participaron con 20,3% del total captado; los depósitos de ahorro crecieron 7,9% al ubicarse en \$4,50 billones, con una participación de 43,6% en el total⁵. Por su parte, los CDT aunque participaron con 30,3% del total, cayeron 12,4% al ubicarse en \$3,12 billones. Una de las razones por la que se presenta esta situación puede ser la intervención del banco de la república al bajar las tasas de interés y su incidencia en la liquidez de recursos con que cuenta el mercado, estimula a los ahorradores a buscar nuevas alternativas, como los fondos de inversión.

⁵Boletín "Informe de coyuntura económica regional 2009", DANE, Agosto 2010.

Cuadro 11. Saldo de captaciones del sistema financiero en el Valle del Cauca, por tipo 2008-2009

Tipo de depósitos	Millones de pesos			
	2008	2009	Variación porcentual	Participación porcentual 2009
Depósitos en cuenta corriente bancaria	1.772.024	2.086.690	17,8	20,3
Depósitos simples	91	155	70,9	0,0
Certificados de depósito a término	3.562.775	3.121.711	-12,4	30,3
Depósitos de ahorro	4.165.653	4.495.668	7,9	43,6
Cuentas de ahorro especial	43.552	54.972	26,2	0,5
Certificado de ahorro valor real	1.409	1.143	-18,9	0,0
Títulos de inversión en circulación	539.497	544.163	0,9	5,3
Total captaciones	10.084.999	10.304.502	2,2	100,0

Fuente: Superfinanciera. Cálculos Banco de la República, Estudios Económicos Cali.

2.2.6. Análisis del sector externo de la economía colombiana.

Sin duda el 2009 no fue el mejor año para las exportaciones del sector, las cifras que se presentan a continuación dan cuenta de la baja que tuvo las exportaciones no tradicionales (FOB), que fue de un 10% en el Valle del cauca

Cuadro 12. Exportaciones en miles de dólares (FOB) en las principales ciudades del sector textil – confección.

Departamento de Origen	Miles de dólares (FOB)		Variación porcentual
	2008	2009	
Total Nal.	17,623,072	14,900,476	-15.4
Antioquia	3,732,327	3,941,942	5.6
Bogotá	3,298,328	2,608,516	-20.9
Valle del Cauca	2,156,853	1,940,638	-10
Cundinamarca	2,171,777	1,559,538	-28.2
Risaralda	165,995	196,004	18.1
Atlántico	1,269,747	1,083,807	-14.6
Quindío	25,941	35,559	37.1
Norte de Santander	1,244,479	635,886	-48.9

Fuente: DANE

Respecto a la evolución del sector externo en Colombia durante 2009, se destacan los siguientes aspectos:

Como consecuencia directa de la contundente desaceleración de la economía mundial, que se agravó a partir del último trimestre de 2008, las exportaciones colombianas registraron la más alta contracción de la década luego de crecer en promedio 22,5% en el período 2004 -2008. El desplome de las ventas externas,

fenómeno generalizado en el contexto global, se aceleró por el conflicto diplomático con Venezuela, país que era el principal demandante de los productos no tradicionales desde 2007. En rigor, las exportaciones totales en 2009 ascendieron a US\$32.853 millones FOB, al registrar una disminución anualizada del 12,7%.

Las no tradicionales exhibieron una reducción de 15,4% y, descontando las ventas de oro y esmeraldas, cayeron 19,4%. Las ventas de productos básicos se redujeron el 10,3%. No obstante, al igual que la economía mundial, que mostró algunas señales de recuperación a partir del segundo trimestre de 2009, el desempeño de las exportaciones nacionales reportó mejoría en los últimos meses del año.

En relación con las importaciones, en 2009 registraron un valor de US\$32.897 millones CIF, con una variación anual de -17,1%. Las compras de bienes de capital se redujeron en 9,6%, las de insumos y materias primas en 25,3% y las de consumo en 11,8%.

El saldo de la cuenta de servicios arrojó un déficit de US\$2.680 millones y las remesas disminuyeron de manera anualizada el 14,4%, al sumar US\$4.145 millones en 2009.

La cuenta de capital señaló un saldo superavitario de US\$6.784 millones, que significó una merma de 28,5%, respecto de 2008. Las entradas netas de inversión extranjera pasaron de US\$10.583 millones a US\$7.201 millones, con caídas en la mayoría de los sectores, excepción hecha del sector carbonífero⁶.

Según información preliminar del Banco de la República, el saldo total de la deuda externa (incluye arrendamiento financiero y titularización) al cierre de diciembre de 2009 fue de US\$53.596 millones, cifra que representó un crecimiento del 15,6% frente a 2008. El saldo de la deuda pública pasó de US\$29.447 millones a US\$36.950 millones, en tanto que la privada se redujo en US\$281 millones al contabilizar US\$16.646 millones.

Respecto del mercado cambiario, luego de una tendencia devaluacionista del peso (explicada por la crisis financiera internacional) que comprendió el período agosto de 2008 – marzo de 2009, la tasa de cambio reinició el proceso de revaluación exhibido en años anteriores.

La variación porcentual de la tasa representativa del mercado entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2009 implicó una apreciación del peso de 8,9%, resultado de una devaluación nominal del 14,2% en el primer trimestre y una revaluación del 20,2% en el resto del año.

⁶Informe de Coyuntura económica regional ICER 2009, DANE, septiembre 2010. 13p.

La apreciación del peso a partir de abril se asoció principalmente a los altos flujos financieros del sector público, la devaluación del dólar frente al euro, el yen y el yuan, y la entrada de divisas por inversión extranjera directa.

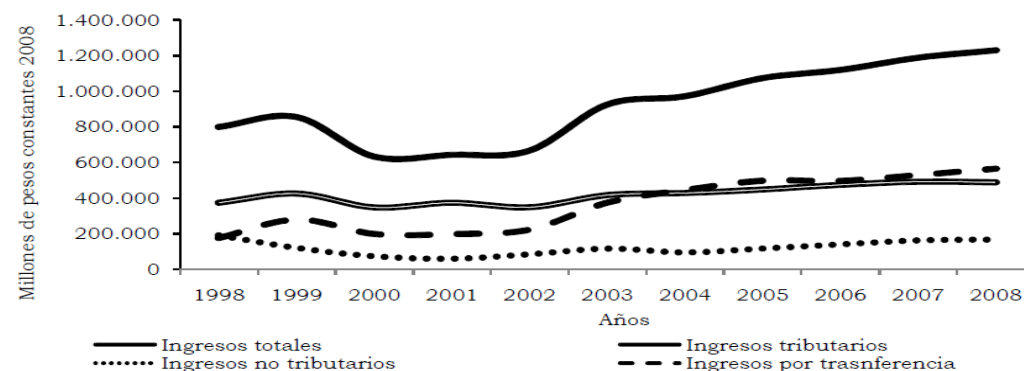
2.2.7. Análisis de las finanzas públicas en Cali, considerando los ingresos y egresos de Gobierno y la política de inversión y gasto público, así como la situación de déficit o superávit.

Según Informe de Coyuntura Económica Regional a 2009 publicado por el DANE y el Banco de la Republica; Durante 1998-2008, los ingresos municipales de Cali presentaron un crecimiento real de 53%, explicado básicamente por dos de los cuatro grupos que conforman sus ingresos totales: ingresos tributarios y transferencias; que representaron el 85% de los ingresos totales de la ciudad.

Los ingresos tributarios experimentaron un crecimiento estable en el tiempo fundamentalmente por la crisis del UPAC ocurrida en el último quinquenio de la década de 1990 y al estancamiento de los avalúos catastrales que afectaron finalmente el recaudo predial del municipio, uno de los principales recaudos del ente territorial

Contrario a esta dinámica, los ingresos por transferencias presentaron un crecimiento considerable desde 2003, dado que las transferencias que recibía el departamento para financiar la educación en Cali pasaron a ser giradas directamente al municipio. Por su parte, las transferencias distintas a la nación, al igual que los ingresos no tributarios, su dinámica estuvo afectada por los problemas financieros que presentó Emcali antes de ser intervenida por el Gobierno Nacional. Con el tiempo, los ingresos por transferencias nacionales empezaron a ganar mayor participación dentro del total de los ingresos de la ciudad a tal punto de alcanzar en 2004 los recaudos tributarios, que hasta el 2003 se constituían en el principal rubro de los ingresos de Cali.

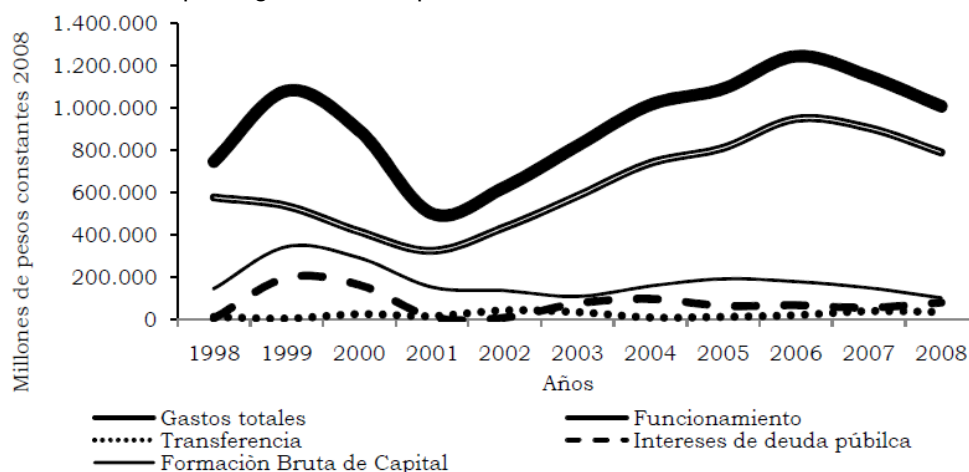
Grafica 9. Principales ingresos municipales 1998-2008



Los impuestos de predial e industria y comercio participaron con el 78,4% del total de ingresos tributarios, constituyéndose como el tributo más importante, seguido por la sobretasa a la gasolina (14%).

En lo concerniente al comportamiento y composición del gasto municipal de Cali, se observó que en los últimos ocho años de estudio, los gastos totales reales del municipio se duplicaron, al pasar de \$500.451 millones en 2001 a más de un billón de pesos en el 2008. Como se explicó en el capítulo anterior, este incremento estuvo influenciado por la administración directa por parte del municipio de las transferencias correspondientes al gasto en educación.

Grafica 10. Principales gastos municipales 1998-2008

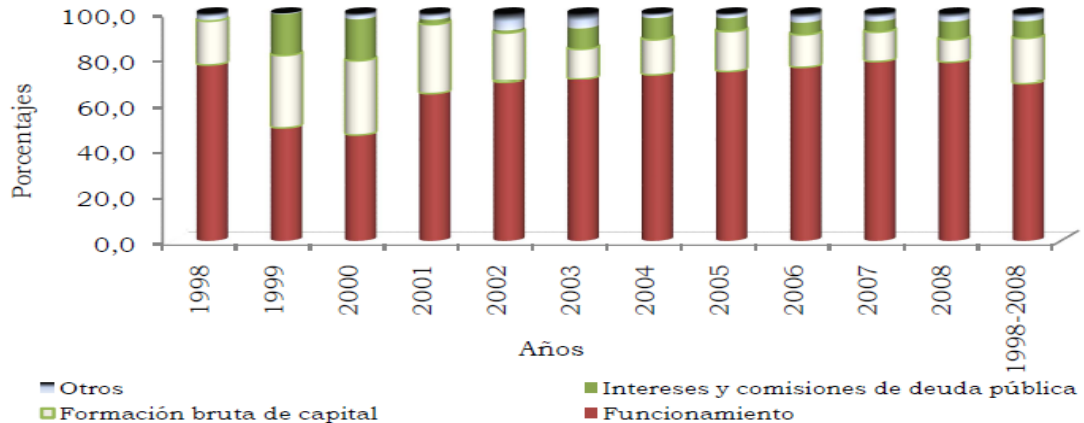


Fuente: Banco de la República. Cálculos propios.

En general, la dinámica de los egresos totales en Cali durante 1998-2008 estuvo altamente influenciada por los gastos en funcionamiento. Durante el período en estudio los gastos en funcionamiento contribuyeron en promedio con 69% del total de los egresos municipales, seguido de los gastos en formación bruta de capital (19,9%) y gastos en intereses y comisiones de deuda (7,5%).⁷

⁷ Ibid., p. 31.

Grafica 11. Distribución de los gastos totales municipales 1998-2008



Fuente: Banco de la República. Cálculos propios.

Sobresale también la caída en la participación de los gastos en inversión en formación bruta de capital, al pasar de 32% a 10% entre los años 2000 a 2008.

Los gastos en funcionamiento representan el rubro de mayor participación en el total de los egresos municipales, constituido por gastos en remuneración al trabajo se constituyen en los egresos más altos al aportar en promedio 60,3% del total de los gastos de funcionamiento, seguido de la compra de bienes y servicios de consumo (21,3%), régimen subsidiado de salud (11,8%) y gastos en especie pero no en dinero (6,7%). Pese a la alta contribución de los gastos en remuneración al trabajo, cada vez su participación dentro de los gastos de funcionamiento es menor.

Durante el período considerado, los ingresos totales del municipio presentaron mayor crecimiento frente al comportamiento de los egresos. En promedio los ingresos de Cali se incrementaron 53% en términos reales, cifra superior al crecimiento que presentaron los egresos totales (36%). Con estas cifras lo que se esperaría sería un superávit en las finanzas públicas de la ciudad, sin embargo durante varios años se presentó déficits resultado de una inapropiada administración de los recursos al gastar más de lo que se percibía.

Esta situación generó que los gobiernos en turno financiaran su déficit con deuda. En efecto, la deuda pública interna de Cali experimentó un importante crecimiento entre 1998 -2002, al pasar de \$675.282 millones a más de un billón de pesos, siendo esta última cifra considerable al ser equivalente a los ingresos totales que percibió la ciudad en 2005.

Así, el endeudamiento, que comenzó siendo una forma transitoria para financiar el gasto, acentuó por la carga que representa el déficit del municipio especialmente en los años de crisis cuando se pagaron mayores costos por la deuda.

2.2.8. Estudio de la política económica del actual gobierno

Jorge Ivan Ospina es el actual Alcalde de la ciudad de Cali con la más alta votación en la historia reciente de Cali: 268.950 votos. Según el plan de desarrollo municipal 2008-2011;

Sobre la situación financiera del Municipio, debe reconocerse que para la sostenibilidad financiera es necesario formular las condiciones para atender la falta de financiación del pasivo pensional, teniendo en cuenta que la Administración no cuenta con un fondo suficiente de reservas para el pago de las pensiones acumuladas. El 33% de la población activa de servidores públicos (683 personas) se encuentra por encima de los 50 años lo que implica un inminente acceso al derecho pensional en los próximos años.

En los últimos años la Administración Municipal ha pagado cuantiosas sumas de dinero por diferentes tipos de condena. A diciembre de 2007 había 2.095 procesos activos en contra del Municipio por \$474.639´ millones. De estos procesos, los más representativos son 1.011 procesos de nulidad y restablecimiento del derecho por \$85.771´ millones, y 400 procesos de reparación directa por \$241.681 millones.

De igual manera, en el último semestre de 2007, el Comité de Conciliación y Defensa Judicial del Municipio atendió 92 casos con pretensiones por \$5.705´ millones de los cuales 9 fueron conciliados por \$424 millones y 83 no fueron conciliados por \$ 4.380´ millones.

Dada la crítica situación de las finanzas públicas que afronta el Municipio desde finales de la década de los noventa, en el 2001 se suscribió un Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero ajustado a la Ley 617 de 2000. Con ello se buscó mejorar la situación fiscal y financiera, para cuya ejecución la Nación garantizó la totalidad de un crédito de ajuste de \$126.000 millones y el 40% sobre \$381.856 millones de los \$449.327 millones reestructurados con ocasión del mismo Programa.

Respecto a los ingresos tributarios, dentro del grupo de impuestos y rentas municipales se destacan como los más representativos los provenientes del Impuesto Predial Unificado, seguido del Impuesto de Industria y Comercio, los cuales permitieron un recaudo superior a los \$ 222.000 millones y a \$118.000 respectivamente, para 2007. Sin embargo, la Administración reconoce que hace falta un especial esfuerzo en el tema de fiscalización para contrarrestar la evasión y la elusión. Aunque el panorama puede considerarse positivo ya que durante el primer trimestre de 2008 se obtuvieron ingresos de \$143.000 millones por recaudo de Impuesto Predial Unificado, mientras que por Industria y Comercio la cifra fue de \$27.000 millones, respondiendo a las expectativas de lo presupuestado para el trimestre.

En Santiago de Cali se estima que son 125.000 contribuyentes de Impuesto de Industria y Comercio, de los cuales 80.000 (64%) se encuentra registrado en las Bases de Datos de la Administración y 35.000 son declarantes, pero sólo 25.000 (20%) cumplen con la obligación tributaria de cancelación del impuesto. Es evidente la necesidad de incrementar la gestión para reforzar el nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias mediante programas de fiscalización encaminados a ejercer un control eficiente a la evasión y a la elusión, así como también reforzar el tema de una cultura tributaria caleña que exprese responsabilidad y solidaridad. Se estima un recaudo municipal de \$ 287.000 millones durante el período entre 2008 y 2011.

Respecto a la sobretasa al combustible automotor, representa aproximadamente el 10% de los ingresos tributarios. Este rubro está siendo seriamente afectado por el ingreso al mercado de combustibles alternos.

El saldo de nuestra deuda pública al cierre de 2007 fue de \$568.504 millones. Este saldo aún no se reduce de manera significativa porque el Municipio todavía goza de períodos de gracia en el pago de las amortizaciones al capital. Del saldo total, \$338.358 millones corresponden a la deuda reestructurada con garantía del 40% otorgada por la Nación, con tasa de interés equivalente al DTF+0.5, plazos entre 13 y 14 años, y períodos de gracia entre 10 años y 11 años. De otra parte, \$122.591 millones corresponden al crédito de ajuste garantizado por la Nación, con una tasa de interés equivalente al DTF+2.66 y plazo de 14 años, incluidos 11 de gracia. Además, \$ 61.711 millones corresponden a intereses no pagados en su período de causación, los cuales deben cancelarse entre 2006 y 2008 con una tasa de interés equivalente al DTF.

Esta realidad financiera constituye uno de los principales obstáculos para la inversión social en nuestro Municipio, constituyéndose en asunto de nuestra mayor atención y prioridad para la Administración.⁸

2.2.9. Mercado de Capitales y Mercados financiero: disponibilidad y acceso de capitales y fuentes de financiación para la inversión y la operación.

En este escenario de débil desempeño económico y baja inflación, la Junta Directiva del Banco de la República implementó una política monetaria anticíclica basada en reducciones de la tasa de intervención, la cual pasó de 9,5% al cierre de 2008 a 3,5% en 2009. Estas disminuciones se transmitieron al resto de tasas de interés del mercado monetario y financiero, especialmente a las pasivas y activas. Al considerar los promedios mensuales de diciembre de 2009 y 2008, la DTF se redujo en cerca de 6%, la de créditos ordinarios en 7,1 %, la de préstamos preferenciales en 8,4% y la de créditos de consumo en 5,2 %.

⁸Diagnostico Plan Nacional de desarrollo 2008-2011 "Para vivir la vida dignamente". Alcaldía de Santiago de Cali.

Respecto a la evolución de la cartera de créditos, el balance no es muy positivo, ya que los incrementos anuales en los diferentes tipos de colocaciones fueron mínimos. La cartera comercial (en moneda nacional) registró una variación anual de 3,5%, la de consumo de 1,3% y la hipotecaria de 14,2%. La dinámica de esta última se explica por políticas de gobierno dirigidas a promover la compra de vivienda nueva a través de subsidios a las tasas de interés.

Al cierre de 2009, el saldo de la cartera neta en el Suroccidente se ubicó en \$17,04 billones, con incremento de 1,0% en relación al observado un año atrás, y similar al crecimiento promedio del total nacional, el cual registró un monto de \$146,03 billones.

El lento crecimiento en la cartera de consumo del 0,8% se debe a la caída de la confianza de los consumidores ante el aumento del desempleo; mientras que el bajo comportamiento de la cartera comercial se puede explicar en parte por las emisiones récord de bonos corporativos que se realizaron el año anterior y que tenían como destino reestructurar pasivos mediante el pago de deuda bancaria.

La cartera hipotecaria, en la que no se esperaba un buen desempeño debido al ciclo descendente en que se encontraba la construcción, creció un 11,5% ante la Política de subsidios a la tasa de interés por parte del Gobierno Nacional; mientras que el microcrédito fue la cartera que más rápido creció, con un 13,7%. Sin embargo, su ritmo de expansión se ha desacelerado y aún representa –al igual que la hipotecaria– porcentajes muy bajos de la cartera total.

En el Valle del Cauca, el incremento de la cartera neta sólo alcanzó 0,6% cuando un año atrás creció 10,0%, situación que refleja la caída de la demanda interna acompañada de los altos niveles de desempleo e informalidad, lo que restringe el acceso de la población a los recursos de crédito aunado a las restricciones impuestas por la banca a los usuarios, por el nivel de riesgo que estos representan

Cuadro 13. Saldo de la cartera de créditos del sistema financiero, por tipo 2008- 2009 en el Valle de Cauca

Tipo de cartera	Millones de pesos			
	2008	2009	Variación porcentual	Participación porcentual 2009
Créditos de vivienda	1.023.958	1.133.806	10,7	7,5
Créditos y leasing de consumo	4.667.455	4.715.391	1,0	31,0
Microcréditos	178.596	195.515	9,5	1,3
Créditos y leasing comerciales	10.490.544	10.486.937	0,0	69,0
Provisión crédito de vivienda	27.332	34.532	26,3	0,2
Provisión créditos y leasing de consumo	433.676	429.030	-1,1	2,8
Provisión microcréditos	9.760	14.338	46,9	0,1
Provisión créditos y leasing comerciales	784.880	851.808	8,5	5,6
Provisión general	7.302	7.905	8,3	0,1
Total cartera neta	15.097.603	15.194.036	0,6	100,0

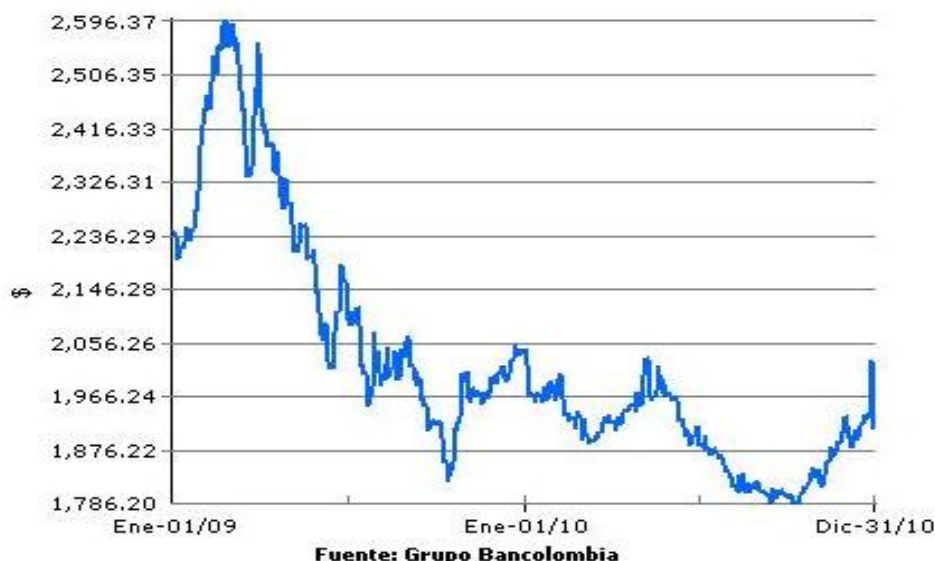
Fuente: Superfinanciera. Cálculos Banco de la República, Estudios Económicos Cali.

Es importante destacar el crecimiento del 10,7% en la cartera de créditos de vivienda, al ubicarse en \$1,13 billones y participación del 7,5% en el total colocado en el Valle del Cauca, como respuesta al incentivo del subsidio a la tasa de interés otorgado por el Gobierno para la compra de vivienda.

Mercado Cambiario

La tendencia del dólar en los últimos dos años ha sido a la baja, aun con las intervenciones del Banco de la Republica por mantener valor estable de la cotización del mercado su volatilidad no ha logrado ser controlada.

Grafica 12. TRM de ene-01-09 a dic-31-10



En este segundo trimestre del año, los agentes han centrado gran parte de su atención en la evolución de la situación fiscal de las economías avanzadas, en particular de EE.UU., y en las expectativas de tasas de interés. Con la moderación del ritmo de crecimiento de la economía estadounidense, en medio proyecciones de una continuidad en el comportamiento alcista de los precios de las materias primas, a la espera de un ajuste fiscal en EE.UU. y de incrementos adicionales de tasas de interés en diversos países emergentes y en la Euro Zona, se concluye que el dólar seguiría cediendo terreno a sus pares.

Se ha encontrado una relación positiva entre el dólar y el superávit/déficit fiscal en EE.UU. En la actualidad, mientras que el déficit de la economía estadounidense se mantenga alto y su tasa de referencia estable en niveles históricamente bajos (0.0% - 0.25%); además, por debajo de las de otras economías avanzadas y fundamentalmente de países emergentes, el dólar continuaría siendo una moneda de fondeo.

Matriz 3. Variables claves del entorno económico

ENTORNO ECONÓMICO			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Crecimiento del PIB	Alta relación con el sector el incremento del PIB. . Es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período de tiempo	Para el año de 2010 pese al coletazo que sufrió Colombia con la Crisis económica mundial logró recuperarse y alcanzar un crecimiento de 4.3%. Con la política de diversificación de mercados apoyados en acuerdos bilaterales se espera que para el 2011 al economía del país se normalice y se continúe con su tendencia de crecimiento que para el 2006 y 2007, alcanzó el 6.7% y 6.9% respectivamente.	El crecimiento del PIB tuvo un impacto positivo para el sector textil-confección, fue uno de los sectores que más apoyo recibió durante la crisis, a nivel de gestión a través de proexport y diferentes actividades de promoción que permitió a compañías acceder a nuevos contactos. Países como Brasil que en este sector es impenetrable se abrió una puerta. De igual modo se espera que la política continúe y una vez alivianadas las relaciones diplomáticas con el país vecino Venezuela se normalice la situación en este sector.
Tasas de interés	Alta relación con el sector, Las tasas de interés hacen parte de los mecanismos de intervención del estado para estimular el consumo.	En abril, la JDBR revisó al alza su expectativa de crecimiento para el 2011, del rango entre 4.5% y 5.5%al 5.0%-6.0%, considerando que los indicadores líderes han mostrado un comienzo de año superior al esperado y por tanto es prudente continuar reduciendo el estímulo monetario de manera gradual, ante las condiciones de demanda interna y crédito dinámico, un crecimiento esperado en 2011 muy positivo, y una inflación proyectada cerca del punto medio del rango meta de largo plazo. Fuente grupo Bancolombia.	Teniendo en cuenta la disminución del ingreso en ventas de las compañías y el esfuerzo por mantener sus actividades, optan a la deuda como mecanismo de financiación, el Estado como estrategia para estimular el consumo ha optado por bajar las tasas y crear líneas de crédito para empresario a bajo costo se espera que esto continúe.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Tasa de cambio	Alta incidencia en el sector pues es la relación entre la moneda local y una extranjera.	La tasa representativa - promedio - del mercado fue de \$1.866,0 para el cuarto trimestre de 2010, lo que significa una revaluación nominal anual del peso de colombiano en 5,0%, respecto al mismo periodo de 2009. Según boletín mensual de mercado cambiario de Bancolombia se prevé que el dólar se debilitaría, su sesgo bajista sería menor en el corto plazo que el observado en los últimos meses. Lo anterior porque: 1) se esperaría que los agentes comiencen a incorporar en sus expectativas que en junio se dé fin al QE2 (quantitative leasing) o programa de compra de activos por parte del FED, llevándolos a considerar que la oferta de dólares en el mercado podría aumentar, pero a menor ritmo y 2) con los incrementos de los precios de las materias primas y la difícil situación fiscal en algunos países avanzados, las cifras económicas podrían reflejar una recuperación más moderada no sólo en EE.UU., sino en el globo.	Gran parte de las materias primas que se usan para la confección de prendas de vestir son importadas, una baja de la tasa de cambio beneficia los costes de esta, sin embargo el margen de de ingresos se ve altamente afectado en las exportaciones.
Inflación	Relación baja media con el sector, se entiende en economía como el aumento del costo de la vida sin que las personas puedan mejorar su salario. Es el aumento general y continuado en el tiempo de los precios.	El vestuario dentro del grupo de gasto ha tenido una leve disminución que en promedio en lo ha corrido del año es del 0.05% y su tendencia continúa a la baja, situación que beneficia al consumidor. El DANE informó que en abril la inflación al consumidor registró una variación mensual de 0.12%. De esta manera, la inflación acumulada en los cuatro primeros meses de 2011 es de 1.91%, es decir, un 56% de la cifra esperada para todo 2011 (3.41%), su tendencia es creciente.	El impacto sería negativo si se produjera un menor incremento en los precios, si bien incentivara el consumo, el margen de rentabilidad del negocio podría verse amenazado.

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Matriz 4. Amenazas y oportunidades del entorno económico

VARIABLE CLAVE	A/O	AM	Am	Om	OM
Crecimiento del PIB	O				X
Tasas de interés	O			X	
Tasa de cambio	O			X	
Inflación	A		X		

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

2.3. ENTORNO SOCIAL

Santiago de Cali con ricos privilegios culturales producto de su mestizaje. Compuesto por 10.600 indígenas (0.5%), 559.656 afrodescendientes (26.4%) y el resto mestizos y blancos. Habitan de modo heterogéneo los 15 corregimientos y las 22 comunas que conforman el Municipio⁹.

La tasa de crecimiento tiende a estabilizarse en el 1% anual debido principalmente a que las mujeres tienen un promedio de 2 hijos con tendencia decreciente y muchas más personas alcanzan la vejez, primordialmente por la atención en salud y a que se tienen hábitos de vida saludable.

Con 2'119.908 personas (52% mujeres y 48% hombres) de los cuales el 39% nació en otro municipio, constituyéndose en indicador del crecimiento por inmigración y de la alta incidencia de la confluencia intercultural. Además, el 2% de los habitantes reside en suelo rural que, a su vez, constituye el 78% del Municipio.

El 26% de sus habitantes según censo se encuentra entre las edades de 0 a 14 años, un poco más de la tercera parte está entre 0 y 19 años, y más de la mitad entre 0 y 29 años. De los 60 años en adelante sólo un 10%. La mayoría de las personas con más de 12 años no viven en pareja (soltería, separación o viudez), mientras 45% viven en matrimonio o en unión libre. 1'274.000 constituyen la población económicamente activas, de las cuales están ocupadas el 87% y desocupadas el 13% (164.000 personas). El 37% son personas subempleadas (469.000 personas).

El desempleo en jóvenes de 14 a 26 años es muy alto, está por encima del promedio del Municipio que equivale al 13%, la tasa de subempleo es de 37%, situación agravada como resultado de la crisis de productividad y empleo en la región y el país.

Respecto a la salud pública en la ciudad, la tasa de mortalidad general de 5,35 por cada mil habitantes, mientras que la tasa de mortalidad infantil es de 10.21 por cada mil nacidos vivos, la tasa de mortalidad materna es de 47,17 por cada cien mil nacidos vivos, los casos de cáncer por cuello de útero en mayores de 15 años es 1.15 por cada diez mil habitantes, por cáncer de mama mayores a quince años 2.36 por cada diez mil habitantes, y por cáncer de próstata a mayores de 35 años 4.60 por cada diez mil habitantes.

⁹ Ibit., p. 36.

Un porcentaje significativo de los jóvenes (13% de hombres y 15% de mujeres) inicia su vida sexual activa durante la adolescencia; lo que conduce a que la edad promedio del nacimiento del primer hijo sea de 16.2 años. Sólo el 11% de los adolescentes entre 15 y 19 años utiliza procedimientos anticonceptivos, mientras el 26% de las adolescentes practican la prevención sólo después del primer hijo.

El perfil de morbilidad y mortalidad en menores de cinco años muestra índices positivos en lo que se refiere a patologías infecciosas, persistiendo las enfermedades respiratorias. Este grupo presenta una compleja problemática psicosocial, expresada en accidentes, lesiones y diversas formas de maltrato.

La desnutrición infantil disminuye sistemáticamente, sin embargo, los estudios escolares muestran un aumento de las afecciones asociadas con la obesidad.

La vacunación, en nuestra población menor de 5 años alcanza cifras superiores al 95% constituyéndose en un indicador importante de la inmunoprotección de la población.

En el sector de la salud la infancia afro colombiana muestra mayores niveles de mortalidad en comparación con el total del Municipio y con personas que pertenecen a otros grupos étnicos. Esta situación es particularmente grave en las comunas con mayor presencia de nuestras comunidades afro: comunas 7, 14, 15 y 21.

La población escolar la constituyen 505.960 personas entre 5 y 17 años (50.8% hombres y 49.2% mujeres). En la educación inicial oficial hay una baja cobertura; en el 2007 los preescolares matriculados en el sector privado fueron 32.000 y en el sector oficial sólo 5.800 (DANE, 2008).

La participación del sector oficial, incluyendo la subsidiada en los últimos tres períodos académicos, se incrementó de 52.4% a 56.5% y a 59.6% respectivamente.

Acerca de la cobertura del servicio educativo, la contratación con el sector privado se ha incrementado hasta 98.000 estudiantes en el 2007-2008, cuando en el 2006-2007 era de 78.000. Esta contratación ha disminuido sustancialmente la matrícula en las instituciones oficiales.

Se estima que Santiago de Cali tiene aproximadamente 52.089 personas en edad escolar por fuera del sistema educativo, la tasa de deserción escolar oficial decreció pasando en 2004-2005 de 3.73% a 2.83% en 2006-2007. Para los mismos periodos, nuestro sector oficial redujo su matrícula de 201.520 a 187.373 y el sector no oficial sin cobertura disminuyó de 188.290 a 150.694 matrículas (Secretaría de Educación).

Sobre la gratuidad de la educación no se ha tenido una política definida. Sólo se ha logrado la disminución de algunos costos educativos para estudiantes de los niveles 1 y 2 del SISBEN, lo que es insuficiente y llama la atención tratándose de un asunto muy sensible en términos de la sostenibilidad de las acciones para nuestra población vulnerable.

Uno de las debilidades a nivel nacional es la formación en idioma extranjero, pues solo un 4.09% de la población habla ingles.

Uno de los problemas más sentidos en la comunidad tiene que ver con la convivencia y la seguridad, expresado en hurtos, ataques de pandillas, homicidios, lesiones personales y violencia intrafamiliar (Gran Encuesta Ciudadana, DAPM, 2007).

En los últimos 15 años se registraron en Cali 26.582 homicidios, es decir, un promedio de 1.772 anuales, 148 mensuales y 5 diarios. En el 93.4% de los casos las víctimas fueron hombres y el 50% fueron jóvenes entre 14 y 26 años. En la mayoría de los casos registrados, 16% fueron motivados por venganza y ajuste de cuentas; 8% se relacionó con atracos, 4% con riñas y 3% con pandillas.

La violencia generalmente se valora con indicadores como la tasa de homicidios (riesgo de morir de manera violenta) que, en los últimos años ha pasado de 112 homicidios por cada 100.000 habitantes (2003) a 70 homicidios por cada 100.000 (2007), con un promedio de 5 homicidios diarios en el 2007. Aunque se observa una disminución, aún es una de las tasas más altas del país y Latinoamérica.

Otra problemática en los jóvenes y por el influjo del culto a la imagen corporal, los trastornos alimenticios generan en nuestras adolescentes enfermedades severas como la anorexia y la bulimia. Igualmente, el consumo de alcohol lo iniciamos entre los 12 y los 15 años lo que acarrea serios problemas asociados con el ingreso al mundo de los alucinógenos y el delito.

El consumo de sustancias psicoactivas afecta notoriamente la salud mental de nuestra población. En Santiago de Cali, en 1 de cada 3 homicidios, 1 de cada 2 suicidios y 1 de cada 5 muertes por accidente de tránsito, presentaron sustancias psicoactivas.

Con relación al consumo de psicoactivos, los jóvenes de 10 a 24 años han consumido alguna vez sustancias psicoactivas (alcohol el 86%, cigarrillo el 43%, marihuana el 10%, cocaína el 7%). A pesar de la mejoría en los indicadores, todavía se presentan altos índices de consumo de alcohol, que podría explicarse por la temprana edad a la que se reporta el inicio (promedio de 12.9 años).

En cuanto a la marihuana, Cali es una de las ciudades de mayor consumo. Aproximadamente, 8% de los jóvenes sería consumidor de marihuana. El 17% de

las personas que presentan problemas de drogadicción son consumidores de marihuana.

Cali cuenta con 533.393 viviendas, 10.136 se encuentran en los corregimientos y 523.257 El área urbana está abastecida casi en su totalidad con servicios públicos domiciliarios (98%), mientras en los corregimientos la cobertura continúa siendo deficiente, especialmente en acueducto (76%) y alcantarillado (35%).

De acuerdo con la clasificación de las viviendas urbanas por estrato socio-económico, clasificación utilizada para efectos tributarios, la mayoría de las viviendas se encuentra en los estratos 1 y 2 (51%); y en los estratos 1,2 y 3 suman el 83%. En los corregimientos predominan los estratos 1, 2 y 3, alcanzando casi la totalidad de las viviendas.

Las estructuras de participación de gobierno local y ciudadano son reguladas pero aun así participación es poca, no hay una cultura de la participación activa, de largo aliento y sostenible, aunque la Constitución Política prevé el espacio jurídico para su ejercicio. Un estudio reciente señaló que al menos la cuarta parte de los caleños se involucramos en algún momento en algún procedimiento de participación, a pesar de que un 70%, no acreditaba conocimientos básicos para participar.

De otra parte, el 68% se sienten en la obligación de denunciar irregularidades en los servidores públicos cuando las detectan. Visto de otro modo puede decirse que un importante porcentaje no denuncia.

Se han organizado en Cali 1.230 organizaciones comunitarias interlocutoras de la Administración. Entre ellas, 477 JAC, 400 organizaciones juveniles, 120 organizaciones de mujeres, 80 organizaciones de discapacitados, 60 organizaciones de desplazados, 37 comités de planificación, 6 cabildos indígenas, 50 organizaciones afrocolombianas y una organización de LGTB.

Matriz 5. Variables claves del entorno social

ENTORNO SOCIAL			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Tasa de analfabetismo a nivel nacional y regional	Mediano impacto, dado al proceso de incorporación de nuevas tecnologías a nivel de procesos y maquinaria que el sector adelanta.	La tasa de analfabetismo a nivel nacional alcanzó el 6,3% en el 2010, 0,6 puntos porcentuales menos de lo registrado en el 2008 (6,9%). En la cabecera la tasa de analfabetismo pasó de 4,7% en el 2008 a 4,2% en el 2010, sin embargo las mayores tasas de analfabetismo se presentan en el resto, 14,8% en el año 2008 y 13,9% en el 2010. La región que presentó la tasa más alta de analfabetismo es la región Atlántica con 10,4%, seguida de la región Pacífica con 10,0%. Mientras que la región con la tasa más baja es San Andrés con 1,9%. Su tendencia decreciente.	Si bien el personal que la compañía necesita, requiere de habilidades manuales, en mira de la automatización de procesos y búsqueda de la eficiencia en sus operaciones es importante que las personas mínimamente puedan leer y escribir para recibir adecuadamente sus instrucciones, lo que implica un poco más de tiempo y dinero en la implementación.
Necesidades básicas insatisfechas en Colombia	Alto impacto en el sector, pues no es considerado un bien básico	Según los resultados del censo 2005, el 27,7% de la población del país presentó Necesidades Básicas Insatisfechas. Disminuyó en 8,1 puntos frente al censo de 1993 (35,8%). En donde la vivienda y la cobertura educativa son dos de las variables más graves. sin embargo este primero en 12 años solo tuvo una variación de 1.2%, su tendencia es que continúe bajando.	En la medida en que sea mayor el % de necesidades básicas insatisfechas, menos excedentes habrá para el consumo de productos sus productos, no considerado un bien básico, reduciendo el número de clientes potenciales.
Tendencia salario mínimo	Alta incidencia sobre el sector pues el 70% de sus operarios devenga este salario	Muestra la Tendencia que puede tener el Salario Mínimo en el Corto Plazo. El incremento del salario mínimo en el año 2011 es 4%	Es negativo, pues si las personas obtienen menos ingresos el nivel de adquisición de productos y servicios se verá afectado.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Personas que hablan ingles en Colombia	Alta dado a la inminente necesidad de buscar nuevos mercados	Continúa la baja en el porcentaje de personas que hablan el idioma ingles solo un 4.09% a nivel nacional hablan el idioma ingles. La tendencia es a que incremente el número de personas.	El hecho de que tan pocas personas las que dominen el idioma ingles, hace que el costo de estas sea alto y dificulte su contratación, lo que ocasiona en algunos momentos que se retrasen algunos procesos o se dejen de hacer ciertos negocios, pues no hay quien atienda en su momento.
Uso de computadores en Colombia	Alta importancia, pues es el medio más utilizado en las compañías	La tendencia es a que incremente el uso de computadores por persona a la fecha solo un 36% de las personas a nivel nacional manejan el computador y un 69.3% lo usa por cuestiones de trabajo o de estudio. Dane	El bajo manejo de computadores, implica para la compañía una inversión de capacitación para potencializar su personal y adaptarse adecuadamente a las necesidades del mercado. Comercialmente tiene otro impacto y es que hoy por hoy la forma más económica y efectiva de hacer negocios y promocionar una marca es por internet pero hecho de que sea reducido su acceso a nivel nacional obliga al ingenio de otro tipo de estrategias que elevan el costo.

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Matriz 6. Amenazas y oportunidades del entorno social

VARIABLE CLAVE	A/O	AM	Am	Om	OM
Tasa de analfabetismo	A		X		
Necesidades básicas insatisfechas	A		X		
Tendencia salario mínimo	A		X		
Personas que hablan ingles	A		X		
Uso de computadores	A		X		

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

2.4. ENTORNO POLÍTICO

El sistema de gobierno colombiano se caracteriza por ser presidencialista, al igual que el resto de gobiernos de región. El presidencialismo colombiano ha generado una concentración del poder en manos del ejecutivo que queda reafirmada con la Constitución de 1991.

El presidente de la república es el jefe de estado, de gobierno y suprema autoridad administrativa tal y como indica la Constitución de 1991 y se elige por voto directo y secreto de todos los/ciudadanos/as del país por un período de cuatro años sin posibilidad de ser reelegido. En caso de que ninguno de los candidatos consiga mayoría absoluta en la primera votación se llevará a cabo una segunda tres semanas después en la que participarán los dos candidatos más votados, el elegido será aquel que más votos obtenga.

El ejecutivo estará formado por el Presidente de la República, por los ministros de despacho y por los directores de departamentos administrativos, así como por los gobernadores, alcaldías, superintendencias, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales del Estado.

El Estado colombiano se caracteriza por ser un ente débil, puesto en la mayoría de los casos al servicio de los intereses particulares de las elites que fueron representadas políticamente a través de la hegemonía liberal-conservadora durante el Frente Nacional y que actualmente continúan representadas a través de los liberales, conservadores o de sus propios partidos (con independientes).

La debilidad del Estado se hace patente en su incapacidad para controlar la corrupción generalizada que implicó una deslegitimación de las instituciones públicas y privadas. Pero la corrupción también ha sido estimulada por la debilidad de los partidos políticos y por la existencia y arraigo del narcotráfico a todos los niveles (social, económico, político, etc.) de la sociedad colombiana. Asimismo, la situación de violencia continuada que vive el país desde la época del Frente Nacional ha contribuido a organizar las Fuerzas Armadas y prever otros mecanismos para combatirla con las armas pero con resultados poco vistosos y con serias consecuencias respecto al tema de los Derechos Humanos.

Sin embargo debilitó relaciones diplomáticas con países vecinos como Venezuela y Ecuador y aun que el presidente Santos asegure que su gobierno será diferente se existe aun temor más cuando declara sentirse "*orgulloso*" de haber ordenado el bombardeo en territorio ecuatoriano como ministro de defensa contra el campamento de las FARC, durante la denominada Operación Fénix. Dicha operación generó la crisis diplomática de Colombia con Ecuador y Venezuela de 2008

2.4.1. Análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa

Dentro de las políticas de Estado está la ley de formalización y generación de empleo que comprende los siguientes puntos;

- Beneficios para nuevas pequeñas empresas
- Pequeñas empresas con descuentos en parafiscales
- Pequeñas empresas – descuentos – registro mercantil
- Pequeñas empresas – descuentos- impuesto sobre renta
- Beneficios- empresas formales existentes antes 2011
- Simplificación de trámites laborales y comerciales

Esta política busca estimular a los pequeños empresarios a que formalicen su actividad y ofrezcan garantías a los trabajadores

2.4.2. Caracterización de la estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del Gobierno

Juan Manuel Santos Calderón, actual presidente de la Republica de Colombia 2010-2014, militó en el partido liberal, con el que inició su carrera política, posteriormente hizo parte del partido conservador junto al entonces presidente Andrés Pastrana Arango quien lo nombró ministro de hacienda, se retiró de este partido para liderar el partido de la U con el expresidente Alvaro Uribe Vélez al que acompañó durante su mandato como ministro de defensa.

Este presidente da continuidad a la política de seguridad democrática del expresidente Uribe, concentrando sus recursos prioritariamente en la lucha contra el terrorismo. Esta política trajo consigo la confianza y la inversión extranjera de vuelta al país, sin embargo temas de orden social como la educación, la salud, vivienda, fueron relegados o por lo menos así lo sienten la mayoría de ciudadanos.

2.4.3. Descripción y análisis de las políticas institucionales del Estado y sus instituciones, que de una u otra manera tienen que ver con las actividades de la empresa.

Las bases del Plan Nacional de Desarrollo involucra los siguientes temas;

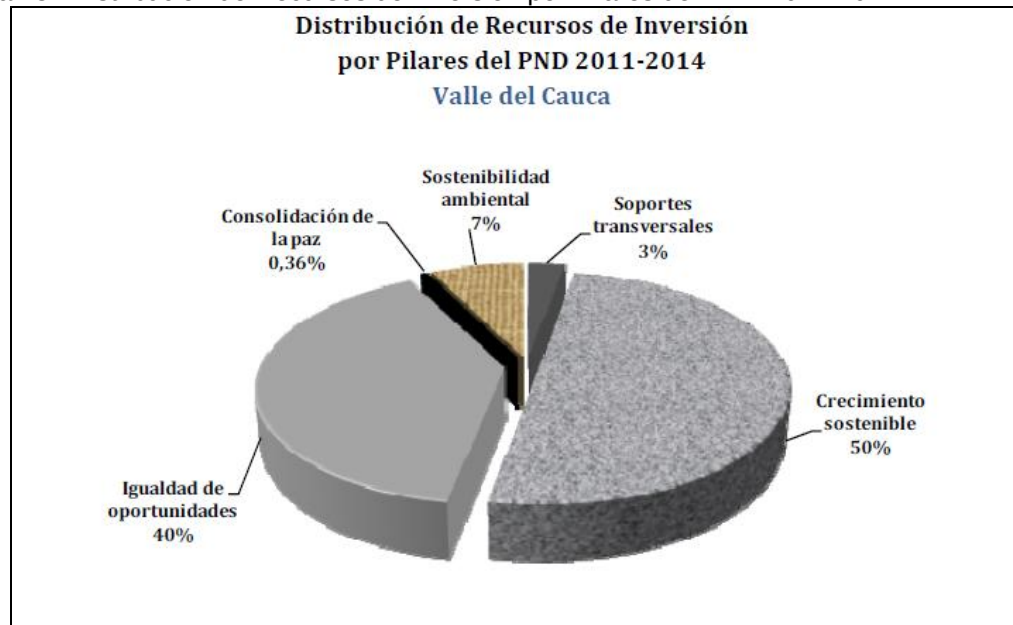
- Prosperidad democrática: Visión 2010-2014
- Convergencia y desarrollo regional- Caracterización, dinámica y desafíos
- Crecimiento sostenible y competitividad
- Igualdad de oportunidades para la prosperidad social
- Consolidación de la paz

- Sostenibilidad ambiental y prevención del riesgo
- Soportes transversales de la prosperidad democrática
- Consistencia del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014
- Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014

2.4.4. Un análisis de las relaciones de poder establecidas por juego político de grupos, partidos y movimientos políticos a nivel nacional, regional y local, ubicado el posicionamiento de la empresa en este contexto.

El plan nacional de desarrollo 2011-2014 en su Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014, presenta la siguiente distribución de ingresos para el valle del Cauca;

Grafica 13. Distribución de Recursos de Inversión por Pilares del PND 2011-2014



Fuene. Plan Nacional de Desarrollo

Lineamientos y metas del Valle del cauca en el Plan de Desarrollo 2010-2014

Se destaca en los proyectos para el Valle del cauca en su plan de desarrollo 2011-2014, implementación y fortalecimiento del sistema regional de ciencia y tecnología, de manera que se más accesible a todos los sectores, además de incorporar en el sistema educativo nuevas e innovadoras metodologías pedagógicas que acompañados de programas de formación científica, favorezcan las posibilidades de construir y aplicar conocimientos en actividades de investigación y producción.

Fomentar la creación de semilleros de empresas como etapa previa a la incubación para medir la potencialidad de innovación y de creación de futuras empresas en la región, en especial de aquellas que introduzcan cambios en el patrón tradicional de producción y sean intensivas en conocimiento.

Mejorar los niveles de productividad y competitividad del Departamento, de tal manera que permita a la región competir en mejores condiciones frente a otras regiones del Mundo en los mercados nacionales e internacionales.

En materia de infraestructura para el Valle del Cauca, dada su condición de corredor logístico estratégico hacia el Pacífico y para el mercado interno, se ha enfocado en sacar adelante el CONPES de Infraestructura, diseñar una metodología, para la identificación y priorización de proyectos, desarrollar el Plan Maestro de Transporte y hacer una adecuada planeación de los proyectos por medio de vías transversales que le den competitividad a la región para lo cual debe avanzar en el mejoramiento de la plataforma de transporte y conectividad con el propósito de mejorar los indicadores logísticos.

En materia de vías el reto es la terminación y construcción de vías transversales, anillos viales y vías terciarias que mejore la conectividad de las áreas rurales con las zonas urbanas y la conectividad para el desarrollo eco turístico del Pacífico. Por su parte la red vial debe entrar en un proceso de mantenimiento, rehabilitación y construcción.

Matriz 7. Variables claves del entorno político

ENTORNO POLÍTICO			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Plan nacional de desarrollo 2010-2014	Alta incidencia sobre el sector	La apuesta principal en pro del crecimiento sostenible y competitividad del gobierno nacional es la vivienda que prevé la construcción de un millón de viviendas nuevas (65% de interés social), restitución de un millón seiscientos mil hectáreas y a nivel de infraestructura dos mil km de carretera doble calzada.	Los proyectos del gubernamentales que implican el gasto público, estimulan la economía del país, en la medida en que se generen empleos en diferentes sectores habrá dinero circulando, es decir consumidores potenciales, del mismo modo, la inversión en infraestructura mejorará la movilidad, convirtiéndose en tiempo y dinero para la compañía.
Lineamientos y metas del Valle del Cauca 2010- 2014	Alta incidencia sobre el sector	Una de las metas trazadas para el departamento del Valle del Cauca es Fortalecer los encadenamientos productivos existentes en el sector agropecuario y pesquero y extenderlos hacia nuevos sectores como las manufacturas de textiles y confecciones, cuero y calzado, servicios de salud, turismo y sectores conexos, cumpliendo con los requisitos de los mercados internacionales para preparar su capacidad exportadora.	Importante para la compañía el respaldo de la gobernación en sus proyectos de expansión
Estabilidad en políticas en Colombia	Alta incidencia sobre el sector	Una de las limitaciones de la política en nuestro país es que es de corto plazo, cuatro años por cada gobierno, que puede variar conforme a la corriente ideológica del partido, el actual dirigente Juan Manuel Santos, hacer parte del partido político del ex presidente Álvaro Uribe Vélez, por lo que se espera haya continuidad en los proyectos iniciados respecto a acuerdos comerciales y de más políticas comerciales.	La continuidad en la política de crecimiento sostenible y competitividad iniciada en el gobierno anterior genera confianza a la compañía para sus planes

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Apoyo gubernamental al empresario	Alta incidencia sobre el sector	Redimensionar el papel del Ministerio de Comercio en las áreas de desarrollo empresarial y dar mayor apoyo a las Mipymes por medio de capacitación, acompañamiento y asesoría, organización de los sectores productivos, apoyo financiero con fondos de ahorro y crédito, sostenibilidad, crecimiento, formalización, organización de los sectores productivos y centros de desarrollo para los mismos, incentivos en lo tributarios, asistencia técnica permanente del Estado a través del SENA con el Fondo de Emprendedores y eliminar las limitaciones para la consolidación empresarial establecidas en el Decreto 3600 de 2009 que impide el desarrollo industrial en zonas con vocación y tradición en usos de suelos empresariales como es el caso de Yumbo, Palmira y Jamundí, entre otros. Iniciativas del Valle del Cauca Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Se espera un aumento de apoyo	Un impacto positivo y muy importante para el empresario, el generar garantías para su actividad, maximice cuando se atraviesa por una crisis económica. Es importante resaltar, que estos beneficios no solo van dirigidos a empresas fuertes si no también microempresarios que tiene una importante participación en la economía del país.

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Matriz 8. Amenazas y oportunidades del entorno político

VARIABLE CLAVE	A/O	AM	Am	Om	OM
Plan de desarrollo 2010-2014	O			X	
Lineamientos y metas del valle del Cauca 2010- 2014	O			X	
Estabilidad en políticas	O			X	
Apoyo gubernamental al empresario	O				X

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

2.5. ENTORNO CULTURAL

Históricamente Cali es de las ciudades más creativas en el desarrollo de expresiones artísticas y culturales, como la danza, el teatro, la música, el cine y la pintura, cuenta con más de 350 agremiaciones culturales¹⁰. Esto lo corrobora la importancia que ha tenido el desarrollo del teatro caleño en Colombia, especialmente bajo la incidencia de los maestros Enrique Buenaventura, Fernando Vidal, Orlando Cajamarca y Octavio Marulanda; del cine en los años 70, con Andrés Caicedo, Luis Ospina y Carlos Mayolo; de los grupos musicales de salsa como Niche y Guayacán; de las expresiones folclóricas de la danza con Fanny Eidelman y de la danza clásica a través de Incolballet con Gloria Castro; y, también, a través de diferentes espectáculos posicionados en el país como el Petronio Álvarez, el Mercedes Montaña, el Festival Mundial de la Salsa y otros.

A pesar de ello la falta de formación empresarial y de apoyo oficial, ha impedido el impacto social y económico que una industria cultural puede generar para la cultura y economía. Al no tener el sistema municipal de cultura, la inversión es dispersa, poco planificada, no focalizada y con productividad aún por explotar. Para la promoción de la cultura, cuenta el Municipio con 44 salas de cine, 18 teatros, 22 grupos de teatro, 9 museos, 100 bibliotecas, 31 salas de exposición, 201 salas de convenciones y auditorios. La Secretaría de Cultura facilita procesos culturales, atiende, promociona y fortalece manifestaciones culturales a través de la realización anual de más 40 festivales, la consolidación de más de 50 Bibliotecas Públicas Comunitarias, el apoyo y promoción de más de 500 artistas, la realización de más de 2.000 talleres de formación y cualificación artística en danzas, música, teatro.

En Cali programa y realiza alrededor de 2.000 pequeños eventos culturales al año impactando a más de la mitad de nuestra población, lo que exige programas de promoción, difusión y divulgación masiva de las actividades. En promedio se realizan 40 grandes eventos artísticos culturales al año, que congregan más de 600 mil personas de las diversas etnias y corrientes culturales. Estas actividades son consideradas patrimonio cultural del Municipio, tanto por su contribución cultural como por un incentivo turístico y de gran demanda agregada, jalonando otros sectores de la economía local.

Con la Red de Bibliotecas Públicas Comunitarias se prestan en forma ininterrumpida los servicios de consulta bibliográfica, acceso a Internet, extensión cultural, proyección de audiovisuales y promoción de lectura y escritura, en 56 espacios localizados en 21 de las 22 comunas y en 14 de los 15 corregimientos, esto significa que el programa cuenta con una cobertura del 95% tanto en la zona urbana como rural.

¹⁰ Ibit., p 36.

Históricamente la imagen turística del Municipio ha sido manejada por el sector privado, representado por la Cámara de Comercio de Cali desde hace más de 10 años. La estrategia fijada por la cámara de comercio se ha enfocado en la promoción de las actividades, productos y servicios desarrollados por sus afiliados. Conociendo que las tendencias del turismo mundial son el turismo cultural y el turismo de naturaleza, Cali se convierte en gran generador de productos culturales, turismo rural, turismo natural, avistamiento de aves y la vuelta de occidente entre otros.

Por tal razón Cali fue nombrada para el 7 de enero del año en curso como uno de los principales destinos del mundo por el New York Times. Desde la Secretaría de Cultura y Turismo se inició la participación en el sector, implementando actividades de desarrollo, capacitación, planeación y promoción de los productos y servicios turísticos de la parte rural y urbana. Del mismo modo se definió la estrategia de desarrollo de una comunidad anfitriona donde se potencian los corregimientos con productos diferenciadores y cultura urbana expresada a través de escuelas de baile de barrio, artesanías, gastronomía, guía y atractivos municipales.

El 43% de la población practica algún deporte, siendo nuestras mujeres las más proclives a ello 55%, especialmente en la edad adulta y mayor de 65 años. El futbol es el uno de los deportes más practicados. Generalmente los estímulos para practicar el deporte aluden a la salud (32%), la conservación de la imagen física (18%), la diversión (18%), la simple integración con las amistades (15%) o por motivos profesionales o de rendimiento deportivo (16%).

El Municipio cuenta con una infraestructura de tres unidades deportivas de alto rendimiento, 14 unidades recreativas y polideportivos, 2.400 escenarios deportivos barriales de la Secretaría de Recreación y Deporte, 27 unidades recreativas y dos parques recreativos de la Corporación para la Recreación Popular; 6 centros recreacionales de Comfandi; y 2 centros deportivos vacacionales de Comfenalco.

Respecto al comportamiento empresarial las pequeñas empresas colombianas no tienen una cultura de normalizar los procedimientos a estándares internacionales ya sea desde el modo en los estándares internacionales de producción y en la calidad de los productos generados. Por esto algunos productos no han alcanzado a llegar a algunos países debido a que no cumplen con los requisitos de ingreso.

Además otro factor por el cual los niveles de importación son menores con respecto a las exportaciones es al rezago tecnológico y el escaso nivel físico y humano, debido a la falta de conocimiento y preparación básica y técnica tanto de los inversores (propietarios) como de la mano de obra. Culturalmente los empresarios asocian la inversión en tecnología y capacitación al personal como un gasto innecesario o que se puede reemplazar por alternativas autóctonas y nada competitivas ante el mercado internacional.

Matriz 9. Variables claves del entorno Cultural

ENTORNO CULTURAL			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Aceptación de la Globalización en Colombia	Alta relación con el sector	El concepto de la moda ha asumido a plenitud la idea de globalización, es así como los jóvenes cada vez se parecen más entre ellos aun en la distancia, modificando solo su apariencia, sino también su forma de pensar y actuar. Poco a poco gana más aceptación el concepto de Globalización.	Si bien es claro que Colombia no genera moda, si la comercializa y la globalización es aprovechada como alternativa de innovación y mejoramiento de su actividad, por lo que debe estar actualizada constantemente tanto en diseño como en procesos.
Industrialización del espectáculo	Baja relación con el sector	El actual gobierno de la ciudad de Cali ante el evidente potencial artístico de los bailarines de salsa, ha adelantando diversas gestiones, con el ánimo de que el espectáculo sea convertido en una industria, de manera que no solo entretenga a los jóvenes artistas y al espectador, si no también que genere ingresos para la ciudad, se espera continúe.	Esto puede ser la apertura de una nueva vitrina, no solo para la ciudad, sino también para su empresa. Así como el desarrollo de un nuevo estilo a partir de la identidad regional.
Expresiones artísticas en Cali	Baja relación con el sector	Pese a no tener un sistema municipal de cultura, la inversión es dispersa, poco planificada y con una productividad aún por explotar. De manera que muchos artistas ven la necesidad de salir de la ciudad para abrirse camino y mejor aun triunfan. En el corto plazo no vislumbra cambio en la situación de los artistas.	La producción de prendas para espectáculos bien podría ser un nicho de mercado para la compañía, ya que cuenta con la infraestructura y la capacidad creativa de las personas.
Conformación de las empresas en Colombia	Alta relación con el sector	Las pequeñas empresas colombianas no tienen una cultura de normalizar los procedimientos, de ahí a que algunos productos no han alcanzado a llegar a algunos países debido a que no cumplen con los requisitos de ingreso. Culturalmente los empresarios asocian la inversión en tecnología y capacitación al personal como un gasto innecesario o que se puede reemplazar por alternativas autóctonas.	Para lograr acceder a diferentes mercados, la compañía a tenido que obtener certificaciones de Calidad y seguridad. Su obtención no ha sido fácil, pues la adopción de nuevas formas de realizar el trabajo genera reacciones que no siempre son positivas. La compañía debe de trabajar en la incorporación de estas políticas para que sean más que papel y estar al nivel que el mercado exige.

Fuentes. Fuentes varias consultadas por el autor

Matriz 10. Oportunidades y Amenazas del entorno cultural

VARIABLE CLAVE	A/O	AM	Am	Om	OM
Recepción Globalización	O				X
Industrialización del espectáculo	O			X	
Expresiones artísticas	O			X	
Conformación empresarial	O			X	

Fuente. Fuentes varias

2.6. ENTORNO JURÍDICO

2.6.1. La política de exportaciones en Colombia

La política económica colombiana durante buena parte de la segunda mitad del siglo XX se guió por un modelo de desarrollo económico y social basado en la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) de corte cepalino y con soporte teórico en la escuela estructuralista.

Finalizando los años 80 y ante la dinámica de internacionalización de las economías más desarrolladas, en Colombia se empezaban a plantear las primeras manifestaciones a favor de una mayor apertura, hasta que en 1991 bajo el gobierno de Cesar Gaviria se implanto el modelo de apertura económica que no solo permitiría el acceso a mayor cantidad de producto importado sino que también implicaba el incremento de la oferta exportable y la consecuente búsqueda de nuevos mercados para los productos nacionales.

El proceso de apertura económica estuvo inspirado en las siguientes estrategias:

- Eliminación de la licencia previa, fortalecimiento del régimen arancelario y racionalización del tipo de cambio para mantener la competitividad de las exportaciones y evitar el encarecimiento de las importaciones.
- Apoyo crediticio al sector productivo para la renovación de equipos y tecnología.
- Modernización institucional y burocrática con énfasis en el fortalecimiento técnico y operativo de las aduanas.
- Adecuación de la infraestructura terrestre, portuaria y férrea con el propósito de disminuir los costos de transporte.
- Modernización de los principales apoyos directos a las exportaciones con el CERT, la tasa de cambio y el plan Vallejo.

Con el modelo de apertura económica cambian la normatividad, los objetivos y los instrumentos de la política comercial, y en particular, de la política de exportaciones en Colombia.

La ley 7ª de 1991

La ley marco del comercio exterior en Colombia fue expedida el 16 de enero de 1991 dentro del programa de apertura económica. Dicha ley establece que las disposiciones sobre comercio exterior serán aplicadas por el gobierno nacional y que se propone otorgarle al comercio exterior el mayor grado de libertad posible de acuerdo con las condiciones vigentes de la economía.

En función de la ley marco del comercio exterior se crearon entidades como el consejo superior de comercio exterior, el ministerio de comercio exterior, hoy ministerio de comercio, industria y turismo, el banco de comercio exterior (BANCOLDEX) y PROEXPORT.

La creación del consejo superior de comercio exterior obedeció a la necesidad de constituir un ente asesor para la política de comercio exterior y estaría conformado por el presidente de la república, seis ministros de carteras relacionadas con la economía, el director del departamento nacional de planeación y el gerente del banco de la república.

En cuanto al ministerio de comercio exterior esta entidad se encargaría de dirigir, coordinar, ejecutar y vigilar la política de comercio exterior de acuerdo con los planes y programas de desarrollo social y económico. Lo que se busco con la creación de este ministerio fue la centralización de muchas funciones relacionadas con el sector, que antes se encontraban dispersas y en cabeza de diferentes entidades como el Ministerio de desarrollo, la dirección general de aduanas y el fondo rotatorio de aduanas, entre otras.

Bancoldex:

El banco de comercio exterior – BANCOLDEX – asumió todos los derechos y obligaciones del fondo de promoción de exportaciones – PROEXPO – el cual había sido creado mediante el artículo 181 del decreto 444 de 1967 con el propósito de incrementar el comercio internacional del país y fortalecer su balanza de pagos a través del fomento y la diversificación de las exportaciones.

Como PROEXPO en el pasado, BANCOLDEX está facultado para:

- Descontar a los exportadores los documentos representativos de los créditos que concedan a los extranjeros.
- Avalar tales documentos para operaciones relacionadas con el comercio exterior.
- Otorgar créditos para la realización de estudio relacionados con el incremento y la diversificación de las exportaciones.
- Financiar las labores de promoción a las exportaciones con el fin de abrir nuevos mercados y consolidar la ampliación de los mercados existentes.

- Hacer anticipos para pago de fletes, seguros, derechos de aduana y costos de almacenamiento de productos destinados a la exportación.
- Otorgar crédito para la adquisición de materia prima, suministros y pago de la mano de obra necesaria para la producción de artículos sujetos a contratos de exportación.
- Financiar operaciones de compensación que impliquen la promoción de las exportaciones.
- Realizar las operaciones que sean necesarias para que las exportaciones nacionales cuenten con facilidades de crédito equivalentes a las de la competencia internacional.

Adicionalmente, BANCOLDEX puede:

- Tomar parte en compañías dedicadas a la exportación
- Comprar y luego exportar bienes de producción nacional.
- Realizar estudios de los mercados externos para determinar las oportunidades que en ellos tengan los productos nacionales.

Las líneas especiales de crédito de BANCOLDEX:

Como banco de redescuento o de segundo piso, ofrece productos y servicios financieros a las empresas exportadoras de bienes y servicios mediante un sistema integrador que permite atender todas las necesidades en las diferentes etapas de producción y comercialización. Esta entidad proporciona recursos de crédito a través de los intermediarios financieros previamente autorizados: las líneas de crédito son:

- Capital de trabajo
- Inversión fija
- Pequeña y mediana empresa
- Consolidación de pasivos
- Leasing
- Creación, capitalización y adquisición de empresas
- Proyectos de infraestructura de transportes
- Post embarque comprador
- Liquidez en pesos
- Liquidez en dólares

Vistos buenos

La exportación de ciertos productos exige que el exportador se encuentre inscrito en la entidad encargada de su control y/o del otorgamiento de un visto bueno, deberá entonces el exportador tramitar ante la autoridad correspondiente y obtener con anterioridad a la exportación los vistos buenos o requisitos especiales

que de conformidad con las normas vigentes requiera su producto para ser exportado. Las entidades autorizadas para expedir los vistos buenos dependiendo el tipo de producto son:

INVIMA

- Medicamentos
- Alimentos
- Cosméticos
- Licores
- Materiales de curación
- Equipos de medicina

ICA

- Animales vivos y productos de origen animal.
- Leche deshidratada
- Material biológico para diagnosticar enfermedades de animales domésticos
- Material vegetal

MINAMBIENTE

- Especies tropicales del reino animal y vegetal en vía de extinción

Ministerio de industria, comercio y turismo

- Frutas
- Legumbres
- Hortalizas frescas
- Textiles
- Confecciones
- Panela
- Azúcar

INCODER

- Peces
- Moluscos y crustáceos vivos o muertos

INGEOMINAS

- Materiales radioactivos
- Esmeraldas
- Piedras preciosas

FEDECACAO - MINAGRICULTURA

- Cacao

PROEXPORT

Es la entidad que promueve las exportaciones mediante la asesoría integral a los empresarios nacionales en sus actividades de mercadeo internacional fomentando el desarrollo de una cultura exportadora a través del diseño y ejecución de un plan exportador apoyado en criterios de competitividad y productividad y en concordancia con el plan estratégico exportador del ministerio de comercio, industria y turismo. Además este organismo ofrece servicios especializados de

asesoría a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos a través de sus oficinas en el exterior. De esta manera se convierte en un contacto importante tanto para actividades comerciales como de inversión. Otro servicio de PROEXPORT es el del sistema de inteligencia de mercado - INTELEXPORT – que permite preparar a la comunidad empresarial en programas de información facilitando la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

Las zonas francas industriales de bienes y servicios:

Las zonas francas tienen soporte legal en la ley 7ª de 1991; en la actualidad son el resultado del proceso de globalización de la economía, de las tendencias del comercio en el contexto mundial y de la nueva administración por parte del sector privado de la economía.

El nuevo régimen está soportado por los decretos 2131 de 1991 y 2233 de 1996 que permiten la aprobación de proyectos totalmente privados por parte del ministerio de comercio e incluyen el concepto de zona franca industrial y zona franca comercial. Este nuevo esquema permite la instalación de empresas prestadoras de servicios a los mercados externos, además de aquellas dedicadas a las actividades de transformación. Las zonas francas industriales de bienes y servicios se definen como áreas geográficas del territorio nacional cuyo fin es de promover y desarrollar el proceso de industrialización de bienes y la prestación de servicios destinados principalmente a los mercados externos. Existen dos clases de zonas francas: las industriales que pueden ser de bienes y servicios, de servicios turísticos y de servicios tecnológicos y las transitorias que son de carácter comercial. Las operaciones en zona franca gozan de un régimen especial en materia tributaria, aduanera, cambiaria y crediticia.

Los comités de asesores regionales de comercio exterior – CARCES:

Estos comités de carácter departamental sirven de interlocutor entre la región y el gobierno nacional en el propósito de buscar el desarrollo de la competitividad regional mediante la implantación de actividades que permitan la orientación hacia los mercados internacionales y fomenten la cultura exportadora de todos los departamentos de Colombia. Actualmente existen 22 CARCES: Amazonas, Antioquia, Atlántico y la Guajira, Bogotá y Cundinamarca, Bolívar, Caldas, Cauca, Cesar, Choco, Córdoba, Huila, Magdalena, Nariño, Norte de Santander, Orinoquia, Quindío, Risaralda, San andes, Santander, Sucre, Tolima y Valle del cauca.

El régimen de exportaciones en Colombia

Además de las salidas de mercancías producidas en el territorio nacional con destino a otro país, también se consideran exportaciones los envíos hacia una zona franca industrial y de bienes y servicios, según lo consagra el decreto 2685 de 1999. De otra parte, las exportaciones y las importaciones, cuando superen el valor de USD1000 deberán ser tramitadas a través de una Sociedad de

intermediación aduanera – SIA (Artículo 11, decreto 2685 de 1999). El régimen de exportaciones en Colombia contempla diez (10) modalidades a saber:

- Exportación definitiva
- Exportación temporal
- Exportación temporal para reimportación en el mismo estado
- Reexportación
- Reembarque
- Exportación por tráfico postal y envíos urgentes
- Exportación de muestras sin valor comercial
- Exportaciones temporales realizadas por viajeros
- Exportaciones de menajes
- Programas especiales de exportación

De las anteriores modalidades de exportación, la exportación definitiva toma mayor importancia en el desarrollo de este trabajo, debido a que la mayoría de las exportaciones que se manejan en el país son de este tipo, observándose en el ejercicio de la misma que se pueden presentar casos dentro de esta tales como los siguientes:

- Embarque único con datos definitivos de embarque: corresponde a la salida de mercancías nacionales o nacionalizadas del territorio aduanero nacional para ser consumidas definitivamente en otro país. Se llama embarque único porque la totalidad de las mercancías registradas en el documento de exportación salen del territorio aduanero nacional aduanero con un solo documento de transporte.
- Embarque único con datos provisionales: este caso corresponde al envío de mercancías cuya naturaleza, características físicas o químicas o circunstancias relacionadas con la comercialización no permiten que el exportador disponga de la información completa al momento del embarque. El exportador deberá, con plazo de tres meses prorrogables por la Dirección de Aduanas Nacionales, presentar la declaración de exportación con datos definitivos, los cuales deberán ser validados por el sistema informático aduanero.
- Embarque fraccionado con datos definitivos o provisionales: consiste en despachar mediante diferentes envíos y con diferentes documentos de transporte, mercancías amparadas en un solo documento que acredita la operación de exportación. Si se efectúan embarques fraccionados con datos definitivos con cargo a un mismo contrato de exportación, mensualmente se deberá presentar a través del sistema informático aduanero la declaración de exportación para consolidar la totalidad de autorizaciones de embarque tramitadas durante el periodo. En caso de efectuar embarques fraccionados con datos provisionales, se deberá presentar dentro de los tres meses siguientes al

primer embarque, la declaración de exportación definitiva para consolidar la totalidad de autorizaciones de embarque tramitadas durante el periodo.

El registro nacional de exportadores

El registro nacional de exportadores de bienes y servicios es un instrumento de apoyo a las exportaciones que permite mantener información actualizada sobre localización, composición y perfil de las empresas exportadoras; la problemática en materia de competitividad de los productos colombianos, infraestructura, comportamiento de los mercados, acceso a terceros mercados y obstáculos relacionados con los trámites de exportación – importación (artículo 1, decreto 2681 de 1999). La inscripción en el registro nacional de exportadores de bienes y servicios es indispensable para acceder a la mayoría de los beneficios tributarios y otros incentivos a las exportaciones como:

- La devolución del IVA por exportaciones
- La exención del IVA por servicios prestados en desarrollo de un contrato de exportación de servicios que sean utilizados en el exterior por empresas que no tengan negocios en Colombia.
- La aprobación de los beneficios del Plan Vallejo
- El reconocimiento del CERT
- La prestación de servicios de PROEXPORT
- La utilización de programas aduaneros especiales y de regímenes de usuarios altamente exportadores
- El registro como comercializadora internacional , usuario de una zona franca
- La concesión de crédito de BANCOLDEX
- La solicitud de determinación de criterios de origen para productos de exportación
- La exención de retención en la fuente para los ingresos provenientes de exportaciones, de que trata el artículo 366-1 del estatuto tributario.

La inscripción en el registro nacional de exportadores se diligencia por medio de la forma 001 de la Dirección General de Comercio Exterior y se puede realizar en las Direcciones Territoriales, en el grupo operativo de la Dirección en Bogotá o se puede canalizar a través de las oficinas de PROEXPORT y BANCOLDEX en todo el país. La forma 001 se puede adquirir en cualquiera de las oficinas mencionadas o en la página del Ministerio.

Trámites para exportar en Colombia

Los pasos a seguir por el exportador luego de recibir una carta de crédito a su favor son:

- Contratación del transporte
- Trámite (si se quiere) del registro sanitario, fito o zoosanitario, autorización expresa o inscripción ante la autoridad correspondiente.
- Inscripción en el registro nacional de exportadores
- Si requiere certificado de origen: registro de productor nacional y solicitud de determinación de origen ante Mincomercio.
- Mincomercio informa al usuario las normas de origen exigidas al producto de acuerdo con país de destino.
- Diligenciar y radicar ante Mincomercio al certificado de origen acompañado de la factura comercial
- Mincomercio certifica el origen
- Si no requiere certificado de origen se puede saltar a este punto: se diligencia la declaración de exportación
- Se requiere visto bueno: se solicita ante la autoridad correspondiente
- Si no requiere visto bueno va directo a este punto: se presenta la declaración de exportación ante la DIAN y se adjuntan: documento de identidad, documento de transporte, factura comercial y si requiere registro sanitario, autorización expresa o inscripciones ante las autoridades correspondientes.
- El funcionario de la DIAN examina las mercancías documental y físicamente y autoriza su despacho si todo está en orden.

De acuerdo con una decisión del Consejo Superior de Comercio Exterior, los trámites tanto para exportaciones como para importaciones se reducirán en tiempo y papeleo con el fin de que los empresarios ganen competitividad. Lo anterior se logrará gracias a la puesta en marcha de la “ventanilla única” de comercio exterior que operará a través de internet. Según esta estrategia se podrán reducir hasta en 20 días los trámites de exportaciones e importaciones. En el proyecto de creación de la “ventanilla única” de comercio exterior se viene trabajando desde hace dos años; constituye una solución para la racionalización de los trámites y su objetivo es el de agilizar las autorizaciones previas de las exportaciones y las importaciones. Con este mecanismo se busca promover mayores niveles de competitividad y eficiencia para que los empresarios colombianos participen exitosamente el mercado externo. La “ventanilla única” trabajará en línea y en ella quedarán integradas doce entidades relacionadas con el comercio exterior: los ministerios de Comercio, Industria y Turismo; Transporte, Medio Ambiente, Protección Social, Agricultura y Defensa, las entidades: ICA, INVIMA, INCODER, INGEOMINAS y las Superintendencias de Vigilancia y Seguridad y de Industria y Comercio.

Matriz 11. Variables claves del entorno Jurídico

ENTORNO JURÍDICO			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Decreto 410 del 27 de Marzo de 1.971. Código de Comercio	Alta relación con el sector. Contiene las normas de registro mercantil, contratos, sociedades, establecimientos de comercio, títulos valores, propiedad industrial, entre otros.	Los comerciantes y los asuntos mercantiles se registrarán, por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ellos serán decididos por analogía de sus normas. En las cuestiones comerciales que no pudieran regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil.	La compañía debe estar actualizada permanentemente pues ante cualquier modificación en el código de comercio es de inmediata aplicación.
Ley 550 del 30 de Diciembre de 1.999 Ley 1116 del 27 de Diciembre de 2.006 Intervención económica y reactivación empresarial. Régimen de Insolvencia Empresarial	Alto relación con el sector	Esta ley tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor. Es importante resaltar la cantidad de personas a las que ocupa el sector textil - confección, respecto a otros sectores de la economía que generan más dinero.	El apoyo del estado ante una situación crítica que pueda presentar la compañía, es de gran impacto, pues permite su preservación viable en el momento en que sean necesario recurrir a ella.
Ley 590 del 10 de Julio de 2.000 - Ley 905 de 2.004. Desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas. Promoción de desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana.	Alta relación con el sector	Fomipyme es un instrumento de apoyo creado por el gobierno para ayudar a las Mipymes en Colombia. Ha permitido mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, permitiendo a su vez la generación de nuevas fuentes de empleo, de igual forma en el apalancamiento de nuevas empresas.	La organización tendría grandes beneficios con esta herramienta ya que tendría mayores posibilidades de adquirir tecnología y participar en programas de capacitación, asesorías, ferias empresariales, entre otros beneficios.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Decreto 2828 de 2.006 Se establece como una de las funciones de la Comisión Nacional de Competitividad la de crear comités técnicos de apoyo, siendo uno de estos el Comité Técnico de apoyo para la promoción de la Formalización Empresarial.	Alta relación con el sector.	Gran cantidad de las empresas en Colombia son Pymes y están en un marco de informalidad que con este decreto pueden pasar al siguiente nivel, permitiéndole participar en procesos formales. En este comité técnico se puede realizar y evaluar propuestas y proyectos que promuevan la formalización empresarial.	Bien podría verse como una amenaza el hecho en que se legalicen más empresas con la misma actividad.
La ley 7ª de 1991. Ley marco del comercio exterior en Colombia	Alto impacto para el sector, puesto que contiene el marco legal que regula el comercio exterior en Colombia	Dicha ley establece que las disposiciones sobre comercio exterior serán aplicadas por el gobierno nacional y que se propone otorgarle al comercio exterior el mayor grado de libertad posible de acuerdo con las condiciones vigentes de la economía. Con ella se crearon instituciones como, el ministerio de comercio exterior, hoy ministerio de comercio, industria y turismo, el banco de comercio exterior (BANCOLDEX) y PROEXPORT.	Las disposiciones de estas instituciones son de alto impacto para la compañía teniendo en cuenta que la mayor parte de su producción se exporta. A la fecha y dada la crisis ha financiado gran parte de su actividad a través de bancoldex, además de contactar nuevos clientes potenciales, gracias a la gestión de proexport.

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Matriz 12. Amenazas y Oportunidades del entorno jurídico

VARIABLE CLAVE	A/O	AM	Am	Om	OM
Decreto 410 del 27 de Marzo de 1.971. Código de Comercio	O				X
Ley 550 del 30 de Diciembre de 1.999 Ley 1116 del 27 de Diciembre de 2.006 Intervención económica y reactivación empresarial. Régimen de Insolvencia Empresarial	A			X	
Ley 590 del 10 de Julio de 2.000 - Ley 905 de 2.004. Desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas. Promoción de desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana.	O				X
Decreto 2828 de 2.006 Se establece como una de las funciones de la Comisión Nacional de Competitividad la de crear comités técnicos de apoyo, siendo uno de estos el Comité Técnico de apoyo para la promoción de la Formalización Empresarial.	O				X
La ley 7ª de 1991. Ley marco del comercio exterior en Colombia	O				X

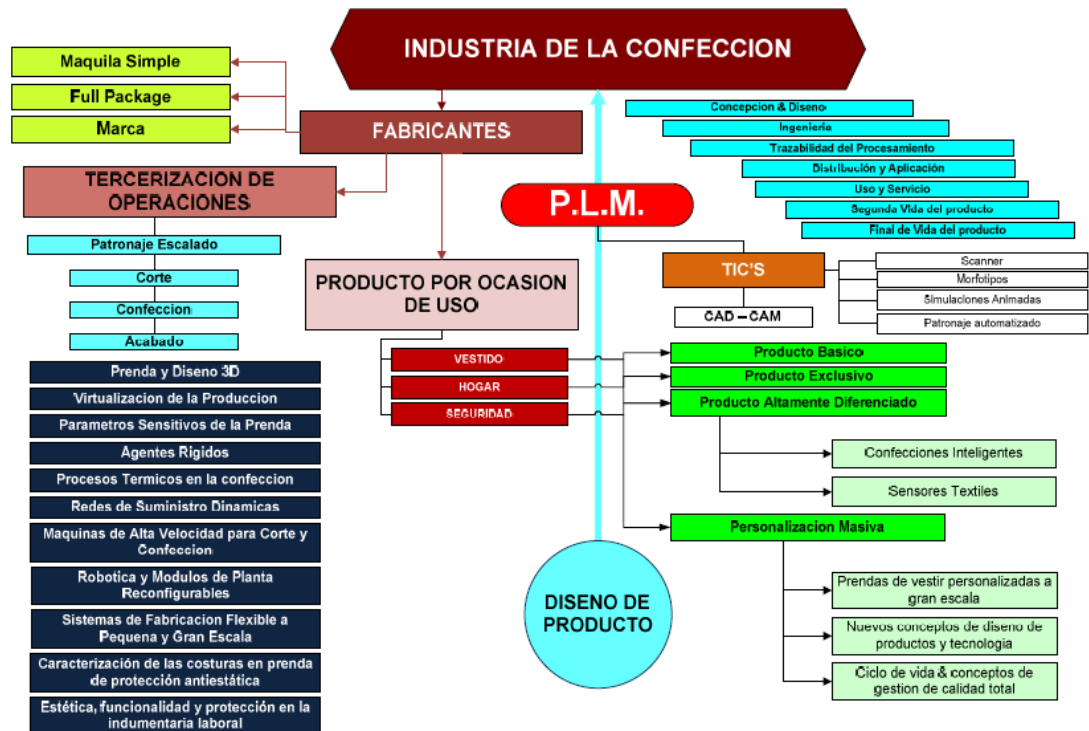
Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

2.7. ENTORNO TECNOLÓGICO

Hasta hace poco, las empresas de textiles y de confecciones eran consideradas como usuarios de tecnología y no generadores de tecnología. Hoy la situación ha evolucionado: algunas empresas se han convertido en importantes generadores de nuevas tecnologías, de procesos innovadores, de nuevos materiales básicos, técnicos e inteligentes. Estos avances permiten obtener productos de mayor valor agregado para aplicaciones en múltiples sectores industriales.

Las tecnologías asociadas a la industria de la confección están relacionadas con la Calidad integrada y la gestión del ciclo de vida del producto, tecnologías en sistemas de control, la simulación y supervisión de los procesos de productivos, así como la protección del Medio Ambiente y las tecnologías de información y comunicaciones.

Grafico 14. Tecnologías asociadas a la industria de la confección



Fuente. CIDETEXCO

2.7.1. Tendencias

Desarrollo de procesos y productos innovadores

- Desarrollo e implementación de metodologías para el diseño de producto
- Aplicación de la electrónica embebida en el producto y en el proceso

- Implementación de herramientas de realidad virtual para la presentación de productos.
- Desarrollo de tecnologías para la personalización de productos.
- Desarrollo de sistemas específicos para la gestión de la información (infraestructuras específicas para la gestión de la información del consumidor final)
- Nuevos sistemas de captura de las características morfométricas de la persona basadas en la digitalización mediante cámaras fotográficas.
- Aplicación de tecnologías CAD/CAM para prendas de vestir hechas a la medida
- Tecnologías de simulación (y animación) avanzadas.
- Implementación de técnicas de visión artificial para la inspección de materiales y control de procesos industriales.

Microtecnologías: relacionada con la capacidad para producir a escala comercial piezas y conjuntos micrométricos. Esta realidad está acompañada de una tendencia de miniaturización; campo novedoso que aun tiene escasa penetración en nuestro mercado pero que tenderá a posicionarse ante lo que será un gran mercado, dada su presencia en diferentes sectores relacionados (Mecánica, óptica, química, electrónica, etc.), esto hará posible la apertura de novedosas líneas de trabajo, con nuevas posibilidades de aplicación para micro robots, micromáquinas-herramienta, micro utillajes y micromoles con elevador diferencial competitivo

Control de calidad: La compañía finlandesa Specim y diferentes colaboradores italianos, entre ellos la Universidad de cómo, han aplicado esta tecnología óptica a un sistema automático capaz de inspeccionar el textil durante la producción, sin interrumpirla, mientras el tejido desfila a una velocidad de cien metros por minuto. Esta metodología permite detectar a partir de ahora las irregularidades de color “en tiempo real” y corregir inmediatamente los posibles defectos de fabricación.

Productos innovadores

Personalización de productos – innovación como valor añadido: la búsqueda de elementos diferenciadores y del desarrollo de estrategias dirigidas a aumentar el grado de satisfacción del cliente final. La personalización y diversificación de los productos, junto con la innovación en materiales, pueden proporcionarle a las empresas del sector una serie de ventajas competitivas.

Sistemas para la personalización del producto: Constituido por sistemas de “personalización masiva” (mass customisation), la fabricación de bienes y la oferta de servicios van dirigidas a un mercado relativamente extenso, pero cubriendo las necesidades de cada individuo con respecto a ciertas características del producto final.

Empresas reconfigurables

Para dar respuesta a las cambiantes necesidades de los clientes y oportunidades del mercado, los procesos y sistemas de fabricación deberán ser adaptables y reconfigurables al trabajo o a las especificaciones del cliente con el aporte de soluciones a la medida.

- Herramientas sectoriales para el diseño técnico y simulación de productos y procesos.
- Tecnologías para el paso de las maquinas de producción individuales a sistemas digitales integrados.
- Gestión e integración de la información sobre la base de plataformas digitales.
- Creación de estándares en los flujos de información para los sistemas digitales.
- Desarrollo de herramientas para potenciar la interoperabilidad en los procesos productivos
- Desarrollo de interfaces hombre-máquina. Inteligencia artificial
- Implementación de herramientas digitales para el prototipado rápido.
- Desarrollo de herramientas para el mantenimiento telemático en los sistemas de producción.
- Implementación de técnicas de visión artificial para la inspección de materiales y control de procesos industriales.

Arquitecturas basadas en controles abiertos: Los nuevos conceptos de fabricación tanto las máquinas como los controles han de ser más flexibles y adaptables a configuraciones de fabricación distintas. Los terminales deberán ser abiertos y conectables a la red; cualquier información, como las instrucciones de trabajo, será suministrada a través del terminal, puesto que los procesos de trabajo cambiarán con frecuencia y vendrán directamente del usuario final; incluso el operario podrá redefinir el plan de producción y asumir nuevas responsabilidades acerca del mantenimiento reparación.

Maquinas modulares: Las maquinas combinadas llenan el vacío creado por la escasez de operarios y le ayudan a los talleres a ser más productivos. Estas maquinas son capaces de trabajar con distintos materiales y la integración de distintos procesos. La flexibilidad de las técnicas de programación es un factor clave en el éxito de las maquinas combinadas.

Rapid tooling: Será una herramienta necesaria para producir utillajes de producción seriada, que permitirá la obtención de series corta en material y proceso lo más parecido al definitivo, reduciendo tiempo y costos con la mejor precisión. Esta tendencia se aplicará en la obtención de prototipos, utillajes

preseries, moldes, insertos, piezas mecanizadas especiales y validación de procesos.

Tecnificación empresarial: Implementación de sistemas de producción controlados por ordenador (producción en entorno CIM - Computer Integrated Manufacturing), sistemas automatizados de almacenaje y recuperación, robótica, control de los procesos por ordenador, digitalización en 3D, prototipado virtual, etc.

Nuevos modelos de negocios

- Reorientación de los procesos de la empresa: reingeniería de procesos.
- Implantación de un sistema central de gestión de todos los procesos de negocios: en tiempo real.
- Implantación de un portal de negocio que permita la comunicación fluida y flexible entre los elementos internos y externos de la empresa, mediante el uso de internet.
- Establecimiento de protocolos de comunicaciones mediante XLM con socios de negocios y suministradores con el objetivo de implantar un enlace automático de los sistemas de gestión de las empresas para compartir información.

Esto implica formar e informar a los máximos responsables de las empresas sobre las nuevas tendencias de los mercados y la necesidad de la transformación de los negocios, formar a los responsables de las empresas sobre las posibilidades que la aplicación de las TIC le ofrecen a los negocios, en especial en su papel transformador, Promover el contacto entre las empresas del sector para la formación de alianzas estratégicas, así como facilitar asesoramiento y consultoría de nivel que ayude a la transformación de los negocios.

2.7.2. Cualificación de recursos humanos

El entorno global competitivo y cambiante ha aumentado la complejidad de las máquinas y la tecnología es cada vez más dependiente de las personas. Todo ello ha conducido a la creciente demanda de trabajadores especializados con un nivel de formación adecuado, capaces de adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Los operarios deberán familiarizarse con entornos informáticos y tecnologías de programación específicas, además de alimentar las máquinas con sus conocimientos y experiencias prácticas.

- Formación por competencias clave
- Programas de formación desarrollados por centros de diseño y moda de clase mundial
- Programas de gestión eco-eficiente para empresas del sector textil confección.

2.7.3. Nuevos materiales

- Biomateriales que mejoran la regeneración celular en textiles especiales.
- Bioingeniería de tejidos primarios
- Materiales bioactivos que mejoran la calidad de los textiles
- Desarrollo de nanofibras
- Desarrollo de polímeros biodegradables

Textiles Inteligentes: Pretenden dotar a los textiles la capacidad de adaptarse al entorno según estímulos, su forma, su poder de aislamiento, su coloración o su elasticidad. Desarrollos de textiles inteligentes en el sector de confección:

Los LumiTops están abriendo un nuevo campo en la ropa de alta tecnología basado en el avance en las tecnologías luminosas, no tienen relación con prendas que “alumbren en la noche”, son un estilo.

Investigadores de Philips han desarrollado un sujetador cuya materia textil puede memorizar datos y emitir una señal en caso de problemas cardíaco.

La empresa belga Verhaert Design & Development, en colaboración con la universidad Libre de Bruselas, han desarrollado el concepto de “pjama Mamagoose” que controla el ritmo cardíaco de los bebés en su sueño y avisa en caso de parada respiratoria.

Biomateriales: Aplicaciones sanitarias para aplicaciones en la industria textil muy específicas. Se trabaja en la producción de nuevas fibras textiles basadas en la fermentación y otros bio-procesos más allá del refinamiento de los productos a base de petróleo.

Biotecnología Industrial: Trabajan en el desarrollo de biopolímeros y biomasa como una nueva base para la modificación de superficies textiles con base bio y sus relativas aplicaciones en las mejores técnicas disponibles (MTD) y técnicas emergentes para minimizar el impacto medioambiental del reprocesamiento de los textiles.

Iniciativas presentadas a nivel mundial

PA Technology (Cambridge) ha desarrollado una tecnología que permite obtener un filamento proteínico similar al de la tela de araña; si se logra reducir su elasticidad, encontrará aplicación en el campo de protección balística y de refuerzo de composites.

Biopolímeros de seda, gracias a la biotecnología se han obtenido gusanos capaces de producir filamentos con longitudes superiores a los 1500m de longitud.

Producción enzimática de poliésteres: la meta es desarrollar la tecnología de la enzima necesaria para alcanzar síntesis biocatalítica del poliéster en sistemas sin células, que superaría las limitaciones severas impuestas ante los monómeros del precursor por permeabilidad y toxicidad de la célula.

Cuadro 14. Enzimas biotecnológicas y sus aplicaciones en la industria Fibra- Textil - Confección

Enzima	Sustrato	Aplicación textil	Ventajas
Amilasa	Almidón	Desengomado	Menor tiempo, energía y productos químicos
Celulasa	Celulosa	Deslavado de mezclilla "Stone wash"	Reduce el daño al tejido y a la máquina
		Biopulido o bioacabado de tejidos	Eliminación de la fibrilla
Pectinasa	Pectina	Biopreparación del algodón	Reemplaza la sosa cáustica
Catalasa	Peróxidos	Eliminación de peróxido de hidrógeno después del blanqueado y antes del teñido	Corto lavado y enjuagado
Proteasas	Proteínas	Desengomado de la seda	No utiliza bisulfitos
		Ablandamiento de la lana	
Lipasas	Grasas y aceites	Desgrasado y como soporte para el desencolado en presencia de grasas naturales	Reemplaza a la hidrólisis alcalina
Lacasas	Tintes y pigmentos	Oxidación de compuestos fenólicos	Especificidad para un gran número de compuestos no biodegradables
		Blanqueador de lignina contenida en diversas fibras	
		Tratamiento efluentes	
Peroxidasas	Tintes y pigmentos	Bioblanqueado	No es necesario utilizar peróxido
Glucosa oxidasa	Pigmentos	Producción H ₂ O ₂ in situ	
		Bioblanqueado del algodón	
Azo-reductasa	Tintes y pigmentos	Decoloración de colorantes azo	

Fuente: AITEX (2006).

CIDETEXCO, PAD System Technologies y el Centre de Transfert Technologique de la Mode (CTTM), con el respaldo de la cooperación Canadiense y Colciencias, acordaron una estrategia de apoyo a pequeñas y medianas empresas de la confección de toda América latina, la cual permitirá transferir tecnología avanzada para el diseño y desarrollo de productos en la industria.

El convenio permite que pequeñas compañías de confecciones tengan acceso a tecnologías CAD para el diseño y desarrollo de sus colecciones con inversiones mínimas respecto de los costos reales de los sistemas. El proceso de transferencia de tecnología CAD involucra un alto componente de formación de talento humano.

Para iniciar este proceso CIDETEXCO y PAD System suscribieron un convenio que fortalece la red de cooperación del centro y propone actividades operativas de divulgación e implementación de la tecnología.

Las actividades comenzaron en el mes de julio de 2006, con un programa de entrenamiento para el equipo de trabajo de CIDETEXCO conformado por Marcos Jara, Claudia Maldonado, Alberto Guarín y Nelson Ruiz, quienes en las instalaciones de PAD System y el CTTM en Norteamérica -Montreal y Los Angeles-, recibieron formación en las tecnologías CAD/CAM, y formalizaron

acuerdos de cooperación para la realización de proyectos de transferencia de tecnología.

PAD System Technologies es una empresa canadiense dedicada a la producción de soluciones CAD/CAM de alta tecnología, simples, eficientes y flexibles orientadas para el sector textil y confección.

El Centre de Transfert Technologique de la Mode (CTTM) es una entidad que tiene por misión proveer a la industria de la moda con acceso a los más innovadores procedimientos, la tecnología más reciente y un amplio rango de servicios incluyendo programas subsidiados de investigación y desarrollo para la mejora de la productividad y la rentabilidad corporativa.

Matriz 13. Variables claves del entorno tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Técnicas y tecnologías de la industria textil	Alta relación con el sector	El entorno global competitivo y cambiante ha aumentado la complejidad de las máquinas y la tecnología es cada vez más dependiente de las personas. Todo ello ha conducido a la creciente demanda de trabajadores con un nivel de formación adecuado, capaces de adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Los operarios deberán familiarizarse con entornos informáticos y tecnologías de programación específicas, además de alimentar las máquinas con sus conocimientos y experiencias prácticas. Fuente Cidetexco	Es de gran impacto, pues en la medida en que hayan avances tecnológicos las empresas deberán buscar la forma de ajustarla no solo al tipo de empresa, sino a sus trabajadores para que esta no se rechaza, un uso adecuado podrá traer a la compañía inmensos beneficios, pero un uso inadecuado podrá traer incluso la quiebra, ante una inversión mal aprovechada.
Disponibilidad de las TICs Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Alta relación con el sector	Los países en desarrollo tienen en las Tecnologías de la información y la comunicación una herramienta que reduce la brecha social, económica, cultural, entre otros factores con el resto de los países.	Tiene un impacto positivo para la organización ya que el uso de estas herramientas facilita el acceso a nuevos mercados.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Accesibilidad Nuevos materiales	Alta relación con el sector	Son innumerables los materiales desarrollados a partir de fibras naturales y sintéticas en el mundo (textiles inteligentes, biomateriales, nanofibras, entre otros), sin embargo sus costos son altos y las empresas colombianas aun no están en capacidad de adquirirlas, por ello compiten más en la manufactura de calidad, que la moda de alta gama. Materiales como el algodón, el más común, no se produce si quiera para consumo local porque resulta ser más costoso que importarlo, es uno de los ejemplos.	Impacto negativo en la medida el mercado en el mediano plazo empiece a demandar estos productos, pues incluso las técnicas de confección nuestras aun son muy artesanales.

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Matriz 14. Amenazas y Oportunidades del entorno tecnológico

VARIABLE CLAVE	A/O	AM	Am	Om	OM
Técnicas y tecnologías de la industria textil	A		X		
Las TICS Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	O				X
Accesibilidad Nuevos materiales	A		X		

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

2.8. ENTORNO ECOLÓGICO

El Departamento del Valle del Cauca se sitúa en el suroeste de Colombia, al sur del continente Americano, como punto de enlace entre el área andina y la Cuenca del Pacífico. Por el norte limita con los departamentos de Chocó y Risaralda, por el este con los departamentos de Quindío y Tolima, por el oeste su litoral es bañado por el océano Pacífico y por el sur limita con el departamento del Cauca. El territorio está dividido en 4 regiones geográficas:

La llanura del Pacífico en el occidente, la semiplana franja costera, con leves ondulaciones que elevan hasta conformar las estribaciones del lado oeste de la Cordillera Occidental.

La Cordillera Occidental, montañosa y húmeda, sobre todo en la vertiente oeste,

donde se reproduce una abundante vegetación en sus laderas y estribaciones, mientras que por el oriente, la vegetación es escasa entre los 1.000 y 1200 msnm, pero a medida que se asciende en altitud, se incrementa, alternándose con cultivos de café, pancoger y pastos para ganadería. En la cordillera, sin embargo, el clima es más variable y los pisos térmicos se localizan en función de las alturas registradas.

El Valle geográfico del Río Cauca, alargada franja de terreno, plano en toda su extensión a lado y lado del Río. Sus suelos con radiación solar en la mayor parte del día, se encuentran entre los más fértiles de Colombia, son irrigados por los ríos tributarios que descienden equidistantemente desde las partes altas de las cordilleras Central y Occidental, hoy son utilizados intensamente por la actividad agroindustrial y por una densa red de centros urbanos. En este corredor que comprende el 15% de la superficie total del departamento se localiza el 85% de su población.

La vertiente occidental de la Cordillera Central, cuenta con grandes elevaciones que conforman páramos, y un importante sistema hidrológico, donde se conforman, ríos, lagunas, lagos y humedales, presenta un relieve quebrado con diversidad climática y de suelos, aprovechados en agricultura de pancoger, café y ganadería.

A continuación se presenta el estado en que se encuentra variables como el acueducto, la deforestación, aire, ruido, flora y fauna que afectan al sector de modo directo e indirecto

Acueducto

La capacidad total instalada de las plantas de tratamiento de agua potable es de 11.9 m³/seg y su producción actual media es de 7.2 m³/seg, con lo cual se cubren el casco urbano de Cali y parte de los municipios vecinos de Yumbo y Candelaria. El sistema de distribución de agua de Cali se divide en una red alta y otra baja. La red baja es atendida por las plantas Puerto Mallarino y Río Cauca que, en condiciones normales de servicio, abastecen al 75% de la población. La red alta depende de las plantas Río Cali y La Reforma que captan el agua del Río Cali y del Río Meléndez respectivamente y su cobertura, en condiciones normales, es del 25% (20% y 5% respectivamente).

El problema de suministro de agua potable en Cali se debe no a la infraestructura de las plantas sino al deterioro progresivo de las fuentes que abastecen el sistema; se está afectando seriamente los ríos con vertimientos, residuos sólidos, deforestación de la cabecera de las cuencas y ocupación de las zonas de protección. Los efectos estas acciones son preocupantes dado que se interfiere la captación de agua en las plantas en época de lluvias por la alta concentración de turbiedad y material de arrastre.

Deforestación

La deforestación y el cambio en los usos del suelo en las cuencas medias y altas de los ríos tributarios del Cauca que descienden de la Cordillera Occidental ha generado una presión constante y en aumento desde las últimas dos décadas, que se manifiesta en cambios significativos del comportamiento hidráulico de las corrientes y en una reducción importante de los caudales. La actividad urbana está ocasionando la transformación de la base natural que la soporta.

Los subsistemas naturales muestran grave deterioro, siendo relevantes los siguientes efectos: - Aguas Superficiales: incremento de la contaminación por vertimientos directos de aguas residuales a los canales de aguas lluvias y tramos urbanos de los ríos, Pance, Lilí, Meléndez, Cañaveralejo, Cali, Aguacatal y Cauca.

Deterioro de las zonas de protección y taludes de los ríos por efectos antrópicos (invasiones, disposición de residuos sólidos, erosión, tala de bosques en las cuencas altas y sedimentación de material de arrastre en la parte plana) - Agua subterránea: Cali cuenta con 479 pozos de los cuales 286 se encuentran debidamente legalizados (60%), pero no ha habido un seguimiento y control a estos aprovechamientos.

En cuanto los humedales se ha agredido irremediablemente las lagunas del Pondaje y Charco Azul por invasión del cuerpo de agua y formación de asentamientos incompletos. Estos espejos reciben descargas de aguas residuales; sin embargo, se ha declarado algunos ecosistemas como áreas protegidas y se está adelantando acciones para su recuperación y/o preservación (Panamericano, Los Cisnes, Las Garzas y Cañaveralejo).

Aire –ruido

Cali está expuesta a niveles sonoros que promedian valores que sobrepasan los 70 dB (A). La contaminación sonora es la principal fuente de conflictos de vecindad.

Suelos

El conflicto por uso del suelo es evidente en las cuencas de los ríos Meléndez y Aguacatal en donde el porcentaje de conflicto por sobre uso de los suelos está por el orden de 50% y 46% respectivamente, le siguen Pance con 36% y Cali con 30% del área de las cuencas hidrográficas. En el Valle geográfico del río Cauca los suelos de alta potencialidad agrológica, se aprovechan como áreas de expansión. La localización de asentamientos informales a lo largo de la ladera ocasiona deslizamientos que se incrementan en la temporada lluviosa.

Fauna y flora (arborización)

En el área urbana cuenta con aproximadamente 280.000 árboles que por su condición (especies inadecuadas, edad, prácticas inadecuadas de poda, falta de

control fitosanitario, construcción de infraestructuras urbanas y redes de servicios públicos, entre otras) requieren de la ejecución de labores de mantenimiento.

Cerca de 10.000 árboles (principalmente podas y algunas talas) entre 2004 y 2007. Se presenta la extracción ilegal de madera y especies de fauna y flora silvestre en el área montañosa con destino al mercado local y foráneo.

Zonas verdes

En el área urbana se cuenta con 13 millones de m² de zonas verdes, las cuales requieren su mantenimiento de seis cortes al año, no obstante sólo se realizan cuatro cortes.

Matriz 15. Variables claves del entorno ecológico

ENTORNO ECOLÓGICO			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO
Protección del medio ambiente	Baja influencia en el sector	Según encuesta anual medio ambiente, el sector de la textil, confección y metalurgia, son los que menos invierten en la protección del medio ambiente, en los últimos dos años reportan una caída de -50% y -58%. Dane	Los resultados de la protección al medio ambiente son a largo plazo, y se reflejará en clima que afectando las tendencias, la producción de materias primas, en los suelos que afecta la movilidad, el aire que afecta la salud de sus trabajadores. La compañía hace un intento por su protección al adquirir tecnologías blancas.
Legislación ambiental	Alta incidencia en el sector	Actualmente tanto las certificaciones, como las entidades de control se han dedicado a vigilar las buenas prácticas de las organizaciones con respecto al medio ambiente. Fuente ICONTEC	El que se normatice las practicas de la organización, ofrece un poco más de tranquilidad respecto a la conservación del medio ambiente, así como el aprovechamiento de sus recursos.

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Matriz 16. Amenazas y Oportunidades del entorno ecológico

VARIABLE CLAVE	A/O	AM	Am	Om	OM
Protección del medio ambiente	A		X		
Legislación ambiental	O			X	

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

3. ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL- CONFECCIÓN



El sector textil está compuesto por numerosos subsectores que abarca desde materias primas tales como fibras naturales y artificiales, hasta productos procesados como hilazas, tejidos para vestuario plano y de punto, ropa para el hogar y textiles de uso industrial. La demanda de estos últimos tiene su origen en tres usos finales: la confección de prendas de vestir, que consume el 43.5% de la producción textil; ropa de hogar que consume el 33% de las telas y las aplicaciones industriales y técnicas que utiliza el 23.5% de los textiles.³

Con una participación del 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante. El sector textil representa el 28% de la producción del sector y el segmento de confecciones el 72%. Conformado por 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones a 2009, generaron aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos.

Durante varias décadas Colombia fue un importante productor y exportador de fibra de algodón, característica que fue perdiendo progresivamente hasta convertirse en un importador neto⁴. A partir de 1993 la producción descendió fuertemente y el país se transformó en un importador la fibra debido a las bajas cotizaciones internacionales y a la reducción de los aranceles, tras la apertura económica de 1991. Esto sumado al enorme éxito de la industria textilera del lejano oriente, la poca inversión en el sector, la insuficiencia en la productividad y problemas de contrabando.

La industria textil en Colombia nace hacia el siglo XVIII, de modo muy artesanal con tejidos de lana y algodón. Hacia 1900 y 1921 nacen las primeras fábricas textiles en Colombia, la mayoría en Medellín y sus alrededores.

En 1907 surgen dos grandes empresas; Coltejer y la Compañía Antioqueña de Hilados y Tejidos (Fabricato) y para 1934 se crea Tejicondor, esta última se convertiría en una de las principales exportadoras de algodón, hilados, tejidos y confección.

¹¹Datos extraídos del informe “Agrocadenas Colombia, cadena de algodón en Colombia Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005”, Trabajo No 53, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio 2005.

¹²Datos extraídos del “Boletín Importancia del Sector Textil Confección en Colombia y Atractivos de Inversión”, Proexport 2010.

3.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

La confección está dividida en dos grandes grupos; uno generador y otro operativo; El primero conformado por grandes industrias generadoras de moda y tendencias, desarrollo de prendas exclusivas cada vez más personalizadas, a la vanguardia y de alta calidad, que concentra en ellas actividades de diseño, desarrollo de producto, comercialización y gestión de mercadeo, en su mayoría a cargo de países desarrollados. Por otro lado está el operativo, conformado por industrias de grandes volúmenes, bajos precios y tiempo de respuesta mínimo. Comúnmente prendas para el consumo masivo en todos los segmentos del mercado, generalmente confeccionadas por compañías de maquila ubicadas en países en desarrollo.

Las prendas de vestir particularmente están asociadas a la marca y estas al país de origen, que ratifica la aceptación dado a una imagen o a una idea que países como Italia, Francia, Inglaterra y estados unidos han construido entorno a la moda.

La cadena de valor del sector textil como se presentó anteriormente está compuesto por subsectores que van desde materias primas, hasta producto terminado; las fibras, los textiles y las confección. Así mismo, la industria textilera le provee productos como filtros, materiales de aislamiento y de techar, textiles para empaques, cuerdas, redes, alfombras y bandas transportadoras, entre otros a diferentes sectores de la economía.

3.1.1. Fibra

La fibra textil son cada uno o de los filamentos que componen los hilos y los tejidos, se dividen en dos grandes grupos: fibras naturales y fibras artificiales, las naturales se dividen a su vez en fibras de origen vegetal, fibras de origen animal y fibras de origen mineral. Las artificiales por su parte se dividen en fibras físicas y fibras químicas, estas son fabricadas por la industria química a base de polímeros naturales y sintéticos. Sus características se concretan en su: flexibilidad, finura y tamaño (longitud/diámetro: de 500 a 1000 veces; es el plástico llevado a su máximo grado de orientación).

Cuadro 15. Tipos de fibra utilizadas en la industria textil

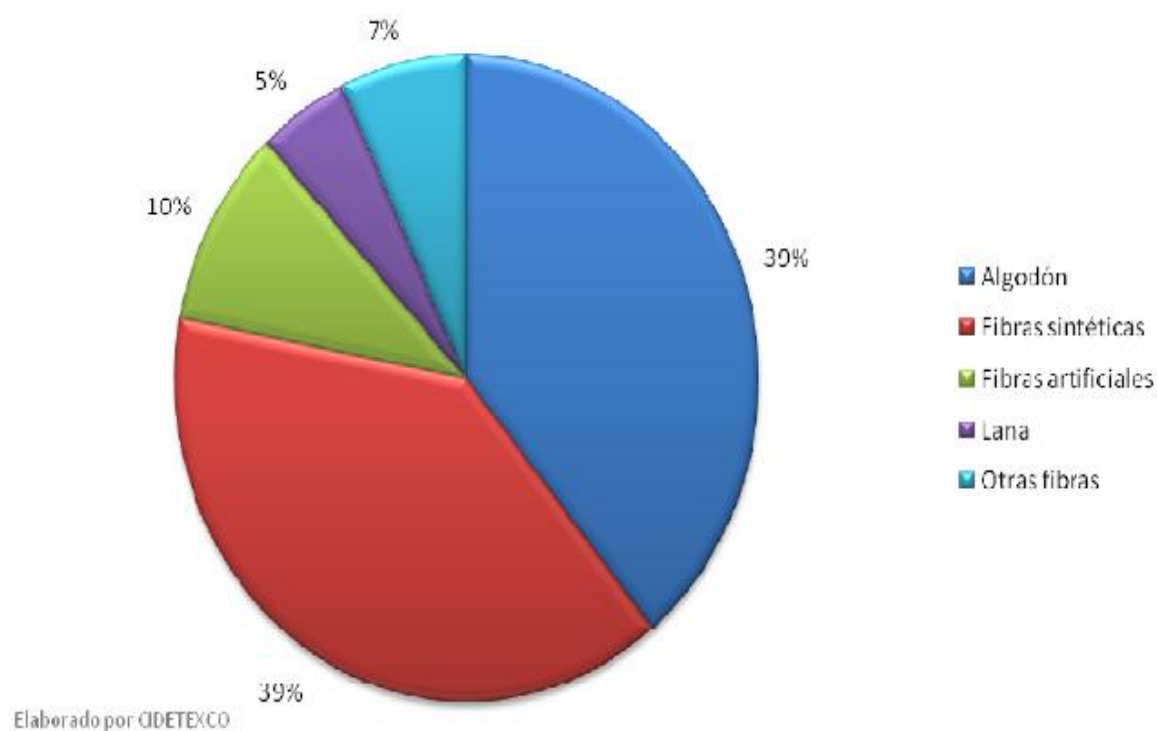
Fibras de origen natural	Origen animal	Lana, pelo, seda, alpaca	
	Origen vegetal	Algodón, cáñamo, lino, ramio, yute	
	Origen mineral	Asbesto	
Fibras físicas	Origen mineral	Hilos de oro, plata, fibra de vidrio	
Fibras químicas	Fibras Artificiales	Acetato, cupro, liocel, tiacetato, viscosa	
	Fibras sintéticas	Polímeros orgánico	Acrílico
			Elastano
			Poliamida
			Poliéster
			Polipropileno

Fuente: CIDETEXCO

Las fibras naturales son generalmente discontinuas y su longitud varía de 1mm y 350mm, dependiendo de su origen, existen alrededor de quinientas fibras naturales registradas, aun así los filamentos producidos por métodos químicos son continuos como los del gusano de seda que son la excepción y pueden ser cortados para que su manejo sean similar a las fibras naturales.

Una de las ventajas de este sector es que su producción es continua y no está sujeta a factores como el clima, ciclos de cosechas, si no directamente de la demanda del mercado. Las fibras comúnmente utilizadas son; el algodón, fibras sintéticas, fibras artificiales y la lana.

Grafico 15. Consumo mundial de fibras textiles, 2008



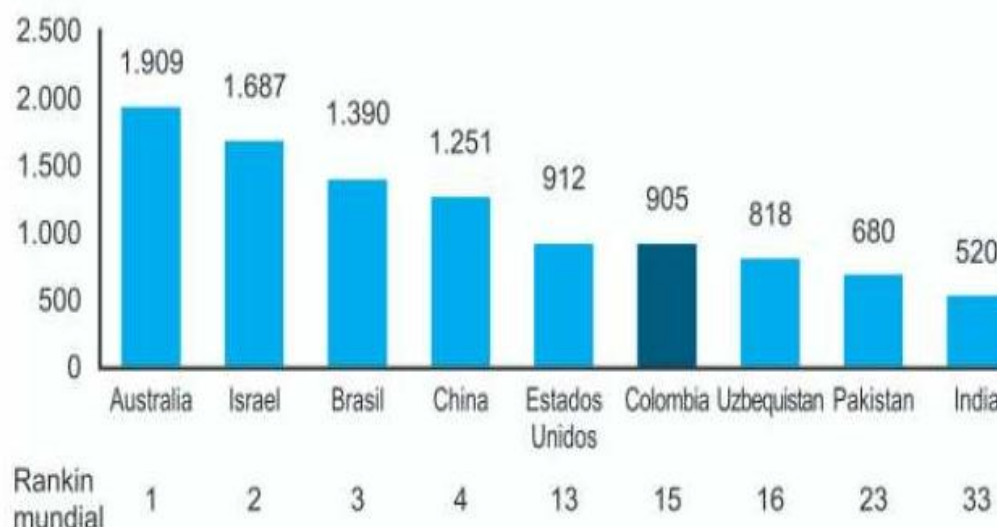
Producción de fibra en Colombia

Colombia produce algodón desde principios de la década de los noventa, sin embargo la producción nacional se ha ido sustituyendo por importaciones dado principalmente por su precio. El cultivo presenta lagunas deficiencias que le restan a su competitividad, entre las que cabe mencionar: poca inversión en nuevas tecnologías, los altos costos de los agroquímicos, escasez en adecuación de tierras y sistemas de riego, entre otros.

La oferta nacional de fibras sintéticas y artificiales por su parte es reducida debido a las pocas empresas que se dedican a la producción de fibras químicas, por lo que depende principalmente de importaciones provenientes de Estados Unidos, Brasil, México, Israel, Asia y la Unión Europea.

Pese a lo anterior, comparados los rendimientos de los principales países productores de algodón, Colombia se ubica en el puesto 15 en el ranking mundial de rendimientos de fibra en 2007, sus rendimientos están por debajo en un 109.4% en comparación con los de Australia quien ocupa el primer lugar, y 53.6% por debajo de Brasil, único país Latinoamericano que se ubica dentro de los cuatro primeros de mayor rendimiento mundial. Esta diferencia se atribuye principalmente a las tecnologías que han desarrollado estos países en cuanto a maquinaria, equipos y manejo integral del cultivo como también a obras de infraestructura de riego.

Grafica 16. Ranking mundial de rendimientos de fibra año 2007



FUENTE. Departamento de agricultura de los Estados unidos (USDA)- Conalgodón, 2007

En Colombia el cultivo de algodón se realiza en dos temporadas de siembra. En la región Costa – Llanos (departamentos de Antioquia, Atlántico, Bolívar, César, Córdoba, La Guajira, Magdalena, Sucre, Casanare, Meta y Vichada) donde las siembras se llevan a cabo entre los meses de agosto y octubre y la cosecha finaliza en marzo del año siguiente. En la región del interior (departamentos de Tolima, Valle del Cauca, Huila y Cundinamarca) las siembras empiezan en febrero y se extienden hasta abril y la cosecha se obtiene entre julio y agosto del mismo año.

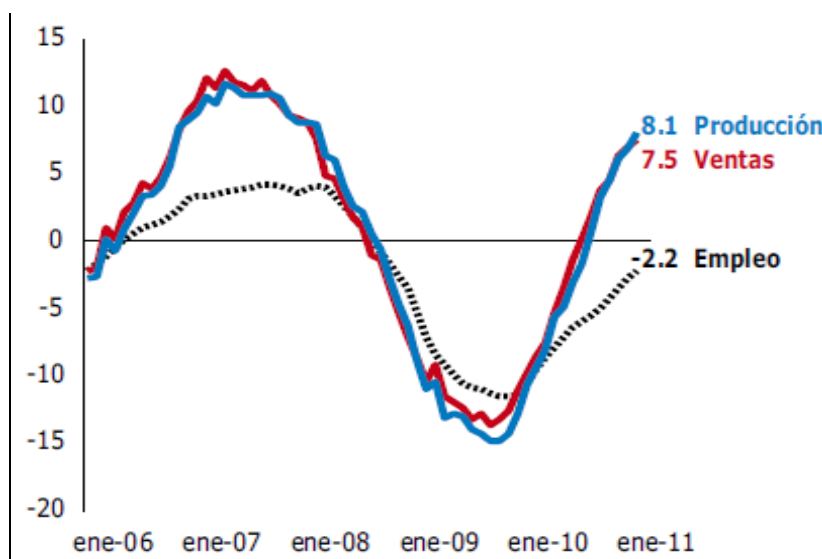
3.1.2. Textiles

Los textiles incluyen la elaboración de hilos, la fabricación de telas y el acabado de los productos textiles. Geográficamente su actividad textil se concentra un 53% en Antioquia principalmente, seguida de Bogotá con un 40%.

Para finales de 2009, registró un decrecimiento superior al total de la industria. Dicho comportamiento es atribuible principalmente a la desaceleración de la demanda interna y a las menores exportaciones a Venezuela y Estados Unidos, el sector de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles decreció cerca de 9%, la producción del subsector de otros productos textiles cayó 25% y finalmente, la producción de tejidos y artículos de punto y ganchillo decreció cerca de 14% con respecto al mismo período del año anterior. Por su parte, durante este periodo, la producción de la industria registró un decrecimiento cercano a 7.5%.

Sin embargo su recuperación se ha reflejado desde el primer semestre de 2010. Las cifras a enero de 2011 indican un crecimiento del 8.1% en el promedio en 12 meses en el caso de la producción textil, el índice de ventas registró un crecimiento anual del 7.5% en el promedio en 12 meses a enero de 2011, sin embargo este crecimiento no fue proporcional en la situación del empleo que registró una disminución de 2.2%.

Grafica 17. Evolución de la producción industrial textil (variación %)



Fuente: Anif

El comportamiento del subsector textil es muy parecido al de la fibra en el que sus exportaciones son mayores a sus importaciones. La concentración en el mercado está en Venezuela con un 65%, seguido de Ecuador con un 15%, México y Ecuador.

Grafica 18. Exportaciones de textiles



Fuente. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

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

Las importaciones por tiene su principal origen en China y EEUU representa casi una tercera parte de las importaciones colombianas de textiles.

Grafica 19. Importaciones de textiles en Colombia



Fuente. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

3.1.3. Confección

La producción nacional de confecciones incluye: ropa infantil, ropa para mujer y niña, ropa casual de algodón para hombre y mujer, camisetas, pantalones (jeans), chaquetas, ropa interior, toallas de algodón y trajes de baño. La industria de la confección se concentra en Antioquia un 35%, al igual que Bogotá, siendo el restante 30% repartido por distintos departamentos del país.

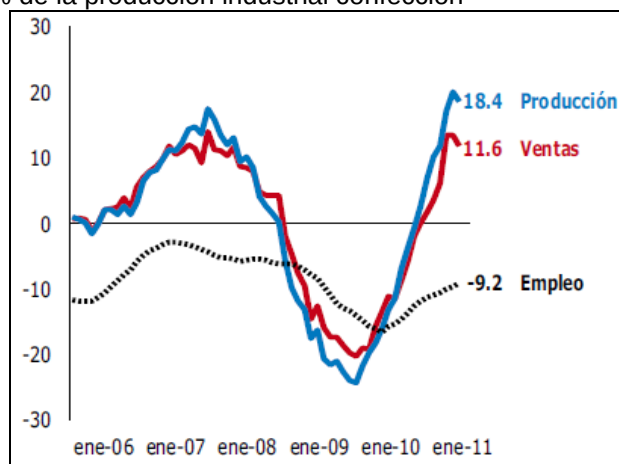
Colombia ofrece servicios como el conocido Paquete completo que incluyen servicios de corte, desarrollo y adecuación de modelos, así como costura, elaboración de muestras y producción. Modalidad bajo la que se estima representa el 52% de las exportaciones totales, según proexport

En la actualidad, en Colombia se producen bajo "private label" y maquila confecciones para famosas marcas como Victoria's Secret, Levi & Strauss Co., Nautica, Adidas, OshKosh, Inditex, Eddie Bauer, Polo Ralph Lauren, Timberland, Tommy Hilfiger, Pierre Cardin, JC Penney, Limited Brands, Jockey, Vanity Fair, Sara Lee, Liz Claiborne, Mast Industries Inc., Grupo Cortefiel, Hanes, Leggs, Oxford Industries, entre otras.

Desde el punto de vista de la generación de valor, de empleo y de divisas, la cadena textil-confección es una de las más importantes de Colombia, situación que le es común con muchos países en desarrollo. Ello en razón a que casi todas sus etapas registran producción nacional; en las etapas finales de la cadena hay una participación relativamente alta de las exportaciones en el total de la producción y se observa una tendencia reciente de añadir valor agregado a través de la industria de la moda.

Las cifras a enero de 2011 indican un crecimiento del 18.4% en los últimos 12 meses, las cuales no se observaban desde 2007, la producción en ventas por su parte registró un crecimiento anual 11.6%.

Grafica 20. Evolución % de la producción industrial confección

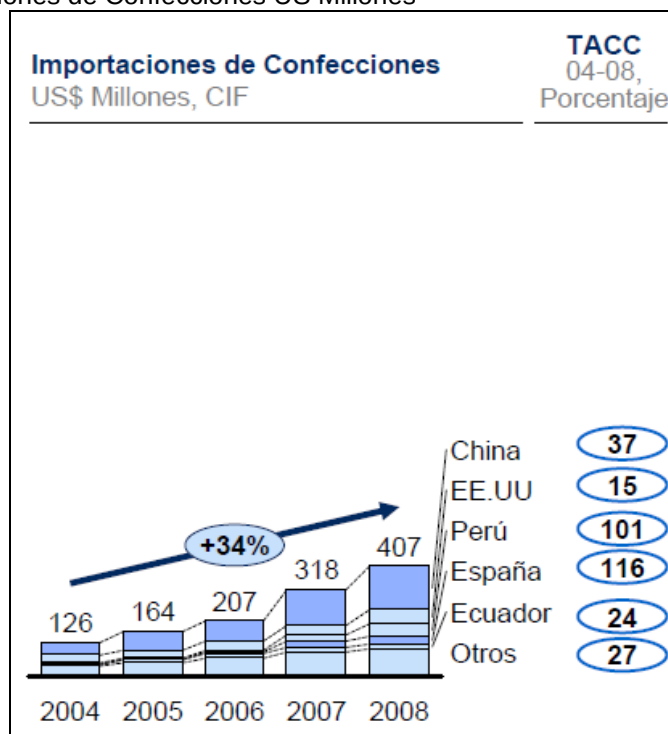


Fuente: Anif

Un factor competitivo muy importante para abordar mercados como el de Estados Unidos es la ubicación geográfica de Colombia, ya que está a cuatro horas de avión o tres días en barco de Miami, además de su alto rendimiento internacional en calidad, precio y servicios.

Por partes los principales orígenes de importación son China y Estados Unidos, este primero representa más del 40% de las importaciones colombianas de confecciones y es la mayor amenaza para los productores locales, dado a bajos precios, producto de producción a escala.

Grafica 21. Importaciones de Confecciones US Millones



Fuente. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

3.1.4. Situación financiera del sector

Según informe de la superintendencia de sociedades el desempeño a nivel consolidado de las 416 sociedades que conforman la cadena textil-confecciones para el año 2009, fue negativo en la medida en que el sector estuvo muy afectado por la reducción de las exportaciones que cayeron en el 42% respecto al año anterior a países como Venezuela, Ecuador y Estados Unidos, los dos primeros por la crisis política y el último por la crisis financiera, sumado a la contracción de la demanda interna, el contrabando y competencia de otros países con productos a bajo precio.

Los ingresos operacionales presentaron una disminución del 10%, frente a los registrados en el año 2008, al pasar de \$7.4 billones de pesos en el año 2008 a \$6.6 billones de pesos en el año 2009, la mayor participación de los ingresos es generado por las ventas nacionales mantenido la tendencia entre el 74% y 82% mientras que las ventas al exterior en el año 2009, participaron con el 18%.

Cuadro 16. Estado de resultados sector textil- confección 2006-2009

Miles de Pesos \$											
ESTADO DE RESULTADOS	2006	Part. %	2007	Part. %	Var. %	2008	Part. %	Var.%	2009	Part. %	Var. %
Ingresos Operacionales	7.368.222.754	100%	8.047.722.156	100%	9%	7.427.106.179	100%	-8%	6.691.409.541	100%	-10%
Costo de Ventas y Prestación de Servicios	5.692.244.019	77%	6.072.055.065	75%	7%	5.600.243.832	75%	-8%	4.967.156.182	74%	-11%
Utilidad Bruta	1.675.978.735	23%	1.975.667.091	25%	18%	1.826.862.347	25%	-8%	1.724.253.359	26%	-6%
Gastos Operacionales de Administración	478.272.731	6%	516.323.302	6%	8%	532.868.988	7%	3%	510.038.716	8%	-4%
Gastos Operacionales de Ventas	852.372.637	12%	987.537.734	12%	16%	1.044.367.495	14%	6%	1.035.131.644	15%	-1%
Utilidad Operacional	345.333.367	5%	471.806.053	6%	37%	249.625.864	3%	-47%	179.082.999	3%	-28%
Ingresos No Operacionales	484.561.400	7%	520.000.339	6%	7%	899.348.964	12%	73%	741.868.241	11%	-18%
Gastos No Operacionales	620.574.127	8%	811.053.632	10%	31%	1.353.812.090	18%	67%	976.383.688	15%	-28%
Utilidad Antes de Impuestos	209.320.640	3%	180.752.761	2%	-14%	-204.837.262	-3%	-213%	-55.432.447	-1%	-73%
Impuestos de Renta y Complementarios	111.790.026	2%	103.355.284	1%	-8%	80.944.175	1%	-22%	71.911.556	1%	-11%
Ganancias y Pérdidas	147.147.179	2%	77.397.477	1%	-47%	-285.781.437	-4%	-469%	-127.344.003	-2%	-55%

Fuente. Supersociedades

Desde el año 2008 los costos de ventas presentan disminución, caen en el 11% para el año 2009, sin embargo la participación corresponde a 74%, situación que le origina reducción en el margen bruto del 26%, presentando utilidad bruta por valor de \$1.7 billones de pesos, inferior a la obtenida en el año 2008 que fue del \$1.8 billones de pesos.

En el año 2009, los gastos administrativos absorbieron el 23% de los ingresos es decir \$1.5 billones de pesos, estos gastos representan un leve decrecimiento del 5% comparado con los del año anterior. El margen operacional obtenido fue del 3%, el sector registró utilidad operacional de \$179.082 millones de pesos inferior en el 28% a la reportada en el año 2008.

El decrecimiento de los ingresos del 10% en el año 2009, refleja un margen operacional del 10% inferior en casi 4 puntos al registrado en el año 2007, y margen neto negativo del 2%, inferior al registrado en el año 2008 que fue del menos 4%.

Por otro lado las variaciones más significativas en la estructura del Balance General, corresponde al año 2009, observándose decrecimientos del 3% en el activo, del 9% en el pasivo y del 2% en el patrimonio respecto al año anterior.

3.1.4.1. Activo

Muestra refleja una cifra de \$8.7 billones de pesos en el año 2009, inferior al 3% respecto del año anterior, lo que significa que su activo se redujo en cifra nominal en \$241 millones de pesos, los deudores a corto plazo y las inversiones a largo plazo muestran mayores variaciones negativas del 10% y 24%, respectivamente, la suma correspondiente a deudores comprueba la disminución de las ventas a clientes del exterior.

El activo corriente concentra el mayor porcentaje con el 52% y el no corriente con el 48% del total del activo, los rubros más significativos en el corto plazo corresponde a deudores con el 29% e inventarios con el 18% y a largo plazo los activos fijos con el 16% y las valorizaciones con el 24%. Las cuentas de inversiones y propiedades plantas y equipos disminuyeron con el 24% y 5%, respectivamente frente al año 2008.

3.1.4.2. Pasivo

El comportamiento del pasivo observado en los años 2008 y 2009 ha venido decreciendo al mismo ritmo del activo en un 5% para el primer año y 9% para el año 2009, el valor de las acreencias en este último año es de \$3.8 billones, inferior en \$358.047 millones de pesos que adeudaba el sector en el año 2008.

El mecanismo de financiación elegido por este sector sin lugar a dudas es el que **otorga el sistema financiero con el 48% del total del pasivo**, de tal suerte que las obligaciones financieras para el año 2009 descendieron en \$163 millones de pesos, en segunda instancia los proveedores participan con el 19%. El endeudamiento del sector en el año 2009 fue del 42% presentado comportamiento decreciente. Es importante resaltar que el sector ha mejorado su endeudamiento al bajar sus obligaciones con el sector financiero y sus proveedores, permitiéndoles mayor solvencia del 2.3 veces.

El pasivo corriente, muestra una elevada concentración durante el período de estudio con el 68% del total del pasivo, reflejando que el mayor porcentaje de la deuda es del corto plazo.

3.1.4.3. Patrimonio

La estructura patrimonial muestra una alta dependencia en las valorizaciones para el año 2009 alcanzaron la suma de \$2.0 billones de pesos, seguido de la revalorización del patrimonio con \$1.3 billones de pesos, concentrando estas dos cuentas el 68% del patrimonio. En cuanto al capital ha presentado incrementos del 71% en el 2008 y 11% en el año 2009, este incremento fue significativo indicando que el sector inyectó nuevos recursos por valor de \$110 millones de pesos.

Cuadro 17. Balance general sector textil-confección 2006-2009

Miles de Pesos \$											
BALANCE	2006	Part. %	2007	Part. %	Var. %	2008	Part. %	Var. %	2009	Part. %	Var. %
Disponible	176.721.256	2%	207.217.870	2%	17%	238.304.658	3%	15%	256.094.941	3%	7%
Inversiones	164.134.168	2%	265.097.188	3%	62%	89.491.344	1%	-86%	133.797.023	2%	50%
Deudores	2.325.930.082	28%	2.781.162.936	31%	20%	2.792.460.723	31%	0%	2.523.184.162	28%	-10%
Inventarios	1.619.798.568	20%	1.697.072.330	19%	5%	1.744.448.078	19%	3%	1.603.046.688	18%	-8%
Diferido	33.894.407	0%	40.733.087	0%	20%	50.659.002	1%	24%	68.651.803	1%	36%
Activo Corriente	4.329.468.841	53%	4.991.283.411	56%	16%	4.915.363.894	55%	-2%	4.584.774.617	52%	-7%
Inversiones	431.532.237	5%	294.640.781	3%	-32%	268.389.941	3%	-9%	204.029.762	2%	-24%
Deudores L.P.	191.968.993	2%	176.214.901	2%	-8%	152.302.524	2%	-14%	196.057.432	2%	29%
Propiedades Planta y Equipo	1.405.958.300	17%	1.451.028.115	16%	3%	1.477.793.984	16%	2%	1.407.268.165	16%	-5%
Total Diferidos	47.180.725	1%	63.008.236	1%	34%	69.492.872	1%	10%	71.766.874	1%	3%
Otros Activos Corrientes	26.786.502	0%	24.058.494	0%	-10%	19.033.245	0%	-21%	20.296.179	0%	7%
Valorizaciones	1.602.996.216	20%	1.799.442.526	20%	12%	1.917.208.087	21%	7%	2.092.318.289	24%	9%
Activo No Corriente	3.848.340.719	47%	3.937.484.563	44%	2%	4.099.592.865	45%	4%	4.188.726.705	48%	2%
Activo	8.168.809.591	100%	8.928.767.974	100%	9%	9.014.956.669	100%	1%	8.773.501.322	100%	-3%
Obligaciones Financieras C.P.	1.089.360.817	27%	1.120.619.748	25%	3%	1.299.897.203	31%	16%	1.042.881.849	27%	-20%
Proveedores	918.691.671	23%	916.415.824	21%	0%	814.431.599	19%	-11%	736.466.177	19%	-10%
Cuentas por Pagar C.P.	455.158.707	11%	464.925.240	11%	2%	465.073.076	11%	0%	413.419.329	11%	-11%
Impuestos Gravámenes y Tasas	151.346.773	4%	173.264.588	4%	14%	158.537.244	4%	-8%	156.752.983	4%	-2%
Obligaciones Laborales C.P.	94.943.811	2%	92.697.661	2%	-2%	83.738.563	2%	-10%	85.481.450	2%	2%
Pasivo Estimado y Provisiones	95.225.999	2%	84.461.564	2%	-11%	66.599.689	2%	-21%	68.280.593	2%	3%
Diferidos C.P.	1.961.331	0%	6.151.264	0%	214%	6.005.659	0%	-2%	2.497.894	0%	-58%
Otros Pasivos C.P.	37.593.381	1%	274.161.749	6%	629%	198.538.019	5%	-26%	121.578.109	3%	-39%
Pasivo Corriente	2.844.282.509	72%	3.132.697.639	71%	10%	3.092.821.097	74%	-1%	2.626.358.384	68%	-15%
Obligaciones Financieras L.P.	710.687.969	18%	806.414.719	18%	13%	695.552.781	17%	-14%	789.842.582	21%	14%
Cuentas por Pagar L.P.	128.060.137	3%	145.065.207	3%	13%	169.642.758	4%	17%	149.914.251	4%	-12%
Obligaciones Laborales L.P.	13.719.839	0%	26.406.048	1%	92%	8.830.716	0%	-67%	18.167.332	0%	106%
Pasivos Estimados y Provisiones	220.308.390	6%	211.127.326	5%	-4%	123.429.630	3%	-42%	125.090.146	3%	1%
Diferidos L.P.	33.552.749	1%	27.996.382	1%	-17%	23.570.937	1%	-16%	20.671.476	1%	-12%
Otros Pasivos L.P.	10.634.489	0%	9.654.914	0%	-9%	21.728.982	1%	125%	22.907.059	1%	5%
Pasivo No Corriente	1.118.042.573	28%	1.279.068.277	29%	14%	1.167.615.250	26%	-13%	1.216.031.126	32%	10%
Pasivo	3.962.325.073	100%	4.411.765.916	100%	11%	4.260.436.347	100%	-5%	3.842.389.511	100%	-9%
Capital Social	531.897.794	13%	583.289.058	13%	10%	994.644.635	21%	71%	1.104.021.269	22%	11%
Superávit de Capital	529.888.111	13%	659.729.096	15%	25%	813.545.070	17%	23%	837.220.171	17%	3%
Reservas	351.120.616	8%	403.153.429	9%	15%	489.597.102	10%	21%	564.213.366	11%	15%
Revalorización del Patrimonio	1.380.064.136	33%	1.329.700.770	29%	-4%	1.305.836.735	27%	-2%	1.301.030.737	26%	0%
Resultado del Ejercicio	147.147.178	3%	77.397.479	2%	-47%	-285.781.438	-6%	-489%	-127.344.001	-3%	-55%
Resultado Ejercicios Anteriores	-344.417.379	-8%	-316.750.750	-7%	-8%	-422.688.990	-9%	33%	-841.796.506	-17%	99%
Superávit por Valorizaciones	1.610.784.060	38%	1.806.306.055	40%	12%	1.914.774.388	40%	6%	2.093.328.154	42%	9%
Patrimonio	4.206.484.516	100%	4.542.986.643	100%	8%	4.814.520.325	100%	6%	4.931.111.816	100%	2%

Fuente. Supersociedades

Cuadro 18. Indicadores Financieros sector Textil y confecciones

INDICADORES FINANCIEROS SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES MUESTRA HOMOGENEA	2006	2007	2008	2009
INDICADORES DE MARGEN				
Margen Bruto (%) =	22,7%	24,5%	24,6%	25,8%
Margen Operativo (%) =	20,6%	23,9%	13,7%	10,4%
Margen Neto (%) =	2,00%	0,96%	-3,85%	-1,90%
Margen EBITDA (%) =	7,47%	8,67%	6,37%	6,23%
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
ROE (%) =	3,5%	1,7%	-5,9%	-2,6%
ROA (%) =	4,2%	5,3%	2,8%	2,0%
ROI (%) =	31,5%	34,1%	30,8%	28,0%
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
Liquidez	1,52	1,13	1,17	1,19
CAPITAL DE TRABAJO = (Miles de Pesos)	1.476.186.381	579.517.495	714.927.457	742.385.106
Recaudo (Días de Cartera) =	114	124	135	136
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento	49%	45%	47%	44%
INDICADORES DE SOLVENCIA				
Solvencia (Veces) =	2,1	2,0	2,1	2,3
INDICADORES DE VIABILIDAD				
EBITDA =	550.336.948	697.439.464	473.062.280	417.127.623
EBITDA Deuda Financiera (Veces)	3,3	2,8	4,2	4,4
EBITDA Intereses Pagados (Porcentaje %)	21,8%	21,5%	40,1%	41,1%
EBITDA Gasto Financiero (Veces)	0,9	0,9	0,3	0,4
Intereses	119.892.019	246.934.870	559.156.485	391.296.247
Diferencia en cambio	394.415.902	500.446.725	674.948.251	659.911.467
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	514.307.921	747.381.595	1.434.104.736	1.051.207.734

Fuente. Supersociedades

Para el periodo comprendido entre los años 2006 – 2009, se observa ligeros cambios en el margen bruto, mientras que el margen operacional presento un descenso del 10.4%, lo que llevó a registrar un margen negativo del 2%.

Los indicadores de rentabilidad especialmente el ROE en el año 2009 es negativo del 2.6%, el ROA fue de 2% y el ROI del 28%, en este año presentaron descensos no muy significativos comparados con los porcentajes de los años anteriores.

La liquidez, solvencia durante los años de estudio registraron porcentajes similares con diferencia de 1 punto, en el año 2009, estos indicadores son de 1.1 veces es decir que tan solo cuenta con 1.10 centavos para cubrir un peso de obligación en el corto plazo, situación que no es preocupante por cuanto dichas obligaciones están suficiente respaldadas con la solvencia del sector que es del 2.3 veces.

3.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

3.2.1. Competidores potenciales

Economías de Escala: Uno de los factores que ponen en peligro la sostenibilidad del sector tanto a nivel internacional como a nivel local es el crecimiento de importaciones tanto de materias primas como de producto terminado, provenientes de China, sienten esto de muy bajo costo, la oferta de mano de obra barata en Bangladesh, Vietnam y Marruecos, el futuro TLC con Estados Unidos y el ingreso de las marcas de lujo al mercado nacional. De otro lado Turquía posicionado hace poco como jugador global; es uno de los 10 mayores proveedores textiles y confecciones a nivel mundial y entre los 2 mayores proveedores de Europa. Sin embargo así como estos productos resultan ser amenaza por la baja de sus costes en mano de obra, es importante mencionar casos como el de Italia cuya ventaja competitiva está en el posicionamiento de sus productos en la mente del consumidor. Hablar de Italia es hablar de lujo, estatus, posición, esto les ha permitido sobre salir más allá de sus elevados costos de electricidad, rigidez legal, entre otros.

Cuadro 19. Otros principales jugadores a nivel de mundial del sector textil y confección

Ejemplos de principales jugadores de la industria			Ingresos Miles de Millones US\$, 2008
	Jugador	Descripción	
Fibras textiles	 	Produce y comercializa chips y fibras de poliéster y la producción de su materia prima: purified terephthalic acid (PTA)	2
	 	Bayer Faser es la unidad de negocios de fibras del grupo Bayer Su principal producto es Dorlastan® fibra spandex usada en prendas íntimas y de baño	N.D.
Textiles	 	Es el resultado de la unión en el 2006 de Tavex y Santista, líder mundial en la producción textil de denim (~11% del mercado global)	N.D.
	 	Dedicada principalmente a la producción y venta de prendas de lujo Opera a través de tres compañías: Christian Dior Couture, Financière Jean Goujon y LVMH	26
Prendas de vestir	 	Orientada principalmente al diseño, desarrollo y mercadeo global de calzado, prendas y accesorios	19
	 	Es una de las más grandes compañías de productos deportivos, comprende tres marcas: Adidas, Reebok y TaylorMade- Adidas Golf	16
	 	Distribuidor de artículos de moda a través de 8 marcas: Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. Tiene más de 4200 tiendas en 73 países	15
	 	Produce y mercadea prendas de marcas como: Nautica, The North Face, Wrangler, Lee	8

Fuente. CIDETEXCO

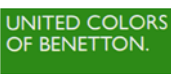
Diferenciación del producto: La fabricación de prendas de vestir distingue tres tipos de productores; Maquila; consisten en el ensamble de piezas cortadas, Marca propia; fabricación de diseños bajo marca propia o bajo licencia, Colombia

posee también servicios similares a lo que existen en el oriente, como el conocido paquete completo que incluye servicios como corte por computador, desarrollo y graduación de patrones, corte, costura y elaboración de muestras y producción. Sus principales fortalezas frente a otros países son el alto rendimiento internacional en calidad, precio y servicio.

Otro factor competitivo muy importante para los mercados exteriores en especial el americano es la ubicación geográfica de Colombia, pues está a cuatro horas de avión o tres días en barco de Miami.

Identificación de marca: La marca y el diseño se constituyen en factores diferenciales de “alto valor agregado”.

Cuadro 20. Principales maras de prendas de vestir del mundo

EMPRESA	PAÍS	LOGOS Y MARCAS
Polo Ralph Lauren	USA	
Lacoste	Francia	
Benetton	Italia	
Diesel	Italia	
H&M	Suecia	
Sara Lee Corp	USA	
The Gap	USA	

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Costos al cambiar de proveedor: Sin duda alguna el tiempo es uno de los costes más importante que tendría que asumir el comprador al cambiar de proveedor, el acople es dispendioso y la elaboración y ajuste de patrones en ese proceso los asumirá finalmente el comprador

Requisitos de capital: Los requisitos de capital no son muy altos, de hecho una de las amenazas que a las que se enfrenta el sector, es precisamente el incremento de la informalidad (talleres de garaje) que con pocos recursos en infraestructura y capital de humano prestan sus servicios de confecciones, otros casos más delicados son la copia de diseños exclusivos que terminan invadiendo el mercado.

Acceso a canales de distribución: Dado a la falta de regulación, la informalidad y el contrabando hoy por hoy han ganado un espacio importante en el mercado Colombiano. Almacenes de todos los tamaños centros de la ciudad, comercializando marcas sin ninguna licencia, “agentes” comerciales distribuyendo prendas con diseños ajenos, es muy común.

Curva de experiencia o aprendizaje: El volumen y la experiencia en determinados producto permiten a las compañía jugar con sus costes; la programación la planta, los tiempos del personal y el desarrollo de los patrones son algunas ventajas de las empresas con mayor tiempo en el mercado, sin embargo todo dependerá de la flexibilidad de su logística de producción

Acceso a insumos: En Colombia es posible ubicar todos los insumos para la fabricación de prendas de vestir dado a la completa cadena textil que existe. La fibras y algodón también se produce aquí, sin embargo sus costes son más altos a los que se podría conseguir en el exterior, principalmente China, la limitación está en la logística y la estimación del tiempo de entrega de los insumos.

Políticas gubernamentales: La políticas frente al contrabando, a nivel de aduana se ha duplicado en los últimos años, sin embargo

Reacción esperada: El consumidor local es muy sensible al precio, siempre y cuando este se encuentre por debajo al promedio y tenga un mínimo de calidad aceptará el producto.

3.2.2. Competidores existentes

Crecimiento de la industria; tras la crisis, el sector textil y confección ha venido recuperándose paulatinamente, la producción de estos sectores mantuvieron una tendencia creciente desde el primer semestre de 2010. Las cifras a enero de 2011 indican un crecimiento en el caso de la producción textil del 8.1% en el promedio en 12 meses y del 18.4% en el caso de la producción de confecciones, las cuales no se observaban desde 2007. De igual modo la producción y las ventas se han recuperando a lo largo de 2010. En el caso de textiles, el índice de ventas registró un crecimiento anual del 7.5% en el promedio en 12 meses a enero de 2011, mientras que dicha cifra ascendió al 11.6% en el caso de las confecciones.

Concentración de competidores: La mayor concentración de producción de textiles se encuentra en Bogotá, Antioquia y Atlántico con un 91,5% de las ventas en el 2009. Actualmente Medellín es el centro de producción del sector en

Colombia, pero con una creciente presencia de otras regiones como Bogotá, Cundinamarca y el Atlántico. Además es el centro confeccionista de camisas y pantalones con telas de algodón. Antioquia genera aproximadamente 60% de la industria textil/confección mientras Bogotá, con una industria más joven, genera un poco más de 30%.

Identificación de marca: Colombia produce bajo la modalidad "private label" y maquila de confecciones para famosas marcas como Victoria's Secret, Levi & Strauss Co., Nautica, Adidas, OshKosh, Inditex, Eddie Bauer, Polo Ralph Lauren, Timberland, Tommy Hilfiger, Pierre Cardin, JC Penney, Limited Brands, Jockey, Vanity Fair, Sara Lee, Liz Claiborne, Mast Industries Inc., Grupo Cortefiel, Hanes, Leggs, Oxford Industries, entre otras.

Las principales marcas de camisería para caballero en Colombia son Arturo Calle, Carlos nieto, Gino passacalli Hernando Trujillo Luber y Alberto VO5, por elegancia y tradición.

Cuadro 21. Principales marcas de camisería para caballero en Colombia

EMPRESA	CIUDAD	LOGOS Y MARCAS
ALBERTO VO5	PEREIRA	
ARTURO CALLE	PEREIRA	
CARLOS NIETO	BOGOTÁ	
GINO PASSCALI	PEREIRA	
HERNANDO TRUJILLO	BOGOTÁ	
LUBER	PEREIRA	

FUENTE: Autor

Balance de competidores: Aun que los ingresos operacionales y no operacionales de la compañía son superiores frente a las empresas competidoras, su utilidades están por debajo de estas, dado a que sus gastos operacionales y de administración tiene una gran participación sobre sus ingresos, por lo que constituye una amenaza para la fuerza competitiva.

Intereses corporativos: La inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías es relativamente baja en el sector, por lo que la barrera es baja

Costos fijos elevados: Los costos fijos son relativamente bajos en comparación compara con los salarios generales pagados en varios países de la región, incluyendo países como Brasil, Argentina, Chile y Costa Rica.

Diferenciación de producto: Colombia no se caracteriza por ser un país generador de moda, ni por producir diseños muy complejos

Barreras de salida

Activos Especializados: La infraestructura en el sector textil – confección es débil, dado a los elevados costos para acceder a la tecnología, además de que los procesos en Colombia aun son muy artesanales. Esta barrera es BAJA

Barreras emocionales: Esta barrera es ALTA, pues las tendencias de consumos cada vez están más ligadas a factores culturales y sociales.

Restricciones gubernamentales: Pese a los esfuerzos gubernamentales por facilitar la legalización de las empresas, la informalidad gana cada vez más peso en el sector, el número de talleres y mercancía de contrabando es cada vez mayor, resultado de una BAJA gestión.

3.2.3. Sustitutos

Disponibilidad de sustitutos: Esta barrera es BAJA, pues en términos de confección y ropa formal para caballero no hay un servicio sustituto de la confección y la camisa.

3.2.4. Compradores

Sensibilidad al precio

Compras a la industria/total compras: La participación de la compras a la industria, sobre las compras a la compañía son significativas, de manera que hay una participación importante y existe un reconocimiento, por su diseño, en sus marcas y la calidad el productor. Barrera ALTA

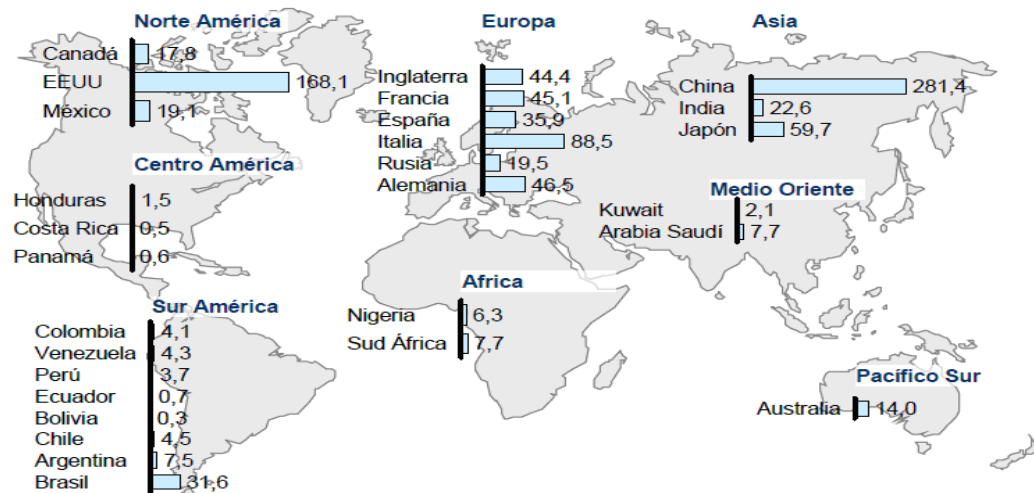
Impacto de la calidad del producto: El comprador establece unos parámetros de compra entre los que incluye unos niveles de calidad que la industria debe de cumplir y para lograr una diferenciación debe de superarlos.

Utilidades de los compradores: Los productos que el sector ofrece son de amplio valor agregado, pues incluye comodidad, distinción y calidad cada uno de estos elementos son evaluados por el consumidor.

Palanca de negociación

Concentración de compradores: Los mayores consumidos de textiles y confecciones a nivel mundial los registra China, Estados Unidos e Italia, a nivel de Latinoamérica Brasil, México, Canadá y Argentina. Es importante destacar que China es productor masivo de confección, Italia Productor textil y consumidor de confecciones, Estados unidos consumidor de Confecciones. A nivel de Latinoamérica Brasil es un mercado impenetrable en Confecciones.

Grafica 22. Consumo aparente de Textiles y Confecciones, US\$ Miles de millones 2008



Fuente. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Importancia del volumen de compras

Costo de cambio: El cambio de comprador implica una inversión en diseño y patronaje, que no tardará mucho en recuperar dependiendo del volumen de compra, así mismo la adaptación de los procesos según las exigencias de las prendas y procedimientos logísticos hace parte de las implicaciones al momento de cambiar de comprador.

Integración hacia atrás: El terciarizar es una de las salidas más comunes de las compañías por razones de costos e infraestructura, las compañías subcontratan con el animo concentrar los recursos en su actividad principal, la barrera de una integración hacia atrás en baja.

Información de los compradores: Con el avance de las tecnologías de la información y comunicación, hoy por hoy es cada vez más fácil acceder a información a nivel nacional e internacional, esto apoyado además en instituciones

públicas y privadas que deja a disposición sus bases de datos. A nivel nacional se encuentra el DANE, supersociedades, Cámara de Comercio, FENALCO, instituciones que elaboran informes y son de acceso público a través de Internet.

Productos sustitutos: Es una ventaja la falta de productos sustitutos respecto a la confección y camisería, los que reduce el poder de negociación a los compradores.

3.2.5. Proveedores

Concentración de proveedores: A nivel nacional las principales textileras se encuentran en Antioquia y Risaralda. A nivel internacional por su parte los principales proveedores textiles, son China, Estados Unidos, México y la India.

Importancia del volumen para los proveedores: Países como China y la India, ofrecen productos a costos relativamente bajos, sin embargo las cantidades mínimas de venta son muy alta, ajustar se a estas condiciones a nivel de costos es una enorme ventaja, pero cuando la porción del mercado es baja se vuelve en contra al perder exclusividad. Pues habrá muchas prendas iguales en circulación.

Compras a las proveedores/total compras: La participación de los proveedores de insumos nacionales es bajas, el 40% de los insumos se importan directamente y alrededor del un 30% corresponde a distribuidores mayoristas que importan y solo se dedican a la distribución.

Diferenciación de insumos: Hay detalles aparentemente simples en el subsector de la confección, pero que constituyen una diferencia importante en el momento de producir; la forma de hilvanar el hilo, el peso de los botones, el grosor de las etiquetas, entre otros son características que diferencian un proveedor de otros y genera impacto sobre la industria.

Costos de cambio: El ajuste de patrones, calidad y la logística son los factores que inciden en el cambio de proveedores y son precisamente con los que compiten los proveedores nacionales, en algunos casos los precios son más altos que la oferta internacional, pero lo sopesan la calidad y sus costes logísticos.

Disponibilidad de cambio: Hay una gran oferta tanto a nivel nacional como internacional de insumos para la confección, lo que brinda mayor poder de negociación a la industria.

Disponibilidad de insumos sustitutos: La oferta de insumos sustitos es baja a nivel nacional, por eso al momento de pensar en sustitutos, se ponen en evaluación factores como disponibilidad, calidad y costes logísticos.

Impacto de los insumos: La Calidad de los insumos indudablemente determinará la calidad de la prenda y es uno de los elementos que hacen a la industria

competitiva, de ahí su importancia, a nivel nacional e internacional los de encuentra una muy buen oferta de insumos a precios considerados.

Integración hacia delante: Es muy posible que proveedores a través de alianzas estratégicas con clientes o absorción de otras compañías, puedan pasar a ser productores manteniendo las dos unidades de negocio. Situación que afectaría a la industria.

3.3. CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES Y SÍNTESIS DEL ANÁLISIS

A continuación se presenta el resumen de las fuerzas competitivas, que nos permite determinar la estructura del sector textil confección

Cuadro 22. Estructura del sector textil-Confección

AMENAZA COMPETIDORES POTENCIALES	BARRERAS DE ENTRADA	
	Economías de Escala	ALTA
	Diferenciación de productos	ALTA
	Identificación de marca	ALTA
	Costos de cambio	ALTA
	Requisitos de Capital	MEDIA
	Acceso canales de Distribución	MEDIA
	Ventajas absolutas de costo	MEDIA
	Curva de experiencia	ALTA
	Acceso a insumos	BAJA
	Diseño Productos bajo Costo	MEDIA
	Políticas gubernamental	BAJA
	Expectativas de Reacción	ALTA
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento de la industria	BAJA
	Costos Fijos / Valor agregado	MEDIA
	Diferenciación de producto	MEDIA
	Identificación de marca	ALTA
	Costo de cambio	BAJA
	Concentración de competidores	ALTA
	Balance de competidores	ALTA
	Diversidad de competidores	ALTA
	Intereses corporativos	MEDIA
	Barreras de Salida	MEDIA
	*Especialización de Activos	ALTA
	*Interrelación Estratégica	ALTA
	*Barreras Emocionales	MEDIA
	*Restricciones gubernamental	BAJA

AMENAZA SUSTITUTOS	BARRERAS DE ENTRADA	
	Disponibilidad de sustitutos	BAJA
	Relación valor/precio producto sustituto	BAJA
	Costos de cambio usuario	BAJA
	Propensión del comprador a sustituir	BAJA
PODER DE NEGOCIACIÓN COMPRADORES	SENSIBILIDAD AL PRECIO	
	Compras a la industria/ total compras	ALTA
	Diferenciación del producto	ALTA
	identificación de marca	ALTA
	Impacto de la cantidad del producto	ALTA
	Utilidades de los compradores	ALTA
	PALANCA DE NEGOCIACIÓN	
	Productos sustitutos	BAJA
	Concentración de compradores	ALTA
	Volumen de compra	ALTA
	Costos de cambio de compradores	MEDIA
	Integración hacia atrás	BAJA
	Información de los compradores	BAJA
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	Concentración de proveedores	BAJA
	Importancia de volumen para los proveedores	ALTA
	Compras a los proveedores/ total compras	MEDIA
	Diferenciación de insumos	MEDIA
	Costos al cambiar de proveedor	ALTA
	Disponibilidad de insumos sustitutos	MEDIA
	Impacto de los Insumos	ALTA
	Integración hacia adelante	MEDIA

Autor: fuentes varias procesas por el autor

3.4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR

Los resultados expresan una fuerza competitiva en el sector textil-confección alta, la presión es más aun por lo mercados internacionales, que dado a la baja restricción gubernamental en una política liberal llegan al mercado nacional. Es una oportunidad para quienes confeccionan volúmenes altos, sin embargo a los empresarios pequeños afecta su mercado pues de igual modo ingresan diversos productos de buena calidad a precios muy bajos.

El poder de negociación de los productores frente a los compradores es bajo dado a la gran oferta a nivel mundial, aun así un factor a su favor es la posición geográfica del país. Por otra parte está el poder de negociación con del sector respecto a sus proveedores es alto, dado a la gran oferta y la garantía de un volumen de compra constante. La calidad que maneja toda la cadena del sector es muy buena situación que beneficia tanto a productores, como proveedores y consumidores. La informalidad sigue siendo una amenaza, que afecta al sector.

3.5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

La industria de confecciones dada su trayectoria y aun en cuando sus procesos no han llegado a ser automatizados, ha ganado un reconocimiento en el mercado por su eficiencia y calidad, estos elementos han servido al gobierno en su gestión para llegar a nuevos mercados que permitan afianzar a nivel mundiales.

La industria de la confección es una de las más abatidas por la informalidad, crece constantemente el número de talleres que no ofrecen garantías laborales y que les permite el manejo de costos relativamente bajos, esto afecta a los talleres medianos pues no les permite competir por precio.

La adquisición de tecnologías en Colombia es de muy alto costo, aun así la industria a logrado diseñar y ajustar sus procesos de un modo eficientes, aun sin abusar del trabajador, y el hecho de que involucre más mano de obra garantizar de algún modo la calidad de las prendas.

La ubicación geográfica ha sido igualmente otra ventaja competitiva para la industria, La situación del Valle del Cauca especialmente cuenta con uno de los principales puertos del país, situación que le permite un mejor manejo de la logística, ahorrando tiempo y dinero.

El acceso a los proveedores es pleno, tanto a nivel nacional como internacional, dado a que sus insumos no son complejos, si requieren un tipo de especialidad.

La industria de la confección dada a su trayectoria, no es una industria egoísta, confeccionistas de diferentes tipos de prendas se ayudan y se unen para presentar un portafolio de productos más amplio a sus clientes y abaratar sus costos en transporte, lo que beneficia a todas partes.

Otra ventaja es la falta de sustitos pues lo procesos aun no llegan a ser 100% automáticos.

3.6. DIAMANTE COMPETITIVO

Porter sostiene que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en si mismas son fuertes y competitivas. Propone un modelo compuesto por cuatro pautas que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir;

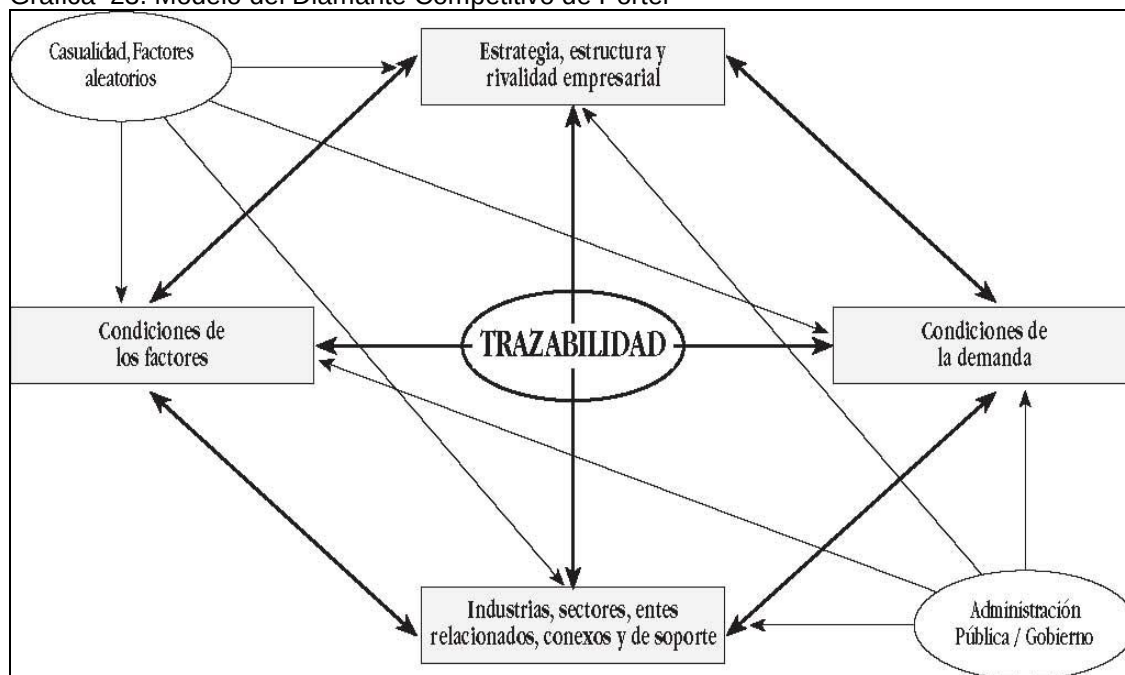
Condiciones Factoriales: se refiere a la posición del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria.

Industrias relacionadas y de apoyo: La presencia o ausencia de industrias proveedoras e industrias relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas.

Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación.

Estrategia, estructura y rivalidad: Las condiciones que rigen la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas así como la naturaleza.

Grafica 23. Modelo del Diamante Competitivo de Porter



Fuente: BETANCOURT, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Pag. 97. 2005

Condiciones Factoriales

Ubicación geográfica: El Departamento del Valle del Cauca se sitúa en el suroeste del país actuando como punto de enlace o articulación entre el área andina y la Cuenca del Pacífico. Por el norte limita con los departamentos de Chocó y Risaralda, por el este con los departamentos de Quindío y Tolima, por el oeste su litoral es bañado por el océano Pacífico y por el sur limita con el departamento del Cauca.

La ubicación del departamento es una de las ventajas competitivas de la industria dada a su proximidad al puerto de Buenaventura y conectividad con el y centro del país. El territorio está dividido en 4 regiones geográficas:

La llanura del Pacífico en el occidente, que comprende la semiplana franja costera, que se adentra en el departamento mediante con unas leves ondulaciones que ascienden hasta conformar las estribaciones del lado oeste de la Cordillera Occidental.

La Cordillera Occidental, montañosa y húmeda, sobre todo en la vertiente oeste, donde se reproduce una profusa vegetación en sus laderas y estribaciones, mientras que por su flanco oriental, la vegetación es escasa entre los 1.000 y 1200 msnm.

El Valle geográfico del Río Cauca, alargada franja de terreno, absolutamente plano en toda su extensión a lado y lado del Río. Sus suelos con radiación solar en la mayor parte del día, se encuentran entre los más fértiles de Colombia, son irrigados por los ríos tributarios que descienden equidistantemente desde las partes altas de las cordilleras Central y Occidental, hoy son utilizados intensamente por la actividad agroindustrial y por una densa red de centros urbanos. Este corredor comprende el 15% de la superficie total del departamento se localiza el 85% de su población.

La vertiente occidental de la Cordillera Central, cuenta con grandes elevaciones que conforman páramos, y un importante sistema hidrológico, donde se conforman, ríos, lagunas, lagos y humedales, presenta un relieve quebrado con diversidad climática y de suelos, aprovechados en agricultura de pancoger, café y ganadería.

El Valle del Cauca es un Departamento de ciudades hace parte de las regiones mas urbanizadas e industrializadas y de mayores contrastes en el desarrollo social el 86% de la población vive en las cabeceras Municipales de sus 42 Municipios.

En una perspectiva macro, Santiago de Cali es el epicentro del sur occidente colombiano de cara a la cuenca del Pacífico y como nodo de una región que abarca varios departamentos.

Talento humano: El Sena invirtió alrededor de \$246.463 millones en el sector textil en formación Titulada \$ 89.905 millones, Complementaria \$ 146.812, Especialización y Actualización Tecnológica del Recurso Humano \$1.913 y fondo emprender \$ 7.833.

Los desarrollos del SENA enfocados a las tecnologías que le aportan a la productividad y competitividad del país, orientados a fortalecer el nivel tecnológico; promueven perfiles que den respuesta a las necesidades actuales y futuras del sector, para esto se han diseñado programas de alto nivel en torno a la tecnología de diseño de modas y confecciones como Tecnólogo, Diseño de Modas y Confección Industrial, Técnico en Control de Calidad en Confección, Manufactura de Prendas de Vestir En Cuero, Patronista Escalador en Confección Industrial, Tejeduría en Telar, Trazo y Corte en Confección Industrial.¹³

¹³ Informe Inversión social del SENA, en el sector textil

Cuadro 23. Formación titulada sector textil confección 2002-2009

REGIONAL	2002		2009	
	TOTAL CUPOS	Inversión en Cursos (Millones) (*)	TOTAL CUPOS	Inversión en Cursos (Millones) (*)
ANTIOQUIA	3.020	2.840	5.573	5.351
ARAUCA			82	5
ATLANTICO	479	473	1.145	700
BOGOTA	2.082	1.431	3.329	2.908
BOLIVAR	25	45	363	299
BOYACA	65	98	435	207
CALDAS	35	23	45	59
CAQUETA	109	16	79	58
CASANARE	69	25	87	116
CAUCA			314	341
CESAR	71	78	177	31
CHOCO	187	85	180	136
CORDOBA			246	265
CUNDINAMARCA			662	539
GUAVIARE			23	23
HUILA	406	238	147	126
LA GUAJIRA	335	72	271	112
MAGDALENA	403	332	107	171
META	249	238	130	75
NARINO	557	411	320	227
NORTE SANTANDER	209	153	576	611
QUINDIO			22	36
RISARALDA	155	80	1.100	1.061
SAN ANDRES			22	71
SANTANDER	376	309	1.102	925
SUCRE			76	93
TOLIMA	335	367	155	121
VALLE	92	54	424	442
TOTAL	9.259	7.368	17.192	15.110

Fuente. Sena

En formación titulada para el Valle del cuaca se abrieron 424 cupos con una inversión de \$442 millones de pesos

La formación técnico profesional y tecnológico en este sector se dio principalmente en los departamentos de Antioquia, Atlántico y Bogotá regiones en el que se ubica el cluster de la confección en Colombia

¹⁴ Ibid., p. 100

Cuadro 24. Formación técnico profesional y tecnólogo sector textil 2002, 2009

REGIONAL	2002		2009	
	TOTAL CUPOS	Inversión en Cursos (Millones) (*)	TOTAL CUPOS	Inversión en Cursos (Millones) (*)
ANTIOQUIA	405	443	1.187	1.175
ATLANTICO	70	128	254	380
BOGOTA	146	234	822	1.007
BOLIVAR			52	170
BOYACA			114	70
CASANARE			51	51
CAUCA			102	111
CHOCO			66	72
CORDOBA			68	119
CUNDINAMARCA			106	166
HUILA	122	1	30	19
MAGDALENA			57	158
META			60	56
NARINO	53	100	80	158
NORTE DE SANTANDER			162	363
RISARALDA			264	535
SANTANDER	49	57	231	364
SUCRE			76	93
TOLIMA	84	108	79	84
TOTAL	929	1.071	3.861	5.154

Fuente. Sena

La Entidad se ha fundamentado en la innovación y en la generación de nuevos ambientes de aprendizaje que hacen posible brindar formación Profesional Integral a través de diferentes escenarios de aprendizaje. Se destaca la alianza con el Ministerio de Comunicaciones y la Fundación ICDL (Certificación Internacional de Competencias Informáticas), para la capacitación y certificación de Colombianos en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC-, para que mejoren las posibilidades de trabajo y generación de ingresos.

Para el sector Textil a través de esta estrategia de formación se han beneficiado 3.186 cupos, mediante 93 cursos en el 2004, durante el 2009 se beneficiaron 86.841 cupos mediante 1.212 cursos.

Los programas ofrecidos bajo esta modalidad son; fundamentos de diseño, Maquinaria, materiales y procesos para la confección del jean, proceso textil: Fibras, Proceso textil: hilatura, proceso textil: tejido plano, ropa femenina: falda, trazo, corte y confección de camisa y falda clásica.

¹⁵ Ibid., p. 100

Cuadro 25. Formación virtual sector textil-confección

CHOCO			17	1.149
CORDOBA			8	628
CUNDINAMARCA			94	5.755
HUILA			8	613
LA GUAJIRA			19	1.477
MAGDALENA			8	590
META			8	638
QUINDIO			70	4.634
RISARALDA	4	175	111	8.748
SANTANDER			6	430
SUCRE			7	559
TOLIMA			163	11.466
VALLE			54	3.324
TOTAL	93	3.186	1.212	86.841

Fuente. Sena

Infraestructura: Cali se conecta con las cabeceras de los Municipios vecinos a través de un sistema vial en forma radial, donde cada vía asume características particulares y tiende a especializarse. El crecimiento de Cali se desborda linealmente por estos ejes.

A continuación se describe la situación encontrada en dicho inventario, para cada una de las vías inter-regionales.

Vía a Candelaria

La presión de la urbanización dada por la reciente aparición de proyectos de vivienda de interés social asentados sobre terrenos de igual característica geofísica que el Distrito de Aguablanca, sin las debidas protecciones para la inundación, localizados en los Municipios de Palmira y Candelaria, que están apuntando a satisfacer las demandas de vivienda de los estratos dos y tres de la ciudad de Cali y la construcción de la doble calzada Cali - Candelaria, favorecen la tendencia al estiramiento tentacular de urbanización a lo largo de la vía.

Antigua Vía a Yumbo

En el tramo comprendido entre la confluencia de la carrera 70 con la Avenida 6A norte y la Glorieta de Cementos del Valle se presentan una proliferación de usos comerciales e industriales. Igualmente se menciona que en sentido Nororiental de Río Arroyohondo se inician procesos de urbanización residenciales, especialmente vivienda campestre; centros recreativos y educativos.

Autopista Cali – Yumbo

El tramo de esta vía comprendido entre la carrera 70 y el Puente sobre el río Cauca, atraviesa la zona industrial de Yumbo, bifurcándose en la glorieta de Cencar hacia el Aeropuerto, en terrenos del Municipio de Palmira, uniéndose con la vía que va hacia Rozo y El Cerrito. Sobre el tramo, se observa la consolidación del uso industrial y de zonas francas.

Recta Cali – Palmira

A todo lo largo de ella y sobre terrenos del Municipio de Palmira, se ha ido desarrollando la actividad industrial, a pesar de la restricción que se mantuvo durante varios años evitándose su urbanización, se destacan actividades terciarias, entre las que se pueden mencionar moteles y restaurantes; la Actividad Institucional, representada por el CIAT, nuevas industrias aisladas, la Ciudadela Industrial y la zona Industrial de la Dolores.

Vía Rozo – Cerrito

En el sector de Rozo se presenta la tendencia de un complejo proceso de urbanización sobre un área minifundista.

Vía Cali – Puerto Tejada

Predominan los usos agrícola y ganadero, con la presencia aislada de usos comerciales; e institucionales en cercanías al río Cauca se dan usos vinculados a la industria extractiva como son las areneras.

En el Municipio de Puerto Tejada, la actividad se reduce a lo agrícola con el predominio de los sembrados de caña de azúcar, hasta llegar a las cabeceras urbanas de Puerto Tejada y Villa Rica, donde se presentan usos comerciales e industriales de carácter aislado como por ejemplo materiales de construcción, Continúa el predominio del uso agrícola no existiendo gran presión de urbanización. Sin embargo, con la promulgación de la Ley de Páez en Junio de 1996, la perspectiva de esta zona cambia.

Vía Palmira – Candelaria – Puerto Tejada

Es la vía perimetral de comunicación regional en sentido norte sur; sobre ella se presentan usos comerciales, industriales e institucionales aislados. Predomina la actividad agroindustrial vinculada a la producción de caña de azúcar.

Vía Cali – Jamundí – Villa Rica

El tramo comprendido desde su unión con la vía a Puerto Tejada y el Puente sobre el Río Jamundí, en sentido sur, está conformado por actividades institucionales: colegios, cementerios; actividades comerciales: centros comerciales, moteles, restaurantes, paradores y de esparcimiento. Desde el

Puente sobre el río Jamundí hasta el Puente sobre el río Cauca, en el Municipio de Jamundí, en sentido suroriente, aparece una combinación de usos industriales, comerciales, institucionales y residenciales, enmarcados en un uso general de explotación agrícola y ganadera.

En general este corredor Cali – Jamundí presenta un gran dinamismo y si bien aún predominan construcciones de carácter transitorio, estas se irán reemplazando al irse consolidando las expectativas de desarrollo inherentes a la Ley Páez.

Vía Pance – Cañasgordas – El Jordán

La prolongación de la Avenida Cañasgordas, hacia Jamundí desde Pance y hasta la vía al río Jordán ha agilizado de forma sustancial la comunicación con el Municipio de Jamundí y su zona rural, el área presenta cultivos de caña de azúcar, ganadería extensiva y su ocupación en vivienda rural es nula.

Vía al Mar

La vía al mar corresponde al tramo al occidente que de la ciudad conduce al Puerto de Buenaventura se caracteriza especialmente por los usos recreativo comerciales y de vivienda. Por esta vía ingresa el 60% de las importaciones al suroccidente colombiano.

La situación actual de la ciudad de Cali y su región hace prever que la tendencia hasta ahora dada continuará, lo cual debe promover la definición de perspectivas que permitan la consolidación de propuestas del orden productivo, funcional, de servicios públicos etc., con el fin de estructurar el concepto de ciudad región desde el punto de vista territorial, generando conectividad eficiente en el Puerto de Buenaventura por vía terrestre, aérea, férrea, fluvial y de telecomunicaciones.

Subregionalización

Las iniciativas que se vienen desarrollando en torno a la consolidación subregional en el municipio de Cali, se enmarcan dentro del concepto de ciudad región, consolidando los municipio de Cali, los cuales constituyen un área subregional muy bien definida, compuesta por los municipios de Yumbo, Santander de Quilichao, Buenaventura, la Cumbre, Dagua, Jamundí, Puerto Tejada, Palmira y Candelaria.

Recursos de conocimiento: El Valle del cauca cuenta con una red de centros tecnológicos como son: CIPAV, CIDEIM, CINARA, Centro Internacional para la prueba de vacunas y medicamentos antimalárico, Red de universidades, Instituto de inmunología, Centro de Automatización de Proceso, CDT Astin – SENA, Centro de Calidad y Productividad, CCTT, CENIUVA, Corpoica Regional cinco, CIAT, Biotec, Cenicaña.

Recursos de capital: El estado ha venido adelantando proyectos de apoyo para el sector – textil confección dado a la importancia para la economía nacional y número de personas que involucra, créditos blandos y descuentos tributarios, en aras también de la legalización de pequeños empresarios.

El microcredito ha sido otra figura de financiamiento, que permite a los empresarios, financiar sus operaciones en el corto plazo.

Cluster de confección: Colombia a partir del proceso de apertura económica, ha desarrollando una serie de programas y modelos que le permitan al país ingresar de la mejor manera al mercado mundial. El en desarrollo del “Plan Estratégico Exportador (Plan Decenal 1999-2009)” se involucran aspectos en los cuales se debe trabajar para fortalecer la competitividad uno de ellos es la regionalización de las Exportaciones.

El cluster textil- confección mas importante de Colombia es el de Antioquia compuesto por 11.956 empresas, El 90% corresponde a microempresas.

El cluster Textil-confección a nivel del Valle del cauca está en desarrollo en la actualidad. Instituciones como la universidad ICESI y FENALCO se encuentra adelantando un proyecto con un grupo de empresarios de la región.

Condiciones de la demanda: El consumo de prendas de vestir a nivel nacional es de 4.5%, con una tendencia a crecer. A nivel local el volumen de ventas en el ultimo año tuvo un incremento del 5.7%, aun cuando el consumo de productos alimenticio tuvo una baja del 25.6%

Rivalidad de las empresas del sector: Las empresas del sector en la región son solidarias, intentan integrar sus productos para brindar un portafolio más amplio a sus clientes, así mismo integra talleres pequeños para terciarizar algunos procesos.

En la última década el gobierno volcado su mirada hacia este sector brindado en diferentes frentes, tras superar totalmente solo dos crisis económicas y una apertura económica que casi acaba con el sector.

Papel del gobierno: El gobierno departamental en el marco de su plan nacional de desarrollo involucra en uno dentro de los lineamientos y metas para el departamento del Valle del Cauca el fortalecimiento empresarial, que busca Redimensionar el papel del Ministerio de Comercio en las áreas de desarrollo empresarial y dar mayor apoyo a las Mipymes por medio de capacitación, acompañamiento y asesoría, organización de los sectores productivos, apoyo financiero con fondos de ahorro y crédito, sostenibilidad, crecimiento, formalización, organización de los sectores productivos y centros de desarrollo para los mismos, incentivos en lo tributarios, asistencia técnica permanente del Estado a través del SENA con el Fondo de Emprendedores y eliminar las

limitaciones para la consolidación empresarial establecidas en el Decreto 3600 de 2009 que impide el desarrollo industrial en zonas con vocación y tradición en usos de suelos empresariales como es el caso de Yumbo, Palmira y Jamundí, entre otros.

Así mismo se traza como meta plantear al Valle como gran plataforma logística de carácter continental para lo cual se requiere el compromiso del gobierno en inversión de recursos para el desarrollo de estructuras básicas para la operación logística, hacer una revisión de la Ley de zonas francas y del Plan zonal para el desarrollo del Centro de Actividades Económicas - CAED.

Finalmente y en materia de infraestructura el reto es la terminación y construcción de vías transversales, anillos viales y vías terciarias que mejore la conectividad de las áreas rurales con las zonas urbanas y la conectividad para el desarrollo turístico del Pacífico. Por su parte la red vial debe entrar en un proceso de mantenimiento, rehabilitación y construcción. Es urgente que la Aeronáutica Civil dé vía libre a la priorización de las obras propuestas en el Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón y avanzar en la ejecución de una plataforma regional de aeropuertos (Buenaventura, Tuluá y Cartago) a partir de los recursos que se generen en el Valle del Cauca y que están inequitativamente asignados en comparación con otras regiones. La Nación debe cumplir con su compromiso de dragar y profundizar el puerto Buenaventura para llegar a una profundidad del canal de acceso en la bahía externa de 13,5 metros complementando los 12,5 metros de profundidad de la bahía interna, permitiendo el ingreso de buques de gran calado, al igual que eliminar las restricciones para la construcción del Ecopuerto de Bahía Málaga en armonía con el ambiente. Se debe garantizar la viabilidad técnica y económica de la operación del ferrocarril (CONPES Férreo), dar impulso y desarrollo al Tren de cercanías entre Pereira y Armenia hasta Cali, que en una primera etapa operaría en Cali y su área de influencia; conectándolo con el MIO y avanzar en el diseño y estructuración de la inversión del cambio de trazado a trocha estándar para modernizar el sistema.⁶

3.7. CADENA DE VALOR

La ventaja competitiva se deriva de la eforma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, las cuales pueden agruparse en lo que denominan “La cadena de Valor”.

¹⁶ Iniciativas del Valle del Cauca Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos”, Gobernación del Valle del Cauca.

La cadena de valor es el marco de referencia ideal para explorar cómo debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas. La consistencia o falta de la misma) de cada una de las políticas que configuran la estrategia, se hace evidente cuando se traza la estructura de la cadena de valor.⁷

La estructura de la cadena de valor que Porter propone identifica Actividades primarias y actividades de apoyo;

Actividades primarias van desde la manipulación física de los inputs requeridos (logística de entrada de materias primas), hasta las operaciones de distribución (logística de salida de mercancías terminadas), las operaciones de producción, marketing- ventas y servicio postventa. Cada una de estas actividades primarias pueden subdividirse, a su vez, en un conjunto de actividades de apoyo específicas.

Actividades de apoyo, las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

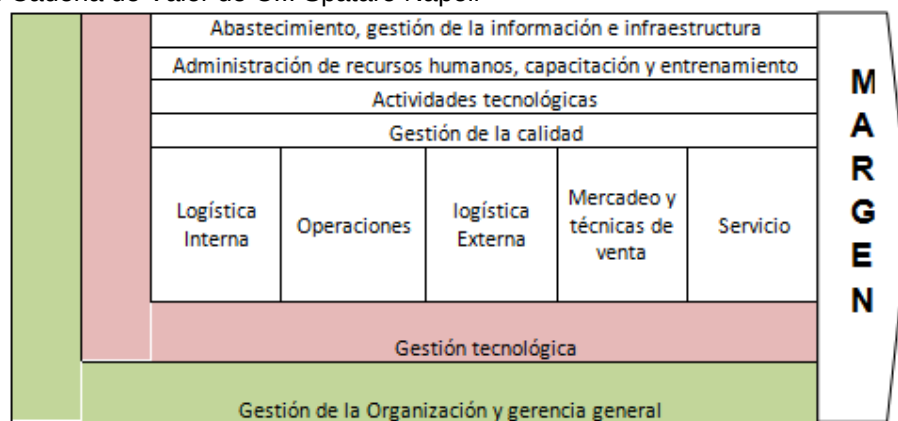
Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.

Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.

Actividades de la cadena de valor de C.I. Spataro Napoli S.A.

Grafica 24. Cadena de Valor de C.I. Spataro Napoli



Fuente: Fuentes varias procesadas por la autora

¹⁷ Betancourt G., Benjamín y Morris, Edison. Diseño Organizacional- La Estructura. De las Estructuras Verticales a las Organizaciones Horizontales. 2000.

Para continuar con el análisis de la cadena de valor de C.I. Spataro Napoli S.A se hace necesario identificar los productos y servicios ofrecidos por la compañía.

Productos:

- Camisas para caballero
- Camisetas tipo polo para caballero
- Pantalones para caballero
- Chaquetas para caballero

Servicios

- Paquete completo de diseño, corte y confección de camisería para caballero
- A continuación se relacionan problemas presentados en las actividades de la cadena de valor y la oportunidad que se puede generar de cada problema, para identificar los cambios en los procesos que pueda llevar a lograr una ventaja competitiva, así como la opción de unir las actividades de logística de entrada y salida dentro de la cadena:

Cuadro 26. Diagnostico de las actividades de la cadena C.I. Spataro Napoli S.A.

Actividad	Problema	Oportunidad
Infraestructura	La planta de producción opera en un 70% de su capacidad instalada, algunas partes del proceso en mejores condiciones que otras y genera cuellos de botella.	Redistribuir mejor las operaciones en el espacio y los equipos que se tiene así se reduce los tiempos muertos y se maximiza la capacidad de operación de la planta de producción obteniendo la mejora de eficiencia de la misma.
Manejo de Recursos Humanos	La rotación del personal de la planta de producción es alto en los periodos más importantes, dado a presión a los que son sometidos y la inexperticia de los operarios, situación que entorpece la actividad y se generan gastos importantes en la inducción y acople de la planta de producción	Mediante alianzas estrategias con centros de capacitación en el área específica, acceder a mano de obra calificada durante todo el año, además de aprovecha la nueva área de muestras para entrenar al personal.
Desarrollo de Tecnología.	El proceso de corte de algunas piezas sigue siendo aun muy artesanal, labor demanda tiempo y se refleja en los costos.	Aprovechando la troqueladora, identificar piezas que por su tamaño puedan adaptarse a un troquel y que permita ahorrar tiempo en el proceso de corte y aprovecha la extensión de la tela.
Adquisiciones	Las compras de tela se hacen dos veces en el año, situación que implica gastos de almacenaje, algunas de ellas no se confeccionan y quedan rezagadas, por lo que al cabo de un tiempo tiene que ser vendidas en el mercado nacional.	Tras el cierre de colección y una vez culminado el corretaje, generar inventario de saldos de manera que puedan comercializarse en menos tiempo y se reduzcan los gastos de almacenaje

Actividad	Problema	Oportunidad
Logística de entrada y salida	El área comercial, producción y despacho no operan de modo coordinado en los compromisos adquiridos con el clientes en tiempos de entrega, cada uno realiza su actividad de acuerdo a sus objetivos como departamento y no precisamente con los de la organización, lo que genera problemas cantidad de prendas incompletas, pintas incorrectas, fechas de entrega retrasadas, afectando financieramente a la compañía pues deben otorgar descuentos adicionales, asumir cargos adicionales en fletes cuando no se va por vía negociada entre otros.	Una vez se tiene el pedido, el departamento de logístico de elaborar el cronograma y gestionar durante todo el proceso la ubicación y elaboración de las prendas, de manera que se obtengan soluciones a tiempo y se pueda cumplir con todas las exigencias del cliente.
Operaciones	La participación del área de logística de producción se limita a la recepción de los pedidos y la programación de la planta y los demás eslabones del proceso que a la deriva, pues la gerencia asume que opera en una coordinación perfecta y no es así cada uno es independiente.	El área de logística debería ser aprovechada y ampliar su gestión, de manera que sirva de engranaje, desde la recepción del pedido hasta el despacho de la mercancía y se mejores los tiempos de reacción ante cualquier situación.
Mercadeo y ventas	Actualmente no hay un responsable de la gestión de mercado que promueva las marcas propias de la compañía. Sus marcas se venden bien por tradición pero hay reconocimiento de las nuevas generaciones.	Las actividades de mercadeo bien podrían ser subcontratadas, una campaña y cambio de imagen en sus almacenes, podría difundir sus marcas y ganar una parte del mercado local, ya que cuenta con un excelente diseño y calidad.
Servicio	No un aprovechamiento del sistema retroalimentación cliente - organización desarrollado mediante las encuestas diseñadas por la compañía, estas se reducen a gráficos y presentación, pero no hay un aprovechamiento y seguimiento a las mejoras.	El brindar un acompañamiento postventa y asegurarse de la atención las sugerencias, quejas y reclamos generados por los clientes aumentará el valor agregado de la compañía y le permitirá seguir en su ruta de mejoramiento continuo, afianzando la satisfacción de sus clientes.

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por el autor

4. BENCHMARKING

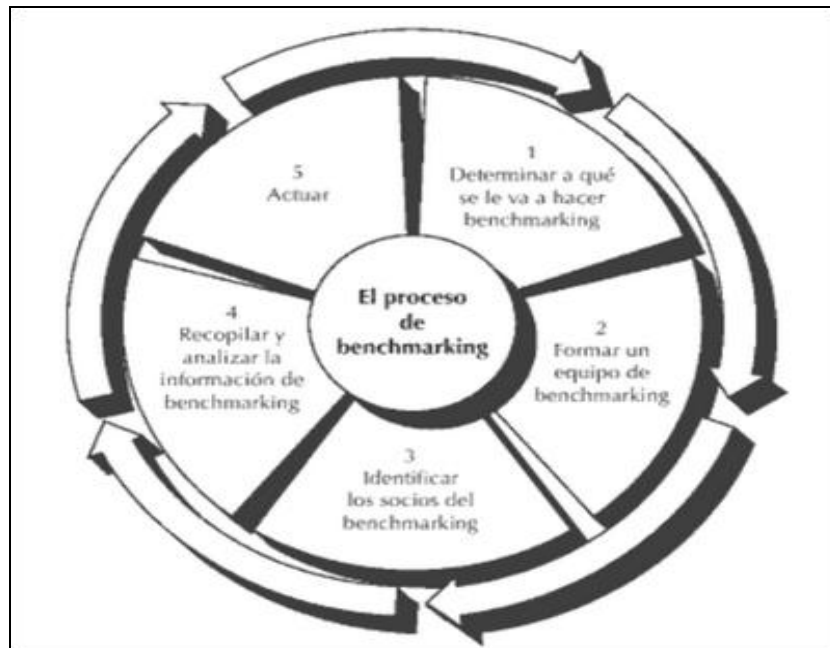
El concepto de Benchmarking aparece en la década de los ochenta, utilizado por la corporación Xerox, para distinguir la inmensa diferencia que la compañía había identificado entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores.

Partiendo de la definición de Benchmarking planteada por Michael J. Spendolini¹⁸ como “Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar las mejoras organizacionales”. Se presentan cinco etapas del proceso;

1. Determinar a que se le va a hacer benchmarking. La primera etapa es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades, así como definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer el benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y asegurar los recursos necesarios (tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.
2. Formar un equipo de benchmarking, dado a que su desarrollo es un trabajo en equipo es clave la identificación de roles y la asignación de responsabilidades.
3. Identificar los socios del benchmarking. Consiste en identificar las fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información. Estos pueden ser asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de negocios y comercio, informes industriales y bases de datos , entre otras. Así como a la identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.
4. Recopilar y analizar la información de benchmarking. Se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información. Se contactan los socios del benchmarking y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido para posteriormente resumir para hacer el análisis. Esta información es analizada de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.
5. Actuar. La acción que se realiza puede estar en la producción de un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación.

¹⁸Spendolini MJ. Benchmarking, Bogotá: norma S.A., 1994. P. 11.

Grafica 25. Las cinco etapas del proceso de benchmarking



Fuente. Benchmarking, Michael J. Spendolini

Existen también varios tipos de benchmarking¹⁹;

Benchmarking Interno, su objetivo es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización. Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, etc.

Benchmarking competitivo, su objetivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización. El benchmarking competitivo se subdivide en tres subtipos

- Competitivo Directo: en este caso se estudia al competidor considerado excelente. Es difícil que ellos proporcionen la información, todo depende de cómo realice el trabajo el equipo de benchmarking, en sus manos está el éxito del proceso, una forma puedes ser el actuar a través de terceros.
- Competitivo Latente: se estudia a compañías que aún no entran fuertemente al mercado, pero que se pronostica que en el futuro lo harán.
- No Competitivo: se estudian compañías de otras áreas geográficas o distinto sector industrial. La información obtenida debe ser adaptada a la organización.

¹⁹ Ibid., p. 111.

- Benchmarking funcional o genérico, su objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. La palabra funcional hace referencia a las actividades comerciales específicas en un área funcional determinada, como por ejemplo, manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos.

Para el trabajo desarrollado se investigaron las empresas competidoras a continuación relacionadas: Arturo Calle, Camisería inglesa, Alberto VO5, Francisco Rocha Alvarado y Cia Ltda y C.I. Spataro Napoli S.A.

Cuadro 27. Ficha técnica Arturo Calle

Ficha técnica	
Nombre	Arturo Calle
Director administrativo	Arturo calle
Ubicación:	Bogotá CALLE 19 No 68D-85
Teléfono	57 1 412 35 99
Portal	http://www.arturocalle.com/
Actividad principal	Comercialización de ropa para caballero
Productos	Camisería, pantalones, jeans, camisetas tipo polo, cinturones, zapatos y corbatas
Mercado que atienden	Ropa formal e informal para caballeros
Fundada en	1965

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Cuadro 28. Ficha técnica Camisería Inglesa

Ficha técnica	
Nombre	Camisería Inglesa
Razon Social	Camisería Inglesa EU
Ubicación:	Bogotá Cra 22 No 18-67
Teléfono	Tel 2779958
Portal	http://www.camiseriainglesa.com/
Actividad principal	Confección Prendas de vestir
Productos	Camisas, camisetas tipo polo, T-shirt, guayaberas, pantalones, cachuchas, jeans, chalecos.
Mercado que atienden	Ropa formal y casual para caballeros
Fundada en	1974

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Cuadro 29. Ficha técnica Camisas Bavara

Ficha técnica	
Nombre	Camisas Bavara
Razon social	C.I. Camisas Bavara Ltda
Ubicación:	Cali AV 5 # 25N-28
Teléfono	57) (2) 667 1890
Portal	http://www.camisasbavara.com/quienes.html#
Actividad principal	Confección Prendas de vestir
Productos	Camisería y pantalones
Mercado que atienden	Ropa formal y casual para dama y caballero
Fundada en	1992

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Cuadro 30. Ficha técnica Francisco Rocha

Ficha técnica	
Nombre	Francisco Rocha
Razo Social	CI Francisco A. Rocha Alvarado & Cia Ltda
Ubicación:	Bogota Calle 69B No 19A-18
Teléfono	57 1 742 33 88
Portal	http://www.francisorocha.com/
Actividad principal	Confeccion Prendas de vestir
Productos	Sacos, pantalones, camisas y chaquetas
Mercado que atienden	Ropa formal caballero
Fundada en	1987

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Cuadro 31. Ficha técnica C.I. Spataro Napoli S.A.

Ficha técnica	
Nombre	C.I. Spataro Napoli S.A.
Razo Social	C.I. Spataro Napoli S.A.
Ubicación:	Cali, Calle 24 No 3-46
Teléfono	57 1 6846000
Portal	http://www.cispataro.com
Actividad principal	Confección Prendas de vestir
Productos	Camisas, pantalones y chaquetas
Mercado que atienden	Ropa formal caballero
Fundada en	1948

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

4.1.1. Portafolio de productos y servicios. Un portafolio de servicios para la industria de confección debe de contener productos que brinden satisfacción por su calidad en materiales y confección. Hoy por un valor agregado que cobra cada vez más importancia es el proceso logístico y tiempos de entrega, esto debe de contemplarse dentro del portafolio de servicios.

4.1.2. Posicionamiento de la Marca. Es un factor clave el reunir un número de atributos de marca y beneficios que le permitan al cliente tener un carácter diferenciador, por encima de otras empresas, generando respaldo, tranquilidad y confiabilidad, además de la seguridad de recibir productos de calidad y reconocimiento.

4.1.3. Precios Competitivos. El sector textil- confección tiene libertad para establecer sus precios, el mercado mismo es quien lo regula y le hace estar dentro o fuera, la implacable oferta de economía de escala obliga a que continuamente se replanteen los costos, sin embargo la real diferencia la marca la calidad y el servicio.

4.1.4. Experiencia y Tradición. La experiencia y tradición en el mercado un grado confianza, así como el reconocimiento y prestigio, este factor es clave y va de la mano con el posicionamiento de la marca

4.1.5. Calidad. La calidad es un factor clave de competitividad, pues evalúa el desempeño de la compañía, de ahí la importancia de que el fabricante se asegure del correcto funcionamiento de toda la cadena productiva, pues una falencia en uno de ellos podría echar a perder sus meritos como productor.

4.1.6. Mercadeo y Publicidad. Un plan de marketing acompañado de mercadeo y una publicidad son herramientas para posicionamiento de marca, permite la identificación de necesidades y direccionar los esfuerzos a su satisfacción así como la difusión de los productos y llegar a otros mercados.

4.1.7. Tecnología, Investigación y Desarrollo. Herramientas tecnológicas no solo para la producción, si no también para la comunicación, cobran cada vez más importancia. Este último es el medio más inmediato para el contacto con el entorno, así mismo la investigación y desarrollo garantizan empresas competitivas y sostenibles por lo que constantemente deben de hacer ajustes a sus procesos.

4.1.8. Infraestructura. Las instalaciones son un factor de recordación, pues dan una aproximación de cómo opera la compañía, debe garantizar las condiciones para llevar a cabo las diferentes operaciones; riesgo, condiciones laborales, condiciones de almacenamiento, en otros.

4.1.9. Valores Agregados. Además de la calidad de los productos, precios y coordinación de entregas, el apoyo al cliente desde el montaje de su colección hasta su distribución es constituyen un factor diferenciador y de valor agregado para el cliente.

4.1.10. Ubicación. Su accesibilidad y distancia hacia los diferentes puertos son muy importantes no solo por los tiempos de entrega, sino por los costes logísticos y de transporte.

4.2. LÍDER DE LA COMPETENCIA

A nacional por calidad y capacidad de producción el competidor líder de C.I. Spataro Napoli S.A., es C.I. FRANCISCO A. ROCHA ALVARADO & CIA. LTDA, Fundada en 1987 en la ciudad de Bogotá. Es una compañía especializada en el diseño, corte y producción de ropa formal masculina. Su visión es maximizar la capacidad de producción año tras año, moviéndose a la misma velocidad de las necesidades de la moda, manteniendo la mejor calidad de sus productos a un costo competitivo.

Con 23 años de experiencia en el diseño y manufactura, francisco Rocha se encuentra en capacidad de crear una línea completa de prendas, desde precios de apertura hasta marcas de diseño exclusivas. Diseña y confecciona las prendas de vestir formales para hombre con la marca Arturo Calle, quien las comercializa a través de más de treinta almacenes a lo largo del país. Emanuel Ungaro, Calvin Klein, Ralph Laurent, Michael Kors, Joseph Aboud son algunas de las marcas que han confeccionado para el mercado de Estados Unidos y Canadá, así mismo hacen presencia en Latino América, Chile y Argentina.

Desde 1997 y hasta la fecha, han contado con la asesoría de diseñadores italianos e ingenieros alemanes; lo que les permite brindar prendas a la vanguardia en calidad, diseño, moda y tecnología no solo en Colombia, sino en América.

Francisco Rocha ofrece la posibilidad a sus clientes

- Suministrar las telas, materiales e insumos para que ellos confeccionen las prendas en su planta de producción.
- Adquirir el paquete completo, gracias a sus alianzas con textileras nacionales. Este sistema le permite al cliente simplificar el proceso productivo y ahorrar costos.

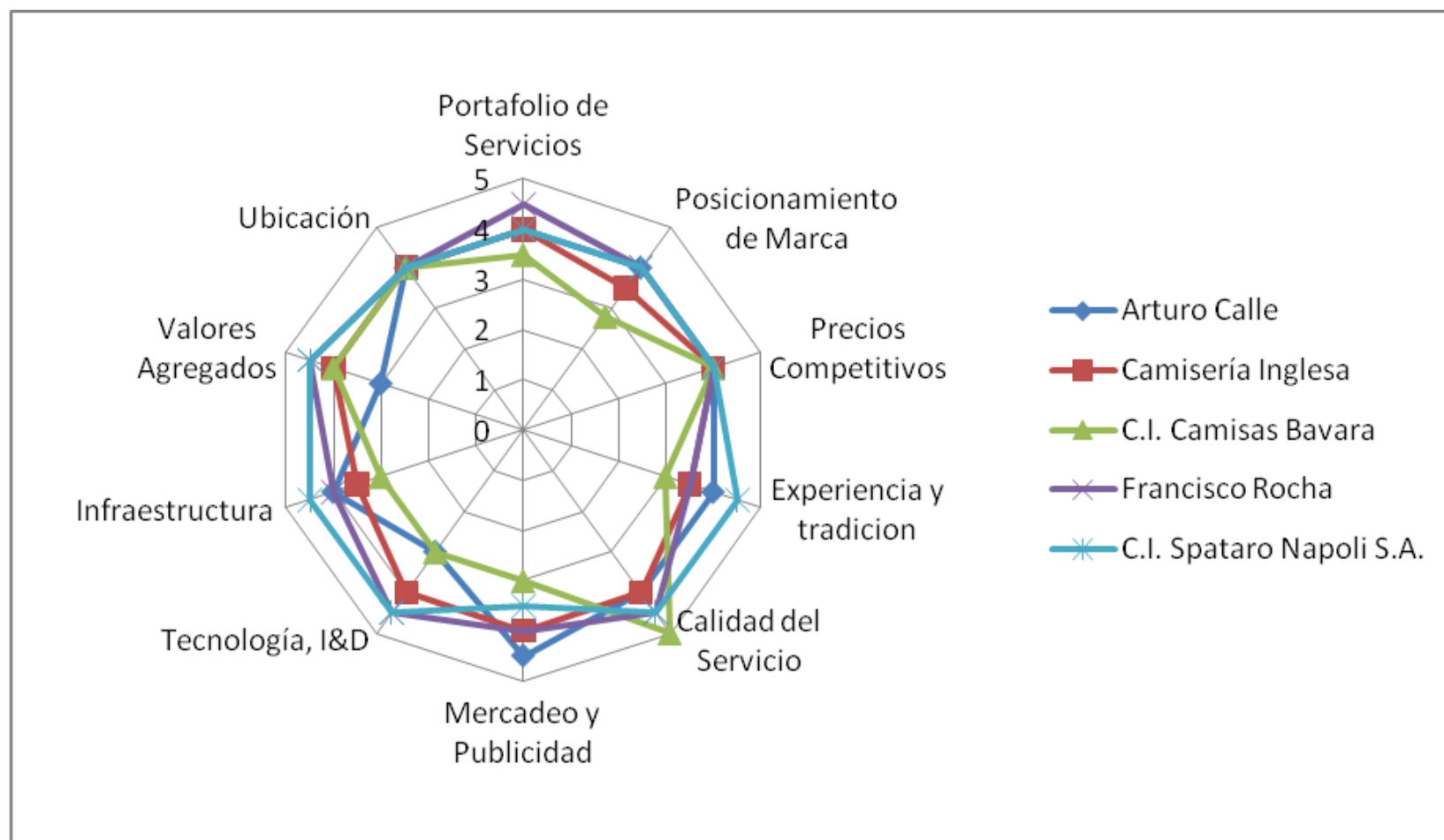
Cuentan con certificación Wrap, Basc e ISO 9000. Sus utilidades a diciembre 31 de 2010 fueron de 3.056.888. Un cierre con \$15.929.790.000, una cartera de sol el 7% y nos inventarios de \$3.278.762.000.

Matriz 17. Matriz Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 4	
			Arturo Calle		Camisería Inglesa		C.I. Camisas Bavara		Francisco Rocha		C.I. Spataro Napoli S.A.	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Portafolio de Servicios	10	0.10	4	0.40	4	0.40	3.5	0.35	4.5	0.45	4	0.40
Posicionamiento de Marca	10	0.10	4	0.40	3.5	0.35	2.8	0.28	4	0.40	4	0.40
Precios Competitivos	13	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Experiencia y tradición	9	0.09	4	0.36	3.5	0.32	3	0.27	3.5	0.32	4.5	0.41
Calidad	15	0.15	4	0.60	4	0.60	5	0.75	4.5	0.68	4.5	0.68
Mercadeo y Publicidad	12	0.12	4.5	0.54	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3.5	0.42
Tecnología, I&D	15	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4.5	0.68	4.5	0.68
Infraestructura	1	0.01	4	0.04	3.5	0.04	3	0.03	4	0.04	4.5	0.05
Valores Agregados	7	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4.5	0.32	4.5	0.32
Ubicación	8	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
TOTAL	100	1.00										

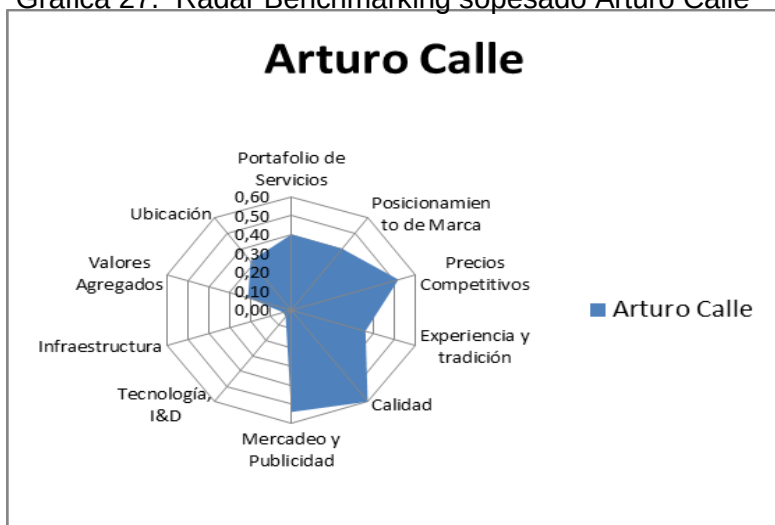
Fuente: Fuentes varias consultadas por el Autor

Grafico 26. Radar del Benchmarking

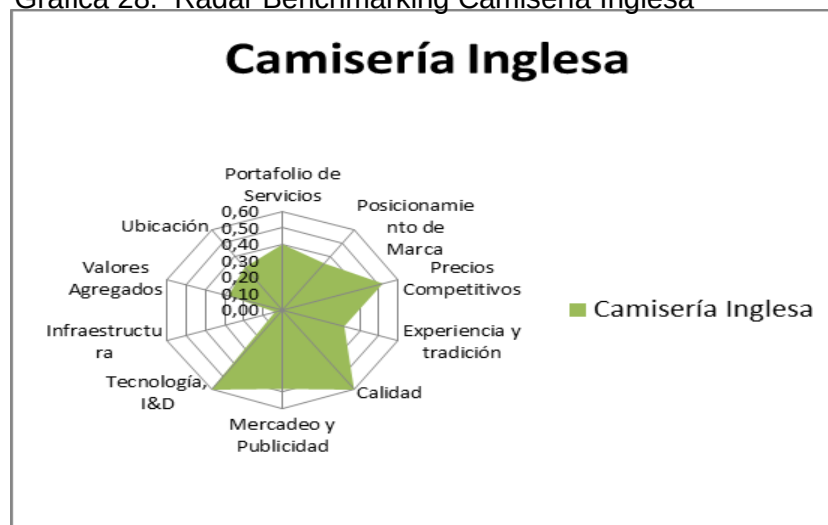


Fuente. Fuentes varias procesadas por el autor

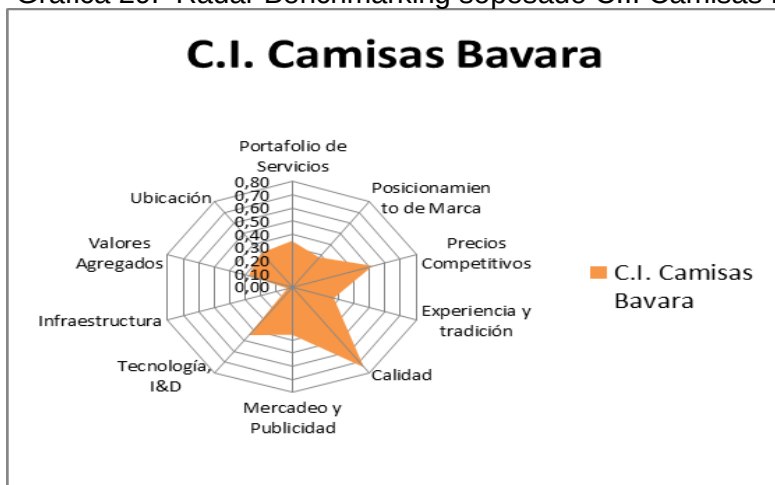
Grafica 27. Radar Benchmarking sopesado Arturo Calle



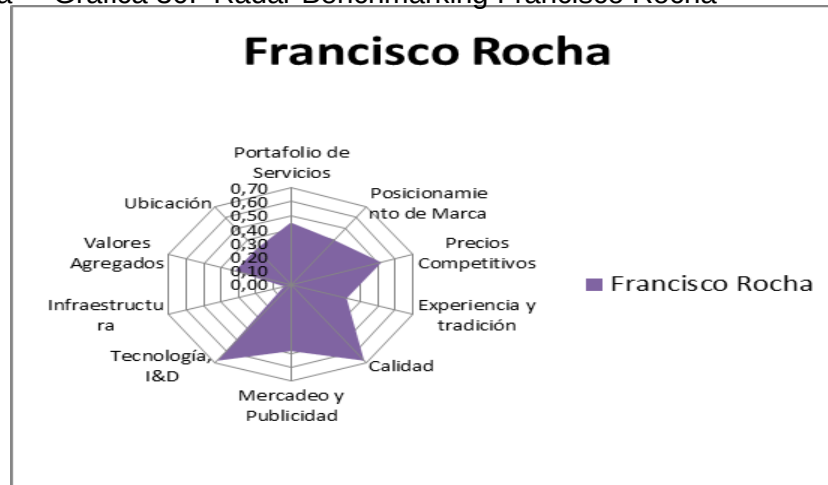
Grafica 28. Radar Benchmarking Camisería Inglesa



Grafica 29. Radar Benchmarking sopesado C.I. Camisas Bavara

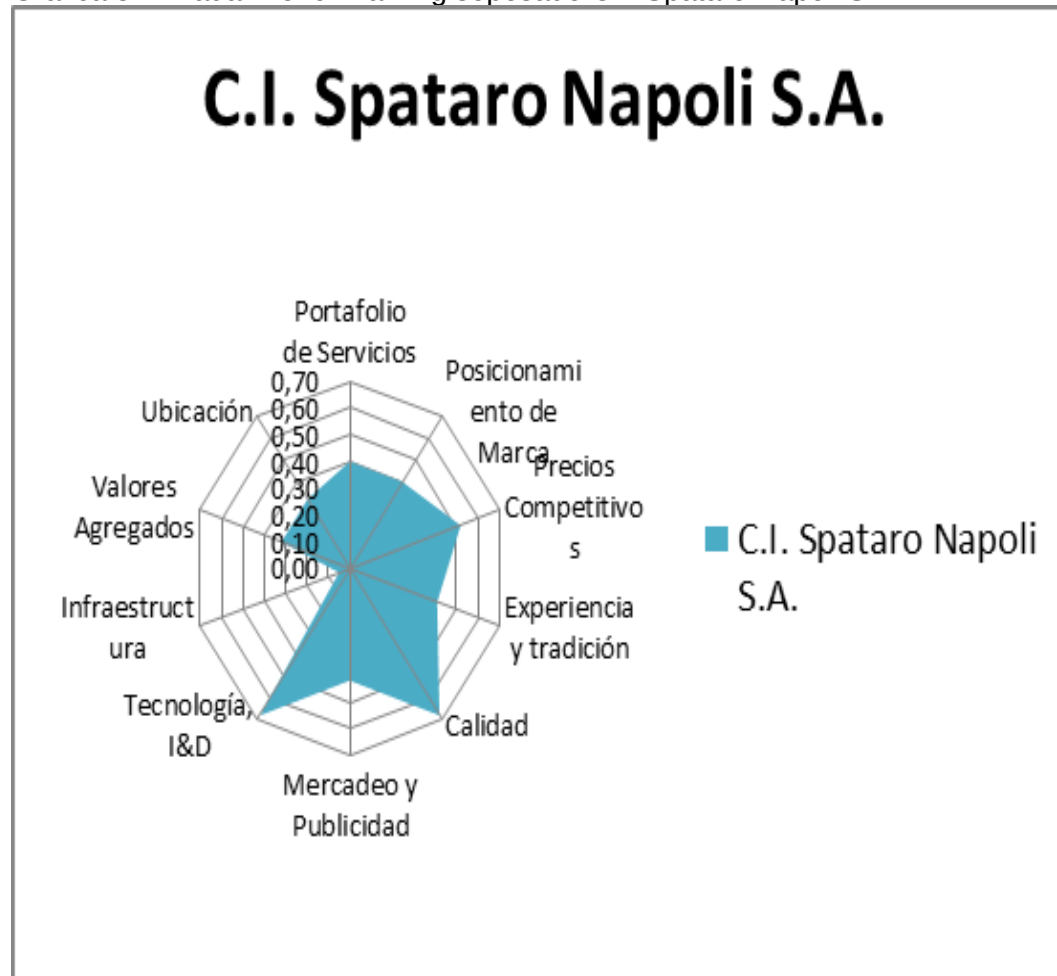


Grafica 30. Radar Benchmarking Francisco Rocha



Fuente. Fuentes varias procesadas por el autor

Grafica 31. Radar Benchmarking sopesado C.I. Spataro Napoli S.A.



Fuente. Fuentes varias procesadas por el autor

Las graficas permiten visualizar la posición de la compañía frente a la competencia local. Arturo Calle a nivel comercial y consumo de marca es un líder fuerte, un amplio portafolio y una intensiva gestión de mercadeo dejando a un lado la producción le ha permitido concentrarse en una actividad principal que es la comercialización, aun así por tradición y calidad de sus prendas se mantiene compañías como costura inglesa que caracterizan sus productos por distinción y elegancia, prendas exclusivas de excelente calidad.

Francisco Rocha por su parte a nivel de servicios de paquete completo, es su principal competidor, dada su capacidad de producción, no solo de camisería sino también de pantalones y trajes para caballeros. Confecciona para importantes compañías a nivel nacional e internacional y está ubicado en la ciudad de Bogotá.

5. ANÁLISIS INTERNO

A continuación se presenta un análisis del ambiente interno de CI Spataro Napoli S.A. en tres dimensiones del comportamiento administrativo de la empresa; Proceso administrativo general considerando la planeación, la organización, la dirección y el control, el análisis de la cultura organizacional y finalmente la situación de la compañía según los procesos que se dan en ella.

5.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

5.1.1. Planeación

CI Spataro Napoli S.A. tiene claramente definido su misión y visión a 5 años que involucra la elaboración de prendas de vestir con calidad superior, para lograr un liderazgo en el mercado que garantice su rentabilidad y el bienestar de sus empleados, estos están escritos y son de conocimiento público.

Las estrategias por su parte no son definidas por escritos o por lo menos no son públicas, estas se crean tras el consenso de sus accionistas y son lideradas por el gerente general. El personal administrativo se entera cuando los proyectos están en curso y se hace necesarios cambios físicos o la consecución de recursos, estos a su vez comunican a sus subalternos de un modo informal.

Los planes operativos son a corto plazo, al inicio de año el gerente general elabora un presupuesto apoyado en asesores externos, en el que define las metas y determina los escenarios para lograrlo, de manera que se prevé diferentes escenarios de solvencia e insolvencia; que cupos de crédito necesitará, hasta cuanto podrá pagar, a que tiempo tendrá que financiarse y que tiempo podrá financiar a otros.

Aun así esta información es reservada solo para él, el asistente de tesorería, conforme a la información suministrada por el departamento de contabilidad elabora un ligero flujo de caja y semanalmente informa a la asistente de cartera cuánto dinero se necesita, ambos informalmente y de acuerdo a la información que cada uno tiene establecen metas.

Al inicio del año se programa los destinos de viaje y quienes irán, teniendo en cuenta que se presentan dos colecciones importantes en el año (fiesta del padre y navidad).

Una vez los vendedores llegan con sus pedidos, se hace la programación de las compras de las materias primas e insumos que se requieren y se realiza la programación de la planta de producción pues gran parte de las materias primas son importadas e implican una logística.

Matriz 18. Fortalezas y debilidades en la planeación

Planeación					
Variables	F/d	Fm	Fm	Dm	Dm
Comunicación del plan estratégico.	D				X
Equipo de trabajo sólido, que conoce el sector.	F	X			
Participación del equipo de trabajo en los planes actuales.	D				X

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

5.1.2. Organización

La estructura física de operación cuenta con 5.500m² el 74% lo ocupa la planta de producción, un 11% Insumos y Materias primas, otro 9% bodega de producto terminado y solo un 6% le área administrativa y de sistemas.

La compañía cuenta con alrededor de 450 empleados organizados en una estructura que puede considerarse de tipo plano, con tres niveles de mando definidos:

Dirección o Gerencia Ejecutiva conformado por el Director General, Gerente General y Gerente Comercial, encargados de planear y garantizar las condiciones para las operaciones, así como la asignación de autoridades y responsabilidades.

Jefaturas de Áreas, responsables de implementar los planes y proyectos de la gerencia y presentar los resultados a la misma, tiene autonomía en la composición de su equipo de trabajo y la asignación de funciones.

El Personal Operativo por su parte ejecuta las instrucciones impartidas por los jefes de área. Cada uno cuenta con un manual de funciones que se cumple parcialmente, dado a que no se da a conocer en el momento de la inducción, estas se aprenden en la medida en que se realizan las actividades.

Las principales áreas son;

- Junta Directiva: compuesta por seis socios todos miembros de la familia Spataro Domínguez
- Gerencia General: 1 gerente general y 1 asistente de gerencias
- Mercadeo y Ventas: Constituido por 1 Asistente de gerencia comercial, 1 jefe de puntos de venta, 15 vendedoras de puntos de venta, 5 representantes comerciales Nacionales, 4 representantes comerciales exterior, 1 asistente de desarrollo de producto, 1 diseñador y 1 asistente de muestras.

- Logística: Constituido por un jefe de logística, un auxiliar de logística.
- Gestión de Materias Primas: constituido por un jefe de materias primas, 1 asistente de materias primas y 6 auxiliares de materias primas
- Corte y Confección: Constituido por 1 Jefe de producción, 1 jefe de Corte, 1 Asistente de producción, 1 tecnólogo, 8 supervisores y 300 operarios
- Bodega Producto Terminado: Constituido por 1 Jefe de bodega producto terminado, 1 auxiliar de bodega y 7 bodegueros
- Recursos Humanos: Compuesto por 1 jefe de recursos humanos y dos auxiliares de recursos humanos
- Contabilidad: Compuesto por 1 Jefe de contabilidad, 1 asistente cuentas por pagar, 1 asistente de cartera, 1 asistente bancos, 1 asistente administrativa y un auxiliar de archivo, 1 Asistente de tesorería y comercio, 1 Auxiliar de comercio exterior.
- Sistemas: 1 Jefe de sistemas y 1 asistente

Existen cargos claves como el de tesorería y comercio exterior que hasta hace tres años hacían parte del departamento de contabilidad y dada la magnitud de sus compromisos y el volumen de trabajo, se separó. Sin embargo no es identificado como una jefatura y suelen ocurrir dificultades en el momento de toma decisiones y asumir responsabilidades.

De igualmente han aparecido cargos nuevos como el de Compras al exterior y muestras, que no han alcanzado a ser departamentos porque reciben instrucciones de otras jefaturas, pero tampoco hacen parte de ellos.

Matriz 19. Fortalezas y debilidades en la organización

Organización					
Variables	F/d	Fm	Fm	Dm	Dm
Organigrama formalizado	F	X			
Difusión de Manuales de funciones, procesos y procedimientos.	D				X
Estructura de objetivos, metas y perfil de cada cargo	D				X
Niveles de autoridad definidos	F	X			

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

5.1.3. Dirección

Con el ánimo de mejorar la comunicación y la coordinación en las áreas comercial y producción, la compañía ha definido 4 comités que se reúnen mínimo dos veces por mes, ahí se discuten problemas y acciones de mejora que involucra estas áreas.

El personal con poder ejecutivo (Gerencia y Jefaturas) se encarga de planear, implementar y verificar las actividades a la fabricación del producto a través de; 1. Comité de planeación (conformado por el gerente general, jefe de producción y asistente de la logística Interna). 2. comité de Gerencia. (Gerente general, jefe de control de Calidad y Adecuación de modelos, gerente de Ventas y Dirección General). 3. Comité de Ventas. (Gerente de ventas y Gerente de Marcas). 4. Comité de Producción. (Jefes de área, dueños de proceso, coordinador de S.G.C., auditores internos, asesores externos, representantes de proveedores y colaboradores). Es sistemas permite una retroalimentación entre colaboradores y directivos.

El ser una empresa familiar en la que todos los miembros trabajan dentro de ella en diferentes áreas y que para todos los colaboradores tiene el mismo nivel de autoridad por ser dueños, es uno de los principales inconvenientes, pues frecuentemente se generan contraordenes que afectan las operaciones.

El 90% de los jefes de área cuenta con formación profesional y el 100% con una amplia experiencia en el sector de las confecciones, lo que facilita la toma de decisiones tácticas. Sin embargo la forma en que se hacen las observaciones y se dan las instrucciones observaciones no son siempre las mejores y esto que ocasiona tensión en el ambiente.

Los administrativos (contabilidad, recursos humanos, sistemas y asistente de gerencia) frecuentemente se quejan por la falta de motivación, pues la atención es centrada principalmente en el área de producción y ventas.

Matriz 20. Fortalezas y debilidades en la dirección

Dirección					
Variables	F/d	Fm	Fm	Dm	Dm
Delegación de autoridad y toma de decisiones	F		X		
Unidad de Mando	D			X	
Retroalimentación a la gerencia de las áreas de producción y ventas	F			X	
Estímulos y motivación a todos los colaboradores	D				X
Relación entre Directivos y Jefaturas	F	X			
Relación entre Jefaturas y colaboradores	D				X
Perfil de la gerencia y directivos	F	X			

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

5.1.4. Evaluación y control

La evaluación y control se dan en los diferentes niveles, la gerencia por su parte lo hace a través de determinados resultados establecidos en los comités mencionados con anterioridad, así mismo exige la entrega de informes a todas las áreas que deben entregarse mes a mes tras el cierre, en formatos diseñados por el gerente general, apoyado en sus asesores externos que le permitirán calificar determinados indicadores que nos de conocimiento público, pero que le permiten la toma de decisiones estratégicas.

Los jefes de área por su parte establecen metas y apoyados en sus asistentes y supervisores, revisan constantemente el estado para efectuar los ajustes correspondientes. Hay un apoyo permanente del jefe de área en cada proceso. Para ello se cuenta con formatos impresos en papel y los diferentes software adquiridos, la desventaja es que la mayoría de los jefes de área no conoce muy bien las aplicaciones y termina por ser subutilizado.

Los sistemas de gestión ISO 9001 y BASC, permiten evaluar los procesos y aun que no se hace con la disciplina deseada, permite la identificación oportuna de algunas inconsistencias, antes de que convertirse en problemas graves.

Anualmente se realizan evaluaciones de desempeño, sin embargo su impacto no es muy significativo, pues se limita a una calificación en un papel, sin ninguna trascendencia.

El revisor fiscal, trabaja a distancia con listados y no con la intensidad que requiere la empresa por su tamaño, no hace un acompañamiento real y no sugiere correcciones de fondo.

Matriz 21. Fortalezas y debilidades en la evaluación y control

Evaluación y Control					
Variables	F/d	Fm	Fm	Dm	Dm
Control de la gerencia sobre sus colaboradores	F		X		
Aplicación sistemas de gestión	F		X		
Apoyo revisoría fiscal	D			X	
Impacto y utilidad de las evaluaciones de desempeño	D			X	
Métodos de control por áreas	F		X		
Existencias de software que facilitan el control	F		X		
Uso eficiente del software	D			X	

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

5.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Spataro Napoli S.A. es una empresa familiar y cada proceso es liderado por uno de sus miembros; la gestión de mercadeo y ventas, materia prima e insumos, despacho de mercancía y gerencia general, **es liderado por dos de sus hijos**, corte, confección y recursos humano es liderado por **la madre**, finalmente gestión de calidad y mantenimiento de maquinaria y equipos es liderado **por el padre**. Es así como toda decisión que se tome en la compañía está siempre ligada a la familia.

El padre y cabeza de la familia, es hijo de inmigrante italiano, reconoce con humildad las necesidades de las personas y en lo que le es posible les colabora. En fechas especiales como el día de la madre normalmente ofrece una serenata, en diciembre cada colaborador recibe un paquete de velas y un mercado como muestra de agradecimiento. Para las operarias en su mayoría mujeres, es una gran persona y le tienen una gran afecto, trabajan con honestidad y compromiso como una forma de corresponder a este trato.

Relaciones interpersonales

- Con la apertura de nuevos mercados, la empresa ha aumentado las metas de producción, incrementando la presión sobre las operarias, situación que genera estrés y angustia para ellas, uno de los principales causantes de los choques entre ellas.
- La compañía como estrategia ha implementado un tipo de competencia entre líneas de producción en la que una vez cumplida la metas el que mayor número de unidades elabore, obtendrá una bonificación, esto ha generado rivalidades entre compañeros, trasladándolas al ámbito personal.
- Los responsables de aseguramiento de la calidad promueven la idea de que todos sean responsables de la calidad, pero la presentan de una forma herrada, el proceso siguiente que encuentre un error debe informar a calidad la inconformidad de la prenda y el proceso anterior recibe una sanción y quien denuncia un “premio”, este sistema de control, antes que motivar, lo que genera es malestar.
- Los supervisores no gozan de un nivel medio de educación y a la hora de impartir instrucciones, por su forma son recibidas como agresiones.
- No hay un compañerismo entre los mismo operarios, esto dado por la misma presiones a las que son sometidos, sin embargo en el área de corte esta situación es un poco diferente, son menos personas y tienen más contacto

entre si, solo hay un supervisor y su jefe inmediato, quien ha entregado entera confianza a cada uno de ellos y cada quien es responsable de su labor.

- La dueña mantiene el 90% de su tiempo en la planta de producción supervisando cada proceso, dado su carácter el ambiente se persibe un poco tenso.
- En la parte administrativa el personal lleva aproximadamente el mismo tiempo dado a una reestructuración luego de un robo que se presentó hace varios años, esto ocasionó la prevención de la gerencia frente a este personal. Es común en esta área rivalidades entre las personas que llevan más tiempo en la compañía y son consideradas de confianza

Relaciones de poder

Los jefes de área coordinar las actividades de cada proceso, los colaboradores cuando tienen inconformidad o duda se dirigen a ellos, pero en algunas ocasiones por tener contacto directo con los dueños obvian este paso provocando choques y contraordenes entre la familia, esta última es uno de los principales causales de problemas.

Las decisiones que afectan el producto como tal, tienen participación los supervisores, por ello en cada área del proceso productivo tiene reuniones diarias en las que se manifiestan conformidades o inconformidades y periódicamente se lleva acabo reunión de comités en las que solo participan los jefes en representación de sus colaboradores. Sin embargo el trato entre supervisor y el operario no es tan armónico, en su mayoría estos no alcanzan un grado de educación superior y sumado a la presión a la que son sometidas, reaccionan de una manera no adecuada.

En la parte administrativa, exactamente en contabilidad y finanzas, existe un sentimiento de frustración, pues aunque la gerencia trabaja bajo lema de “puertas abiertas” las ideas de estos no son tenidas muy en cuenta, el gerente financiero de modo autoritario imparte instrucciones que silenciosamente deben de ejecutarse y al momento de expresar una inconformidad es asumida como una queja y ignorada.

Estilos de dirección

El estilo de dirección del padre es un poco paternalista y protector, preocupado siempre por el bienestar de los empleados, más que la estabilidad de la compañía, su esposa por su parte, es un poco más estricta, muy parca a la hora de decir las cosas, lo que origina un poco de tensión dentro de la organización, es vista con temor más que con respeto. El menor de los varones es el gerente general y

financiero de la compañía, se caracteriza por la racionalidad económica a la hora de tomar decisiones, es muy medido en términos financieros, la forma en que se dirige a sus colaboradores es muy impersonal, exceptuando las despedida de sus viajes en los que pasa por cada oficina despidiéndose y las cenas del 23 de diciembre en el que ofrece un completo discurso de tres palabras, “muchas gracias a todos”. El mayor de los hijos es el gerente comercial, es un poco más considerado y tiene una forma especial de decir las cosas, reconoce el trabajo que está bien hecho y llama la atención discretamente cuando hay lugar, tiene muy en cuenta la opinión de las personas en cuestiones de trabajo e intenta hayar una solución colectiva ante cualquier dificultad, por ello muchos se escudan en él para contradecir las ordenes del gerente general.

Las jefaturas por su parte tratan de ser coherentes en cada una de sus decisiones y le participan a sus colaboradores, sin embargo es muy evidente la prevención entre los departamentos, cada quien intenta proteger sus intereses, olvidando en algunas ocasiones el objetivo general de la compañía.

Los directivos comerciales, o representantes de marca internacionales, gozan de libertades, tienen un horario flexible, el ingreso y salida no tiene restricciones, los viáticos son aprobados una vez los solicitan y suelen tardar años para legalizarlos, sin presentarse llamados de atención alguno, su forma de vestir es muy casual, no hay una exigencia, sin embargo por ser personas mayores (hombres) están dentro de los formal. Obedecen a un estrato social medio-alto, son muy accesibles y respetuosos con el resto de personal, aun que no tenga una autoridad definida sobre ellos.

El personal de ventas al detal es junto al de la planta son quizá quienes mas presión tienen, pues se establecen metas mensuales y en caso de no cumplir se ven sometidos a sanciones.

Matriz 22. Fortalezas y debilidades en la cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Cultura organizacional fuerte en principios y valores	F	X			
Intereses de los socios por el bien común	F	X			
Accesibilidad a los dirigentes	F	X			
Trato equitativo	F	X			
Fácil Integración y compañerismo	F	X			
Buena percepción de los colaboradores frente a la organización	F	X			
Cumplimiento de normas y políticas	F	X			
Poco interés en el sistema compensación	D			X	

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

5.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

5.3.1. Gestión y situación contable y financiera

La contabilidad es la técnica que permite el registro de las operaciones que realiza la empresa, su registro se efectúa en forma sistemática y cronológica, permitiendo que al final del proceso, se puedan obtener los estados financieros.

El balance general, es un resumen de la situación financiera de empresa en una fecha determinada. El estado de resultados por su parte es un informe que permite determinar si la empresa registró utilidades o pérdidas en un periodo determinado. Su interpretación es una herramienta para la toma de decisiones a un cuando no sea en tiempo real; el análisis financiero es precisamente el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.²⁰

Análisis Vertical: Técnica que establece la relación existente entre las cuentas que componen un estado financiero del mismo periodo y una cifra base. Ayuda a juzgar la magnitud de los componentes determinando la importancia relativa de los mismos.

Análisis Horizontal: Técnica que envuelve el uso de los estados financieros de dos o más periodos y proporciona indicadores de los cambios en cada cuenta a través del tiempo, permitiendo el reconocimiento de la mejora o deterioro en la situación de la empresa.

Los indicadores bajo los que se hará el análisis de gestión contable y financiera durante los años 2009 y 2010 son los siguientes;

Razones de Rentabilidad. Permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades

Razones de liquidez. Miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir, aquellas con vencimientos menores a un año

Indicadores de Actividad. Tienen como propósito medir la eficacia con la cual se administran los activos de una empresa.

Razones de endeudamiento. Proporcionan información acerca de la protección que tienen los acreedores contra la insolvencia y contra la libertad de la empresa para obtener financiamientos adicionales encaminados a aprovechar las oportunidades de inversión potencialmente atractivas.

²⁰ ORTEGA CASTRO, Alfonso. Introducción a las finanzas. Segunda edición

Cuadro 32. Balance general C.I. Spataro Napoli S.A.

CI SPTARO NAPOLI S.A. INFORMACION FINANCIERA A DICIEMBRE 31 (Cifras en miles de pesos)

ACTIVO	2,007		2008		VAR 2007-2008	2009		2010		VAR 2009-2010
Disponible	1,751,557	9.6%	1,129,497	5.4%	-35.51%	3,087,909	12.6%	1,907,556	7.9%	-38.22%
Inversiones	453,352	2.5%	355,671	1.7%	-21.55%	244,088	1.0%	244,088	1.0%	0.00%
Deudores	10,740,440	58.8%	13,552,925	65.2%	26.19%	12,533,131	51.0%	12,349,162	51.4%	-1.47%
Inventarios	2,710,262	14.8%	2,995,425	14.4%	10.52%	4,602,001	18.7%	4,216,842	17.5%	-8.37%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	15,655,611	85.7%	18,033,518	86.8%	15.19%	20,467,129	83.4%	18,717,648	77.9%	-8.55%
Propiedad, planta y equipo	2,738,831	15.0%	3,241,946	15.6%	18.37%	3,982,206	16.2%	4,371,023	18.2%	9.76%
Depreciación acumulada	-1,713,616	-9.4%	-2,051,962	-9.9%	19.74%	-2,829,536	-11.5%	-3,008,573	-12.5%	6.33%
Propiedad, planta y equipo	1,025,215	5.6%	1,189,984	5.7%	16.07%	1,152,670	4.7%	1,362,450	5.7%	18.20%
Intangibles						1,373,493	5.6%	2,344,640	9.8%	70.71%
Diferidos	34,947	0.2%	3,207	0.0%	-90.82%	1,593	0.0%	55,357	0.2%	3375.02%
Valorizaciones	1,547,405	8.5%	1,547,405	7.4%	0.00%	1,559,473	6.4%	1,559,473	6.5%	0.00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2,607,567	14.3%	2,740,596	13.2%	5.10%	4,087,229	16.6%	5,321,920	22.1%	30.21%
TOTAL ACTIVO	18,263,178	100.0%	20,774,114	100.0%	13.75%	24,554,358	100.0%	24,039,568	100.0%	-2.10%
PASIVO										
Obligaciones financieras	8,466,712	46.4%	9,240,032	44.5%	9.13%	8,628,853	35.1%	8,614,917	35.8%	-0.16%
Proveedores	1,364,916	7.5%	1,298,373	6.2%	-4.88%	2,299,905	9.4%	1,821,793	7.6%	-20.79%
Cuentas por pagar	951,701	5.2%	1,661,095	8.0%	74.54%	2,536,907	10.3%	1,246,491	5.2%	-50.87%
Impuestos, gravámenes y tasas	181,781	1.0%	370,487	1.8%	103.81%	659,529	2.7%	616,742	2.6%	-6.49%
Obligaciones laborales	86,588	0.5%	91,735	0.4%	5.94%	118,080	0.5%	136,513	0.6%	15.61%
Otros pasivos	324,959	1.8%	711,536	3.4%	118.96%	760,274	3.1%	313,909	1.3%	-58.71%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	11,376,657		13,373,258	64.4%	17.55%	15,003,548	86.8%	12,750,365	70.5%	-15.02%
PASIVO NO CORRIENTE										
Obligaciones financieras	99,310	0.5%	91,065	0.4%	-8.30%	1,543,519	6.3%	2,707,850	11.3%	75.43%
Dividendos por pagar	865,442	4.7%	745,442	3.6%	-13.87%	745,442	3.0%	2,624,650	10.9%	252.09%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	964,752	5.3%	836,507	4.0%	-13.29%	2,288,961	13.2%	5,332,500	29.5%	132.97%
TOTAL PASIVO	12,341,409	67.6%	14,209,765	68.4%	15.14%	17,292,509	70.4%	18,082,865	75.2%	4.57%
PATRIMONIO										
Capital	1,100,000	6.0%	1,100,000	5.3%	0.00%	1,100,000	4.5%	1,100,000	4.6%	0.00%
Reservas	187,577	1.0%	231,474	1.1%	23.40%	297,385	1.2%	370,780	1.5%	24.68%
Revalorización del patrimonio	2,449,437	13.4%	2,400,912	11.6%	-1.98%	2,352,387	9.6%	2,303,862	9.6%	-2.06%
Utilidad del ejercicio	406,971	2.2%	659,105	3.2%	61.95%	1,218,649	5.0%	622,588	2.6%	-48.91%
Utilidades de ejercicios anteriores	230,378	1.3%	625,453	3.0%	171.49%	733,955	3.0%	0	0.0%	-100.00%
Superavit por Valorizaciones	1,547,406	8.5%	1,547,405	7.4%	0.00%	1,559,473	6.4%	1,559,473	6.5%	0.00%
TOTAL PATRIMONIO	5,921,769	32.4%	6,564,349	31.6%	10.85%	7,261,849	29.6%	5,956,703	24.8%	-17.97%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	18,263,178	100%	20,774,114	100%	13.75%	24,554,358	100%	24,039,568	100%	-2.10%

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

Cuadro 33. Estado de resultados C.I. Spataro Napoli S.A.

CI SPATARO NAPOLI S.A.

INFORMACIÓN FINANCIERA A DICIEMBRE 31 (Cifras en miles de pesos)

	2,007		2008		VARIACION 2007-2008	2009		2010		VARIACION 2009-2010
INGRESOS										
Ingresos Operacionales Netos	21,988,043	100.0%	25,356,596	100.0%	15.32%	25,897,450	100.0%	27,288,436	100.0%	5.37%
Costo de Ventas	16,514,657	75.1%	18,368,873	72.4%	11.23%	17,032,984	65.8%	18,986,554	69.6%	11.47%
Utilidad Bruta	5,473,386	24.9%	6,987,723	27.6%	27.67%	8,864,466	34.2%	8,301,882	30.4%	-6.35%
GASTOS DE OPERACIÓN										
Operacionales de administración	1,331,789	6.1%	1,543,762	6.1%	15.92%	1,739,273	6.7%	1,656,531	6.1%	-4.76%
Operacionales de ventas	2,669,042	12.1%	3,282,582	12.9%	22.99%	4,148,762	16.0%	4,373,467	16.0%	5.42%
Total Gastos de Operación	4,000,831	18.2%	4,826,344	19.0%	20.63%	5,888,035	22.7%	6,029,998	22.1%	2.41%
Utilidad Operacional	1,472,555	6.7%	2,161,379	8.5%	46.78%	2,976,431	11.5%	2,271,884	8.3%	-23.67%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS NO OPERACIONALES										
Ingresoso no operacionales										
Total Ingresos No Operacionales	77,070	0.4%	97,629	0.4%	26.68%	30,151	0.1%	46,463	0.2%	54.10%
Gastos no Operacionales										
Financieros	859,238	3.9%	1,223,131	4.8%	42.35%	1,552,181	6.0%	1,212,791	4.4%	-21.87%
Otros egresos no operacionales	42,296	0.2%	26,686	0.1%	-36.91%	311,372	1.2%	234,810	0.9%	-24.59%
Total Egresos No Operacionales	901,534	4.1%	1,249,817	4.9%	38.63%	-1,833,402	-7.1%	-1,401,138	-5.1%	-23.58%
Utilidad (Pérdida) Neta Operativa	648,091	2.9%	1,009,191	4.0%	55.72%	1,143,029	4.4%	870,746	3.2%	-23.82%
Impuesto de renta y complementarios	241,120	1.1%	350,086	1.4%	45.19%	409,074	1.6%	248,158	0.9%	-39.34%
Utilidad (Pérdida) Neta	406,971	1.9%	659,105	2.6%	61.95%	733,955	2.8%	622,588	2.3%	-15.17%

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

Cuadro 34. Indicadores económicos C.I. Spataro Napoli S.A.

INDICADORES ECONÓMICOS C.I. SPATARO NAPOLI S.A.

FACTOR	INDICADOR		2007	2008	% VARIACIÓN 2007-2008	2009	2010	%VARIACIÓN 2009-2010
RENTABILIDAD	Margen Bruto		0.25	0.28	10.71%	0.34	0.30	-11.12%
	Margen operacional		0.07	0.09	27.28%	0.11	0.08	-27.56%
	Margen Neto		0.02	0.03	40.44%	0.03	0.02	-19.50%
	Rentabilidad de la inversión		0.02	0.03	42.38%	0.03	0.03	-13.36%
	Rentabilidad patrimonial		0.07	0.10	46.10%	0.10	0.10	3.41%
	Utilidad por Acción		407	659	61.95%	734	623	-15.17%
LIQUIDEZ	Razón corriente		1.38	1.35	-2.01%	1.36	1.47	7.61%
	Prueba Acida		1.14	1.12	-1.18%	1.06	1.14	7.55%
	Capital e Trabajo neto		4,278,954	4,660,260	8.91%	5,463,581	5,967,283	9.22%
ACTIVIDAD	Rotación de la Cartera	Veces	2.05	1.87	-8.61%	2.41	2.67	10.80%
		Días	178.29	195.09	9.42%	151.58	136.80	-9.75%
	Rotación de Inventarios	Veces	6.09	6.13	0.64%	3.70	4.50	21.65%
		Días	59.08	58.71	-0.63%	97.27	79.95	-17.80%
	Rotación de la inversión		1.20	1.22	1.38%	1.05	1.14	7.63%
	Rotación de Activos Fijos		21.45	21.31	-0.65%	10.25	7.36	-28.20%
ENDEUDAMIENTO	Nivel de endeudamiento		68%	68%	1.22%	70%	75%	6.81%
	Cobertura de los intereses		1.71	1.77	3.11%	1.92	1.87	-2.31%
	Relación P.I.P. a Patrimonio		0.16	0.13	-21.78%	0.32	0.90	184.01%
	Capitalización Total		0.40	0.41	0.73%	0.41	0.43	3.89%
APALANCAMIENTO	Apalancamiento Operativo							
	Apalancamiento Financiero		1.20	1.19	-0.21%	1.16	1.12	-3.17%

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

Análisis de las razones financieras

Se presentó la tabla de resumen de los principales indicadores financiero con el objeto de evaluar el desempeño y la situación financiera de la compañía.

Indicadores de Liquidez

- **Razón corriente: Activo corriente / pasivo corriente:** La razón corriente para el año 2010 de la compañía fue de 1.47, es decir que por cada peso que debe en el corto plazo cuenta con \$1.47 para soportar la deuda, \$0.11 más que los últimos tres años.
- **Prueba ácida: (Activo corriente – inventario) / pasivo corriente:** La prueba acida para CI Spataro Napoli SA es de 1.14 para el 2010 y 1.06 para el 2009, lo que indica que por cada peso que debe en el corto plazo, cuenta con \$1.14 para soportar la deuda sin tener en cuenta sus inventarios.
- **Capital Neto de Trabajo: Activo corriente – Pasivo corriente:** En el último periodo el capital de trabajo neto fue de 5.967.283.000, solo hubo un incremento respecto al 2009 del 9.22%.

Indicadores de Endeudamiento.

- **Nivel de Endeudamiento: (Pasivo Total / Activo Total)*100.** El nivel de endeudamiento a diciembre 31 de 2010 es del 75%, de manera que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos \$0.75 son financiados por los acreedores
- **Cobertura de intereses: (Utilidad operacional / Gastos financieros)** A diciembre 31 de 2010 la compañía cuenta con una cobertura de los intereses de 1.87 veces. El pico más alto en los últimos cuatro años fue en el 2009 con una obertura de 1.92 veces.
- **Impacto de la carga financiera: (Gastos financieros / Ventas netas)** Para el 2010 los gastos financieros (intereses) representaron el 4% de las ventas.

Indicadores de Actividad.

- **Rotación de Inventarios: (Costo de ventas / Inventarios)** El inventario de mercancías a 2010 de la compañía rota 4.5 veces en el año, presentando un aumento del 21% respecto al año anterior que fue de 3.70 veces el más bajo en los últimos cuatro años, sin embargo debe de tener en cuenta que la ampliación de la planta de producción se hizo entre el 2009 y el 2010.

En días la rotación para el 2010 equivale a 80 días, mientras en el 2009 era de 97 días, para los años 2008 y 2007 la rotación fue constante de 59 días aproximadamente.

Indicadores de rentabilidad.

- **Rendimientos de Patrimonio: $(Utilidad\ Neta / Patrimonio) * 100$.** El rendimiento del patrimonio para el 2010 fue del 10%, porcentaje que ha sido constante en los últimos tres años.
- **Rendimiento del Activo Total: $(Utilidad\ Neta / Total\ Activos) * 100$.** El rendimiento del activo total respecto a la utilidad neta fue del 3%. dicho de otro modo, que cada \$ invertido en activo total generó el \$0.03 de utilidad en el ultimo año
- **Margen bruto de Utilidad: $(Utilidad\ bruta / Ventas\ netas)$.** Este indicador arrojó para el 2010 que ventas de la compañía generaron 30% de utilidad, presentando una disminución del 11% respecto el año 2009 que fue del 34%.
- **Margen neto de Utilidad: $(Utilidad\ neta / Ventas\ netas)$** este indicador se ha mantenido estable en los cuatro años y muestra que la utilidad neta correspondió a un 2% de las ventas netas en el año 2010.

Matriz 23. Fortalezas y debilidades del área contable y financiera

AREA Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Rotación de Cartera	D				X
Aprovechamiento del capital de trabajo	D				X
Planeación financiera	F	X			
Confianza y financiación externa	F	X			
Manejo apropiado de presupuesto	D				X
Regularidad en prácticas de análisis financiero de la situación de la empresa	F	X			
Información contable y financiera como apoyo a la toma de decisiones	F	X			
Credito con proveedores eficaz	F	X			

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

- Los costos de venta para el 2010 significaron un 70% de las ventas, 6% más respecto al 2009, afectando la utilidad bruta, aun cuando el incremento de las ventas fue el mismo.

- Hubo un incremento importante en los gastos de de ventas, en coherencia con el plan de expansión trazado por la compañía.
- Tras la crisis económica 2009-2010 los bancos agudizaron sus restricciones para la asignación de créditos, la compañía tuvo que financiar gran parte de sus operaciones con recursos propios, principalmente cartera y esto es coherente con significativa baja en gastos financieros del 21.87%. Así mismo la disminución de deudores en un 1.47% aun teniendo en cuenta que el incremento en las ventas fue del 5.37%
- A diciembre 31 de 2010, se cerró un 38% menos de disponible respecto al año 2009, una de las causas fue el pago de obligaciones con proveedores que presenta una disminución del 20%, además de otras cuentas por pagar.
- Es positivo que el pasivo corriente haya bajado significativamente aun sin afectar el activo corriente pues la variación relativa de este primero fue del 15%, mientras la del activo fue del 8%.
- Para el año 2010 no hubo distribución de dividendo por lo que la compañía se apalancó con recursos propios.

5.3.2. Gestión y situación comercial

5.3.2.1. Mercados y productos

La compañía tiene claramente identificados tres mercados objetivo hacia los cuales está dirigido el portafolio de productos. Las razones por la cuales los clientes le prefieren son:

- ✓ La calidad de sus productos y precio competitivo
- ✓ Asesoría y apoyo logístico en el montaje de la colección de muestras para la fuerza de ventas
- ✓ Se despacha solamente lo vendido, para permitirles manejar un nivel de inventario de producto terminado

Ofrece marcas para segmento medio, medio/ Alto se destacan además de su calidad, las marcas reconocidas con las que trabajan, la variedad de la oferta en diseños y texturas

La compañía exporta el 40.35% de sus producción a países como México, Estados Unidos, Ecuador y Perú principalmente, una de las principales motivaciones y por la que la hace ser líder en el país, es que no solo ofrece una prenda, ofrece un paquete completo de diseño y confección, con materiales

propios, a precios justo, dado a que importa sus materias primas y el 40% de sus insumos. Su actividad es centralizada.

Sus principales destinos de exportación.

Cuadro 35. Principales destinos de exportación de C.I. Spataro Napoli S.A.

País	% Part/Expo
México	47,12%
Ecuador	13,25%
EE.UU	10,02%
Chile	7,27%
Venezuela	6,83%
Perú	4,75%
Guatemala	3,02%
Europa	1,72%
Panamá	1,42%
Otros	4,60%

Fuente. Informe de gestión 2010 C.I. Spataro Napoli .S.A

Dentro de sus logros del año 2010 y como resultados de plan de ampliación de mercados tras el bloqueo de Venezuela está;

Luego de varios meses de estar en contactos con la compañía del diseñador ADOLFO DOMÍNGUEZ, se logró obtener la primera orden de compra, la cual deberá ser despachada en el primer trimestre de este año.

En el Perú se logró aperturar a VAN HEUSEN, uno de los mayores consumidores de camisas en ese País.

Este mismo cliente también se abrió en Chile. En Chile, logramos recuperar al cliente LA POLAR.

Durante el mes de Diciembre, la aprobación de la compañía UNDER ARMOR, para ser proveedores de sus líneas de producto, 40.000 camisas en el primer semestre, lo que significa un incremento del 8% en nuestras ventas, en unidades, para este mismo periodo.

Sus principales clientes nacionales son; Grandes Superficies de Colombia a quien le provee el 90% de la camisería nacional, incluyendo marca propia, Almacenes Éxito, Supertiendas y Droguerías Olimpica, Falabella Colombia. Boutiques como Jon Sonen de Barranquilla, Gino Pascalli y Chevignon.

Los logros del año 2010 en el mercado Colombiano, está el inicio de relaciones comerciales con el cliente ABRIL, en la ciudad de Bogotá. Así mismo consecución de un “corner” de la marca ROLAND en LA POLAR en el principal almacén en Bogotá.

El mayor margen es obtenido en las camisas, producto que se confecciona en sus propias instalaciones, pues los pantalones y chaquetas se hacen en talleres externos.

La marca Roland su más reciente adquisición siguen siendo la marca más posicionada en Grandes Superficies de Colombia.

Para los puntos de venta, se contrató a una persona experta en el manejo de temas como “Merchandising” y “Direccionamiento de Producto”.

5.3.2.2. Gestión comercial

Anualmente tras el cierre de año, la gerencia general, gerencia comercial y los representantes de comerciales por zona, establecen el presupuesto de ventas del año por colecciones, tomando como referencia el histórico y las gestiones comerciales adelantadas en el último trimestre. Ahí mismo se define el incremento para el año y las nuevas listas de precios.

Los canales de distribución han sido iguales los últimos años, aun así son temas de discusión, pues el proceso logístico influye directamente en el precio de venta.

Las promociones y gastos de publicidad, así como la fuerza de ventas se hace específicamente para los puntos de venta, el presupuesto es limitado y lo hace el Gerente comercial y la Jefe de puntos de venta directamente, para las festividades nacionales, padres, amor y amistad y navidad.

Matriz 24. Fortalezas y debilidades del área y situación comercial

ÁREA Y SITUACIÓN COMERCIAL					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Existencia de un plan de ventas	F	X			
Segmentación del mercado identificado	F	X			X
Fuerza de ventas suficiente	F	X			
Reconocimiento de marcas propias	D				X
Publicidad eficiente	D				X
Oferta de productos y servicios competitivos	F	X			
Inserción en nuevos mercados	F	X			

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

5.3.3. Gestión y situación de la producción

5.3.3.1. Proceso de producción

El proceso de producción inicia en el departamento de logística de producción con los pedidos en mano es el encargado de la planeación de la producción como tal, diseña un cronograma que estrictamente respetado y elabora las ordenes de producción de que son entregados al departamento de Insumos y Materias Primas para que se efectúe la separación de los materiales a utilizar y en esa misma medida elabora nuevos pedidos a este proceso se le conoce como Gestión de Materias Primas e Insumos.

Estas ordenes son posteriormente entregadas al proceso de Corte, Confección y Empaque, distribuidos en 7 líneas que cuenta aproximadamente con 320 operarias, de las cuales 290 se encargan directamente de la confección distribuidos en 3 líneas de producción, el Dpto. de Corte tiende los trazos impresos en ploter, sobre la tela y con una maquina cortadora, sacan pieza por pieza, (espalda, cartera, puños, cuellos, etc.), mientras, en una maquina troqueladora operada por una sola persona se sacan las piezas de entretela para puño y cuellos, estas piezas junto a las de tela correspondiente se les entrega a las fusionadoras, esta a su vez son entregadas a las operarias de maquina para cerrar cuellos y puños y son devueltas a las voltiadoras para obtener su derechos, una vez listos puños y cuellos se entregan nuevamente a maquina esta vez varias sesiones adelante, en donde ya han sido unidas varias piezas espalda, mangas y carteras para cerrar la camisas, posteriormente pasan a las botonadoras y ojaladoras, que entregarán a las pulidoras, aunque en este proceso tanto proveedor interno, como cliente interno son responsables de la calidad del producto, estas personas son las encargadas de revisión final y en caso de identificar alguna inconformidad, serán llevadas las camisas a reproceso. Para dar por terminado parcialmente el proceso de confección que rematará con una plancha a vapor. Aquí empieza el proceso de empaque, las camisas son pasadas por un tubo caliente para asegurar la firmeza de los cuellos, posteriormente son dobladas y empacadas en bolsas plásticas o cajas individuales según la exigencias del cliente, para finalmente ser remisionadas a despachos.

Por ser una empresa manufacturera el personal y la agilidad del mismo juega un papel clave en el rendimiento de su actividad, por ello hay una constante rotación determinadas operaciones, para contrarrestar el ingreso y salida de personal, el departamento de recursos humanos en conjunto con los administrativos del área de producción, ha determinado políticas para la contratación, esta políticas implican un perfil y un tiempo de prueba para la adaptación del personal y de la compañía.

Los excedentes de tela o retal, es vendido semanalmente a distribuidores minoristas, sin embargo estos ingresos no son para la compañía, sino para uno de los socios, por ello se saca del inventario con notas de ajuste.

Dada la importancia de esta área, la opinión de quienes la conforman es de un especial valor, hay una constante participación en las decisiones que se toman sobre ella y son canalizadas a través de supervisores, tecnólogos, asistentes y jefe.

5.3.3.2. Sobre la productividad

En los últimos cinco años, el volumen de producción ha incrementado en un 27%, tras la ampliación de la planta de la planta de producción, pasó de producir 3000 unidades diarias a 3800, esta ampliación implicó adquirir una de las bodegas vecinas, compra de maquinaria y contratación de personal.

Esta ampliación está ligada a los objetivos trazados por la compañía en el plan estratégico y que consistía en la apertura de nuevos mercado y el aumento de su volumen de ventas. Así mismo se creó un taller de muestras con el fin de no afectar el rendimiento de planta, mejorar la calidad de las prendas y los tiempos de entrega.

5.3.3.3. Programación de la producción

De acuerdo a los compromisos para la fecha, a cada línea de producción se le asigna una meta y es publicada en las carteleras ubicadas estratégicamente alrededor de la planta, el tecnólogo apoyado en las supervisoras toma tiempos y unidades producidas en un formato prediseñado y se actualiza 2 veces al día. Estos resultados por línea de producción además de publicarse se leen por alta voz (parlantes) haciendo énfasis en las plantas con mayor y menor rendimiento.

Al final del día el tecnólogo debe de entregar un informe de eficiencia al jefe de producción a fin de ser analizado y hacer los ajuste a los que haya lugar.

5.3.3.4. Organización de talleres y almacenes

Todo el proceso de producción esta distribuido en línea claramente de atrás hacia delante, inicia con el departamento de insumos y materias primas al costado derecho, al salir se encuentra con corte y fusionado, que entrega a las 3 líneas de confección, quienes entregan a planta y posteriormente a empaque, hacia la puerta de salida a la calle está la bodega de producto terminado que recibe de empaque.

Las zonas de transito y descanso están físicamente delimitadas, así como las rutas de evacuación en caso de presentarse algún problema.

Las maquinas con las que cuenta la compañía son tecnología alemana y son relativamente nuevas compañía su vida útil es de aproximadamente 30 años. En el momento de la instalación se ajusta el voltaje y el cableado que tiene un diseño especial. En el momento en que una maquina se saca de la planta se pone en venta a las mismas operarias a un precio módico y financiado.

5.3.3.5. Mantenimiento de equipos y locales

La compañía cuenta con un mecánico de planta y un auxiliar aprendiz, quienes son responsables del mantenimiento preventivo de la maquinaria y de dar solución en el momento en que se presenten fallas.

Se programa y se controlan los mantenimientos efectuados con un formato prediseñado. El director general supervisa y provee los suministros requeridos.

El mantenimiento de los equipos de computo están bajo la responsabilidad del Jefe del departamento de sistemas y su auxiliar, toda instalación de un nuevo software o actualización debe hacerlo directamente él con la autorización del jefe de departamento al que corresponda.

5.3.3.6. El control de la producción y de la calidad

La compañía tiene definida unas políticas de calidad tras la certificación de sus procesos con la norma ISO 9001, están documentados los procedimientos y son de conocimiento público.

“Ofrecer a todos sus clientes camisas de línea y última moda, de excelente calidad y con un óptimo servicio. Busca mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad desarrollando su talento humano, mantenimiento un permanente y claro flujo de información y utilizando eficientemente los recursos”.

En el proceso de producción hay un equipo de trabajo dedicado solamente a la auditoría de calidad de las prendas, ahí son revisadas y devueltas para reproceso si es el caso.

Las tasas de improductividad son calculadas por el tecnólogo y presentadas por el jefe de producción al gerente mensualmente, esta información es restringida.

Matriz 25. Fortalezas y debilidades del área de producción

ÁREA Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Capacidad de la planta instalada	F	X			
Programación de la producción	F	X			
Coordinación de las operaciones con las demás áreas	D	X			X
Coordinación de talleres externos	F	X			
Mantenimiento oportuno a los equipos	F	X			
Control de la calidad	F	X			
Adquisición de nuevas tecnologías	D				X

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

5.3.4. Gestión de suministros

La función de compras nacionales está centralizada en el departamento de materias primas en insumos, liderada por un jefe, quien debe de tener un stocks mínimo de inventarios, pues un mes antes de que la orden de producción llegue a la planta, los insumos de deben estar en la compañía.

El departamento de materias primas en un formato prediseñado elabora la caracterización de sus proveedores y los archiva junto a la listas de precio de quienes los manejan constantes.

El proceso de compras inicia con la elaboración de una orden de compra que está ligada a la entrada de almacén en el software de inventarios, lo que permite un control sobre las mismas.

Antes de tomar una decisión sobre un nuevo insumo o un cambio de proveedor se hacen al menos tres cotizaciones. Dependiendo de los volúmenes y la frecuencia de compra, se negocia el precio, condiciones de transporte y tiempos de entrega, quienes está facultados para tomar esta decisión son el Jefe de de materias primas e insumos y el Gerente general únicamente.

Las compras del exterior principalmente materias primas, son responsabilidad del gerente general, quien contacta al proveedor en las diferentes ferias textiles, los visita, recibe los catálogos que en algunas ocasiones sirve para hacer preventas, negocia los precios y la condiciones.

Las compras de telas se hacen dos veces al año conforme a las colecciones. La asistente de importaciones, investiga el cliente y se encarga del proceso logístico de transporte y aduanas.

Matriz 26. Fortalezas y debilidades del área de suministros

GESTIÓN DE SUMINISTROS					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Agilidad en el proceso de compras	F	X			
Control sobre las ordenes compras	F	X			
coordinación con el área financiera	D			X	
Condiciones de pago y tiempos de entrega coherentes con el ciclo financiero de la compañía	D			X	
Buena rotación de inventarios	F		X		
Poder de negociación de la empresa	F	X			

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

5.3.5. Gestión de la función de investigación y desarrollo

La compañía no cuenta con un líder de investigación y desarrollo, tampoco es concebido en el presupuesto anual, las incorporaciones tecnológicas o innovaciones en diseño y procesos son adaptaciones de lo que el gerente general alcanza a ver en sus viajes y lo hace apoyándose en el responsable de sistemas de gestión y el director general.

Matriz 27. Fortalezas y debilidades de la gestión de la función de investigación y desarrollo

GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
No hay un responsable de la investigación y desarrollo	D			X	
Presupuesto para la investigación y desarrollo	D				X
Aprovechamiento entidades dedicadas a la investigación y desarrollo	D			X	
Adaptación nuevas tecnologías a las operaciones de la compañía	D			X	

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

5.3.6. Gestión de sistemas de información

La compañía se ha caracterizado por su discreción, las decisiones son canalizadas a través de los jefes de área, estos las reciben de gerencia y de acuerdo a su impacto es comunicado a los subalternos.

La comunicación entre departamentos es a través de correos electrónicos, en caso de necesitar autorizaciones especiales se imprimen, se hacen firmar y se archivan como soporte. Las publicaciones se hacen a través de carteleros ubicados a la entrada y en los diferentes pasillos.

Entre los administrativos la comunicación no es la mejor, hay diferencias entre la mayoría ellos y no se facilita la información, lo que genera roces y conflicto. Esto es alimentado por la gerencia, quien generalmente no solicita la información a quien le corresponde, cuando se empieza a buscar la información, los demás se sienten cuestionados y se origina el problema.

Las reuniones no se formalizan por escrito, por lo que es muy común que lo dicho pase al olvido y se den contraordenes posteriormente, frecuente motivo de descontento.

Los administrativos; asistentes de contabilidad, tesorería, gerencia comercial y sistemas, no cuentan con una participación en la toma de decisiones, situación genera frustración en la mayoría.

En aras de estandarizar la mayor parte de los procesos la empresa paulatinamente ha incorporado tecnologías informáticas.

Todos los computadores cuenta con acceso a internet, se desarrollo un software al que se puede acceder desde cualquier lugar del mundo que tenga Internet, en el que los comerciales pueden ingresar sus pedidos y consultar en línea el disponible de prendas, insumos y materias primas, esta información permite al departamento de logística para la programación de la plata de producción.

Los inventarios alimentan a la contabilidad a través de un software contable en línea que además involucra tesorería y nomina.

Matriz 28. Fortalezas y debilidades de la gestión de sistemas de información

GESTIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Definición clara del flujo de la información de puestos de trabajo	F	X			
Eficiente uso de flujos de información	D			X	
Software apropiado con los procesos que se dan en la compañía	F		X		
Acceso a tecnologías de información	F		X		

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

5.3.7. Gestión de recursos humanos

5.3.7.1. La calidad y cantidad de los recursos humanos

En las políticas de la compañía es evidente la preocupación por sus colaboradores especialmente de la planta de producción, a través de conferencias y en asocio con la ARP y diferentes EPS se ha tratado de brindar bienestar y mejorar las condiciones de trabajo, labor liderada por el departamento de recursos humanos.

La creación de la cooperativa de ahorro y crédito COOSPATARO, por parte de los mismos empleados, brindó una solución a las necesidades financieras que la empresa no podía suplir.

En el año hay picos en los que se necesita más personal en todas las áreas, generalmente son las mismas personas quienes llegan en cada temporada. De alguna forma la percepción que tienen los empleados de la compañía general es estabilidad laboral y cumplimiento, (respecto a salarios, prestaciones sociales).

5.3.7.2. Clima de trabajo y salud ocupacional

Aun que en apariencia el clima laboral es agradable, existen tensión entre los colaboradores, los volúmenes de producción obligan a ejercer presión sobre los operarios y llegan momentos en que no lo soportan y lo manifiestan. No hay una entera confianza de los operarios con el jefe de producción, por lo que en ocasiones lo obvia y hablan directamente con los dueños, esto suele complicar las cosas.

Respecto a los administrativos el ambiente es aun más tenso, hay mucha revalidad y son celosos con la información. Las soluciones a los problemas no se dan conjuntamente, pues se onda en el culpable más que las consecuencias y como podría evitarse.

El ser una empresa familiar y al estar dirigida por diferentes tipos de carácter, en ocasiones es manipulado por algunos empleados, afectando la operaciones de muchos otros.

No se ha desarrollado una identidad general por la compañía, se percibe una individualidad entre departamentos.

Las instalaciones físicas son medianamente agradables, los pasillos son amplios y las oficinas están debidamente dotadas.

5.3.7.3. Administración del personal

Paulatinamente se han establecido políticas para la contratación, sin embargo no llegan a un nivel estandarizado, por lo general las contrataciones se hacen a último momento; se genera la vacante, se pone el clasificado y a la semana siguiente se contrata. Si se trata de un reemplazo en el área administrativa en una semana se hace la entrega del puesto y sino tendrá que “reconstruirlo solo”.

La inducción se hace cuando se cumple un determinado número de ingresos, liderada por una de las asistentes del departamento de personal, con una presentación en powerpoint que muestra las generalidades de la compañía y se entrega un librito con el resumen de la inducción.

Dada a la informalidad de los procesos de selección, dentro de la compañía no hay oportunidad de crecimiento, cuando se genera una vacante conforme a recomendaciones se busca fuera de la compañía primero y si definitivamente no se encuentra, se hacen ajustes dentro, motivo de frustración entre los empleados.

Pese a su tamaño los salarios no son precisamente altos, están en el promedio de empresas pequeñas y es la principal inconformidad de los administrativos.

La capacitación para el personal, no es algo presupuestado financieramente, si a alguien le interesa algún tipo de curso y cree que en algo puede contribuir a la compañía, deben hacer la solicitud a través del jefe inmediato, este a su vez la hace a la gerencia, quien evalúa el impacto y dará la aprobación final.

Falta formación específica en manejo de personal a las supervisoras, quienes en su mayoría empíricas.

No hay una integración formal entre las personas que trabajan desde otras ciudades con la compañía y quienes lo hacen desde la casa matriz, aun cuando estas están de visita no son presentadas y conducidas por cada área en el evento en que necesiten algo.

Matriz 29. Fortalezas y debilidades de la gestión de recursos humanos

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Calidad del talento humano		X			
Motivación y capacitación del personal					X
Clima organizacional armonioso				X	
Capacitación constante al personal				X	
Oportunidades de ascenso dentro de la organización				X	
Adecuado proceso de inducción a la compañía				X	
Estabilidad laboral		X			
Buena percepción de la compañía por la compañía		x			

Fuente. Información de C.I. Spataro Napoli S.A. procesada por la autora

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Este capítulo presenta conclusiones obtenidas tras el estudio realizado en capítulos anteriores. El análisis integrado del entorno de la organización y de su situación interna.

6.1. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Esta herramienta permite determinar la posición estratégica externa. Contiene un lista de oportunidades y amenazas del entorno y establece la importancia relativa de cada variable para el desempeño de la unidad de información, asignándole un peso y valor a cada factor. El peso de cada factor se asignará dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante). La sumatoria de todos los valores debe totalizar 1.0. Los valores asignados a cada factor serán de uno a cuatro indicando el grado de amenaza o riesgo que representan, así:

- 1 = Riesgo mayor
- 2 = Riesgo menor
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad mayor

Se multiplica cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado de cada variable. Finalmente, se suman los resultados sopesados para determinar el resultado sopesado total de la unidad de información. El resultado promedio es 2.45, así que un resultado sopesado total de 4.0.

Matriz 30. Evaluación de factores externos

VARIABLE CLAVE		PESO	VALOR	VALOR SOPESADO
	AMENAZAS			
1	Desempleo	0.03	1	0.03
2	Inflación	0.04	2	0.08
3	Tasa de analfabetismo	0.02	2	0.04
4	Necesidades básicas insatisfechas	0.03	2	0.06
5	Tendencia salario mínimo	0.04	2	0.08
6	Personas que hablan ingles	0.03	2	0.06
7	Uso de computadores	0.03	2	0.06
8	Técnicas y tecnologías de la industria textil	0.05	2	0.1
9	Accesibilidad Nuevos materiales	0.04	2	0.08

	VARIABLE CLAVE	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO
	AMENAZAS			
10	Ley 550 del 30 de Diciembre de 1.999 Ley 1116 del 27 de Diciembre de 2.006 Intervención económica y reactivación empresarial. Régimen de Insolvencia Empresarial	0.04	3	0.12
11	Protección del medio ambiente	0.03	2	0.06
	OPORTUNIDADES			
1	No de Habitantes y tasa de crecimiento	0.03	3	0.09
2	Población económicamente activa ocupada	0.06	3	0.18
3	Actividades realizadas por los habitantes	0.03	3	0.09
4	Crecimiento del PIB	0.04	4	0.16
5	Tasas de interés	0.05	3	0.15
6	Tasa de cambio	0.06	3	0.18
7	Plan de desarrollo 2010-2014	0.04	3	0.12
8	Lineamientos y metas del valle del Cauca 2010- 2014	0.04	3	0.12
9	Estabilidad en políticas	0.03	3	0.09
10	Apoyo gubernamental al empresario	0.04	4	0.16
11	Las TICS Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	0.04	4	0.16
12	Recepción Globalización	0.05	4	0.2
13	Industrialización del espectáculo	0.02	3	0.06
14	Expresiones artísticas	0.03	3	0.09
15	Conformación empresarial	0.04	3	0.12
16	Decreto 410 del 27 de Marzo de 1.971. Código de Comercio	0.03	4	0.12
17	Ley 590 del 10 de Julio de 2.000 - Ley 905 de 2.004. Desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas. Promoción de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.	0.02	4	0.08
18	Decreto 2828 de 2.006 Se establece como una de las funciones de la Comisión Nacional de Competitividad la de crear comités técnicos de apoyo, siendo uno de estos el Comité Técnico de apoyo para la promoción de la Formalización Empresarial.	0.02	4	0.08
19	La ley 7ª de 1991. Ley marco del comercio exterior en Colombia	0.04	4	0.16
20	Legislación ambiental	0.03	3	0.09
	TOTALES	1		3.27

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Al evaluar las variables más sobresalientes del microentorno y del sector en el cual se encuentra ubicada C.I. Spataro Napoli S.A se obtuvo un promedio ponderado de 3.27, lo que permite interpretar que la compañía tiene importantes oportunidades por explotar y se presentarán más adelante.

6.2. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I.

Esta herramienta permite determina la posición estratégica interna en la que se encuentra la compañía. Resume fortalezas y debilidades de la unidad de información y determina la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información. El calculo es igual a la matriz de evaluación de factores externos.

- 1= Debilidad mayor
- 2= Debilidad menor
- 3= Fortaleza menor
- 4= Fortaleza mayor

Matriz 31. Evaluación de Factores Internos E.F.I.

	FORTALEZAS	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO
1	Equipo de trabajo sólido, que conoce el sector.	0.05	3	0.15
2	Organigrama formalizado	0.04	3	0.12
3	Estructura de autoridad bien definida.	0.03	3	0.09
4	Niveles de autoridad definidos	0.03	3	0.09
5	Delegación de autoridad y toma de decisiones	0.04	4	0.16
6	Retroalimentación a la gerencia de las áreas de producción y ventas	0.04	1	0.04
7	Relación entre Directivos y Jefaturas	0.03	3	0.09
8	Perfil de la gerencia y directivos	0.04	3	0.12
9	Control de la gerencia sobre sus colaboradores	0.05	4	0.2
10	Aplicación sistemas de gestión	0.03	4	0.12
11	Métodos de control por áreas	0.02	4	0.08
12	Existencias de software que facilitan el control	0.02	4	0.08
13	Cultura organizacional fuerte en principios y valores	0.02	3	0.06
14	Intereses de los socios por el bien común	0.03	3	0.09
15	Accesibilidad a los dirigentes	0.05	3	0.15

FORTALEZAS		PESO	VALOR	VALOR SOPESADO
16	Trato equitativo	0.03	3	0.09
17	Fácil Integración y compañerismo	0.02	3	0.06
18	Buena percepción de los colaboradores frente a la organización	0.03	3	0.09
19	Cumplimiento de normas y políticas	0.03	3	0.09
DEBILIDADES				
1	Comunicación del plan estratégico	0.06	2	0.12
2	Participación del equipo de trabajo en los planes actuales.	0.04	2	0.08
3	Difusión de Manuales de funciones, procesos y procedimientos.	0.03	2	0.06
4	Estructura de objetivos, metas y perfil de cada cargo	0.03	2	0.06
5	Unidad de Mando	0.04	1	0.04
6	Estímulos y motivación a todos los colaboradores	0.03	2	0.06
7	Relación entre Jefaturas y colaboradores	0.03	2	0.06
8	Apoyo revisoría fiscal	0.02	1	0.02
9	Impacto y utilidad de las evaluaciones de desempeño	0.04	1	0.04
10	Dominio del software	0.02	1	0.02
11	Poco interés en el sistema compensación	0.03	1	0.03
TOTAL		1		2.56

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Al evaluar las variables internas de C.I. Spataro Napoli S.A. se obtuvo un promedio ponderado de 2.56.

6.3. ANÁLISIS DE LA DOFA

Se presentan a continuación un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para C.I. Spataro Napoli S.A.

Matriz 32. Análisis de Oportunidades y Amenazas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Equipo de trabajo sólido, que conoce el sector.	Comunicación del plan estratégico
Organigrama formalizado	Participación del equipo de trabajo en los planes actuales.
Estructura de autoridad bien definida.	Difusión de Manuales de funciones, procesos y procedimientos.
Niveles de autoridad definidos	Estructura de objetivos, metas y perfil de cada cargo
Delegación de autoridad y toma de decisiones	Unidad de Mando
Retroalimentación a la gerencia de las áreas de producción y ventas	Estímulos y motivación a todos los colaboradores
Relación entre Directivos y Jefaturas	Relación entre Jefaturas y colaboradores
Perfil de la gerencia y directivos	Apoyo revisoría fiscal
Control de la gerencia sobre sus colaboradores	Impacto y utilidad de las evaluaciones de desempeño
Aplicación sistemas de gestión	Dominio del software
Métodos de control por áreas	Poco interés en el sistema compensación
Existencias de software que facilitan el control	Rotación de Cartera
Cultura organizacional fuerte en principios y valores	Aprovechamiento del capital de trabajo
Intereses de los socios por el bien común	Manejo apropiado de presupuesto
Accesibilidad a los dirigentes	
Trato equitativo	
Fácil Integración y compañerismo	
Buena percepción de los colaboradores frente a la organización	
Cumplimiento de normas y políticas	
Planeación financiera	
Confianza y financiación externa	
Regularidad en prácticas de análisis financiero de la situación de la empresa	
Información contable y financiera como apoyo a la toma de decisiones	
Crédito con proveedores eficaz	

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

6.4. ESTRATEGIAS FO, DO, FA, DA

6.4.1. Estrategias FO

- Dado a que la tasas de cambio están a la baja, en asocio con la jefatura de compras, identificar insumos nacionales de mayor consumo e importarlos.
- Aprovechar el interés del estado en fortalecer técnica y tecnológicamente a la mediana y pequeña industria, para capacitar al personal para potencializar los recursos tanto públicos como privados.
- Potencializar el conocimiento del sector que tiene los empleados de la compañía con el uso de las TIC's

6.4.2. Estrategias DO

- Socializar el plan estratégico de la compañía de manera que cada uno de los colaboradores entienda la importancia de su labor y conociendo los proyectos gubernamentales (planes de desarrollo) difundidos en los diferentes medios de comunicación, puedan aportar ideas al direccionamiento de la compañía.
- Diseñar una política de motivación al empleado no solo con su labor sino con la documentación de lo que ocurre en el entorno, de manera se halle oportunidades para la empresa, pues sus aportes serán vistos como consumidores y no como colaboradores.
- La revisora fiscal es el asesor externo más inmediato con que cuenta la compañía y sobre ella recae fiscal y jurídicamente gran parte de las operaciones que se desarrollan en la empresa, por ello debe de exigirse más atención y más información respecto a los cambios que se presenten en la legislación que rige a la compañía.
- Una revisión al sistema de compensación, que mejores las condiciones salariales de sus colaboradores, generará en ellos no solo la motivación de hacer parte de la compañía, sino también lo que proyectará de ella, así mismo habrá un mayor consumo y generará un impacto en la economía.

6.4.3. Estrategias FA

- El uso y desarrollo de técnicas y tecnologías en la industria textil es un factor clave de éxito, pues involucra maquinarias y personas, la compañía debe de maximizar las capacidades de su personal y formarlas, motivarlas a la investigación y aplicación dentro de las instalaciones de la compañía.

- La calidad de las prendas y el valor agregado en sus productos son factores que deben de enfatizar en la gestión comercial, a fin de contrarrestar al enorme presión de las economías de escala con sus tecnologías
- Es importante destinar una parte del presupuesto a anual a la investigación y desarrollo, hacer parte de los grupos empresariales para el desarrollo de nuevos materiales y adaptarlos paulatinamente al proceso productivo.
- Involucrar a quienes constituyen la cadena de valor en la aplicación del plan estratégico de la compañía, así como participarles y motivarles a que ellos también inviertan en la investigación y desarrollo de manera que no sea solo la compañía quien se beneficie.

6.4.4. Estrategias DA

- Dada la inestabilidad económica por la que atraviesa el país y el mundo la compañía debe de fortalecer sus políticas crediticias, de manera que no ponga en riesgo su liquidez en el afán de incrementar sus ventas.
- Desarrollar un plan en el que los colaboradores participen directamente, con el propósito de sacar provecho a los excedentes de producción, que posteriormente podría convertirse en desechos contaminantes (plásticos, papeles y cartones) y que a su vez se benefician.
- Capacitar al personal clave (muestras, compras, logística, cartera) en el idioma inglés, podría generar beneficios en términos de tiempo y dinero a la compañía.

7. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Este capítulo presenta la misión y visión de la compañía, sus objetivos a largo plazo y las estrategias para su logro, así como la estructura organizacional bajo la que opera es importante definir el concepto de misión basada en la propuesta Pearce y Robinson que la definen como el propósito fundamental y único que diferencia una organización de las otras organizaciones e identifican el conjunto de sus operaciones en términos de producto y mercado²¹.

7.1. MISIÓN

“Fabricar y comercializar camisas de marcas reconocidas, propias o bajo licencia, con calidad superior al estándar, cada una de ellas posicionada adecuadamente a través de canales de distribución de venta directa e indirecta, a nivel nacional e internacional.

Brindar asesoría a nuestros clientes en montajes de colecciones actualizadas, permitiéndoles un manejo mínimo de inventarios, ofreciendo un excelente servicio durante y después de la venta.

Ser competitivos y eficientes para poder alcanzar los mejores resultados económicos, y como consecuencia, obtener bienestar para sus empleados y la comunidad”.

Matriz 33. Evaluación de la misión

Elementos	SI	NO	Texto - Observación.
Clientes	X		Caballeros
Mercados	X		Boutiques y almacenes de cadena, nacionales y de exterior.
Productos	X		Ropa formal para caballero
Tecnología	X		Excelente servicio y calidad
Filosofía	X		Ser competitivos y eficientes para alcanzar los mejores resultados
Auto concepto	X		Positivo y claro
Imagen Publica	X		Calidad y elegancia.
Responsabilidad Social	X		Las operaciones de la compañía están basadas en el logro de los mejores resultados económicos y obtener el bienestar de sus empleados y la comunidad.
Preocupación por supervivencia	X		Equilibrio financiero y económico en el desarrollo de su actividad.
Interés por los empleados	X		Mejorar su calidad de vida

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

21 BLANK BUBIS, León. La administración de Organizaciones un Enfoque Estratégico. Tercera Edición. Página 147. Año 202

7.2. VISION

“Posicionarnos como la mejor empresa industrial de camisas formales para caballero en Colombia, con presencia comercial en América Latina y Estados Unidos.

Ser reconocidos por nuestra excelente calidad, estando siempre a la vanguardia en el diseño, con un óptimo servicio al cliente, ofreciendo precios justos y competitivos, enfocados a buscar los mejores resultados económicos, y el bienestar de nuestro equipo de trabajo”.

7.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

7.3.1. Objetivos financieros

- Incrementar la rentabilidad sobre los ingresos en 4 puntos, pasando del 8% actual, al 12%.
- Reducir el gasto financiero en un 10%
- Reducir los días de rotación de cartera y procurar mantenerlos en los alrededores de los 100 días, de manera que pueda establecerse un ciclo financiero más lógico.
- Reducir el nivel de riesgo en pérdida de cartera, de manera que las provisiones por deuda de difícil disminuyan un 40%.

7.3.2. Objetivos de crecimiento

- Incrementar en 15 puntos la utilidad neta de la compañía
- Aumentar en 10 la participación en el mercado de la compañía

7.3.3. Objetivos de competitividad

- Mejorar el proceso logístico entre el departamento de despachos y el área financiera.
- Mejorar la comunicación entre el área comercial y el área financiera.
- Fortalecer las relaciones comerciales, tras un crédito sano.
- Garantizar la plena satisfacción de cliente postventa.

7.3.4. Objetivos de responsabilidad social

- Incrementar el número de empleos directos en un 8%
- Aumentar la capacitación en gestión y liderazgo en los empleados.

7.4. ESTRATEGIAS

Las estrategias comprenden un conjunto de acciones planeadas sistemáticas para el alcance de un objetivo trazado herramientas o de hacer competitivas sus organizaciones.

Es una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.²²

- 7.4.1. Estrategia del Mercado.** Implica la ampliación de los mercados existentes, lo que implica un aumento en la gestión comercial, a través de participación de ferias nacionales e internacionales, así como visitas y presentación física del portafolio de productos.
- 7.4.2. Estrategias financieras.** Busca maximizar su capital de trabajo neto que permita una reducción de sus gastos financieros, así como un aumento en sus ingresos operacionales que permita a la compañía ser más rentable la compañía.
- 7.4.3. Estrategia comercial.** Fortalecer la atención a clientes nacionales que permita amortiguar la tendencia bajista de la tasa de cambio. Extender el portafolio de productos ofrecido hasta ahora solo a cadenas a boutiques con capacidad de distribución.
- 7.4.4. Estrategia de suministros.** Replantar los plazos de pago conforme al ciclo financiero real de la compañía. Así como redefinir la lista de insumos y materias primas importadas aprovechando la baja del dólar.
- 7.4.5. Estrategia de recursos humanos.** Implementar un programa de capacitación continua en gestión para todas las áreas en todos los niveles de la compañía
- 7.4.6. Estrategia de sistemas.** Ampliar la cobertura de los sistemas de información, a fin de que integren las áreas de producción y despachos línea.
- 7.4.7. Estrategia de sistemas gestión.** Incluir dentro de las actividades la investigación y desarrollo de manera que se identifique a tiempo oportunidades de mejora y crecimiento para la compañía.

²²GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. Mac Graw Hill P. 6. Año 1997

7.5. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

7.5.1. MATRIZ DE ANSOFF

Usando como referencia la matriz de Ansoff, se pretende seleccionar la estrategia global para la compañía que es precisamente la combinación de cuatro cuadrantes que relaciona productos y mercados, nuevos y tradicionales.

Cuadro 36. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente. http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

7.5.1.1. Penetración en el mercado. Se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.

- Aumento del consumo o ventas por los clientes/usuarios actuales.
- Captación de clientes de la competencia.
- Captación de no consumidores actuales.
- Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción.

7.5.1.2. Desarrollo del mercado. Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos.

- Apertura de mercados geográficos adicionales.
- Atracción de otros sectores del mercado.
- Política de distribución y posicionamiento

7.5.1.3. Desarrollo de productos. Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

- Desarrollo de nuevos valores del producto.
- Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).
- Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.

7.5.1.4. Diversificación. La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimientos intensiva.

Matriz 34. Ansoff Aplicada a C.I. Spataro Napoli S.A.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
 Mercados	Tradicionales	Penetración en mercado	Desarrollo de productos
		*Inversión en publicidad	*Incorporación del concepto de moda a los diseños tradicionales
		*Replanteamiento políticas de crédito	*Desarrollo de líneas más informales.
		*Descuentos por volumen o pronto pago	
	Nuevos	*Fidelización de clientes	
		Desarrollo de mercados	Diversificación
		*Promoción de marcas en diferentes en mercados existentes	*Adquisición de marcas
		*Presentación de una propuesta a boutiques pequeñas en el exterior para compartir gastos.	*Alianza estratégica para la Comercialización de vestidos para caballero
			*Desarrollo de una línea femenina

Analizando las posibles estrategias a desarrollar para la compañía, se encuentra que realmente solo está en capacidad de ofrecer en su portafolio de productos camisería para caballero que es su actividad principal y la que ofrece un mejor margen, pantalones y camisetitas como resultado de una alianza estratégica con empresarios del sector, esto de la mano con la adaptación de conceptos de moda a los productos tradicionales dado a la vinculación de un diseñador al equipo de trabajo.

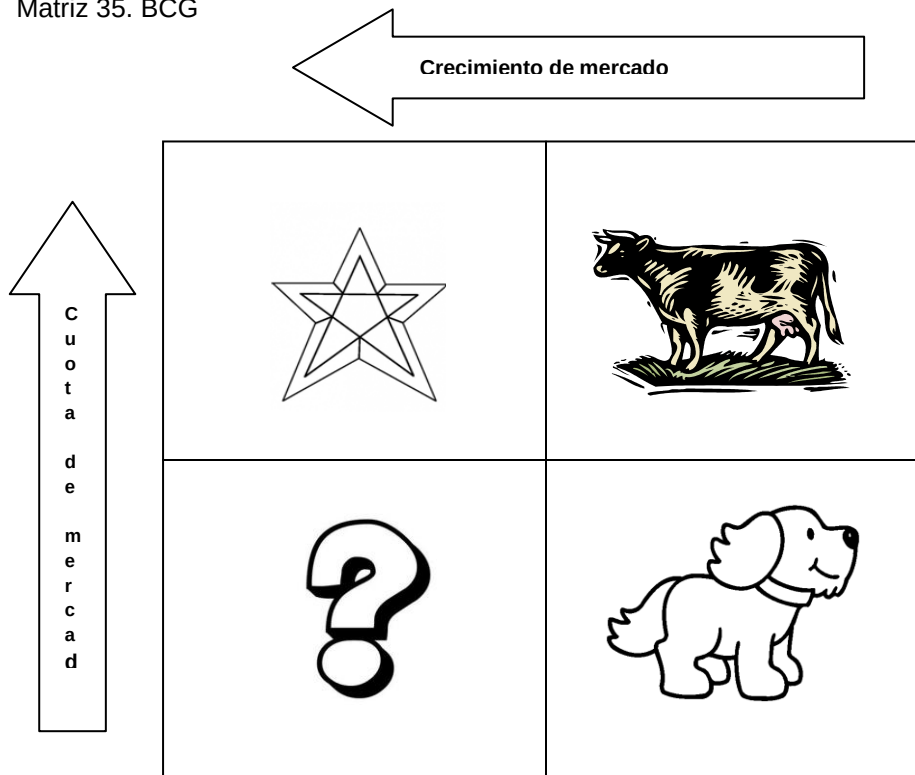
El restablecer las políticas de crédito para reducir el riesgo es otra opción, y este mismo riesgo el que no permite la presentación de propuestas a boutiques pequeñas la alianza para compartir gastos de exporta, o por lo meno no directamente con la compañía. La inversión en publicidad a nivel nacional es importante para el fortalecimiento de las marcas propias y bajo licencias. Se debe

tener cuidado con la promoción de marcas en el exterior por cuestiones de permisos y registro local. Finalmente la incorporación de una línea de producto nueva implica un despliegue de recursos financieros con los que la compañía no cuenta en este momento, además el riesgo de no alcanzar el éxito es mayor con productos de dama pues la competencia es más ardua.

7.5.2. MATRIZ BCG O MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN

La matriz de crecimiento o BCG como se le distinguen, fue desarrollada por el grupo Boston Consulting Group, como herramienta para la planificación estratégica. Concluyó que la posición estratégica de un negocio viene determinada por dos factores; la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa.

Matriz 35. BCG



Fuente. Gestión de carteras, FRANZ-FRIEDRICH, Neubauer, pg 16

La tasa de crecimiento del mercado puede verse como la intensidad de una necesidad de los clientes (o problema), y la cuota de mercado relativa puede verse como un indicador de la adecuación del producto o servicio de la empresa como la solución de la necesidad.

Esta matriz se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocios:

Estrellas: Si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa, por necesidad, que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse a la par del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia.

Interrogantes: Son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder.

Vacas de efectivo: Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera gran cantidad de dinero para la empresa y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como el negocio es el líder, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las estrellas, interrogantes y perros.

Perros: los perros describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular, generan pocas utilidades o Pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. La empresa debe considerar si acaso está aferrándose a estos perros por buenas razones (como son la espera de un cambio en el índice de crecimiento del mercado o una nueva oportunidad de liderazgo) o si lo está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen más tiempo en la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

Para C.I. Spataro Napoli S.A. la matriz se presenta de la siguiente forma;

Estrellas: Los líderes del portafolio para CI. Spataro Napoli S.A. son el paquete completo de camisas para caballeros, es su especialidad y para ello está ajustada su infraestructura, su participación relativa en el mercado es alta y hace parte de una industria de alto crecimiento. Cuenta con importantes fortalezas que le hacen ser competitiva para aprovechar las oportunidades de crecimiento que el mercado mismo ofrece.

Signos interrogación: En este cuadrante se ubican los pantalones, aun que está incluido en el portafolio de productos ofrecidos por la compañía esta no es su especialidad y es subcontratada otra compañía, aunque el mercado de esta unidad de negocio se encuentra en un potencial crecimiento, existen competidores

mucho más fuertes con la infraestructura y la capacidad para producir con costos mucho más bajos, por ello su cuota del mercado es relativamente baja.

Vacas: Indica una alta participación en el mercado, industrias de bajo crecimiento y una fuerte posición competitiva en industrias maduras. Su fortaleza competitiva proviene de generar la mayor disminución de la curva de experiencia. Aquí se encuentran las camisetas tipo polo, aun cuando estas también son elaboradas por terceros sus costos son mucho más bajos que los pantalones, tienen una aceptación en el mercado y conserva el segmento definido por la compañía. El crecimiento del mercado es relativamente bajo dado a la gran competencia que hay en ropa deportiva y la escasa innovación tejidos y colores.

Perros: Se refiere a los que se encuentran en industrias de bajo crecimiento pero que poseen una participación baja en el mercado. Aun que el inicio de la compañía se dio con la confección de camisería para niño, pronto tuvo que ampliar su portafolio, la demanda de esta prenda es baja y sus costos en adecuación de operaciones resulta ser costosa, a menos que sean volúmenes altos.

Así mismo ocurre con las chaquetas, elaboradas solo para una de sus marcas, es un productos que se subcontrata pero que no es del todo rentable, además que la competencia en diseño y marca es muy alta ,

7.5.3. Estrategia del océano azul

El principio de la estrategia del océano azul de W. Chan Kim y Reneé Mauborge es reconstruir las fronteras del mercado a fin de separarse de la competencia y crear océanos azules, llevar a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de procurar la disminución de costos a la vez que el aumento del valor de los productos.

Bajo un esquema de cuatro acciones; reducir, crear, implementar y eliminar en seis vías; industrias, grupos estratégicos, cadena de compradores, beneficios/ofertas complementarias, atractivo funcional y emocional y tiempo / tendencias, se desarrolla la estrategia del océano azul.

Crear nuevos espacios de consumos: propone establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado, aquí no solo se tiene en cuenta no solo las empresas de su industria sino también aquellas que pertenecen a industrias generadores de productos o servicios alternativos.

Las alternativas comprenden productos o servicios cuyas funciones y formas son diferentes pero cumplen el mismo propósito. Cada vez que un comprador toma

una decisión de compra, implícitamente sopesa las alternativas, muchas veces inconscientemente.

Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector: los grupos estratégicos se pueden clasificar en un orden jerárquico construido sobre dimensiones como precio y desempeño.

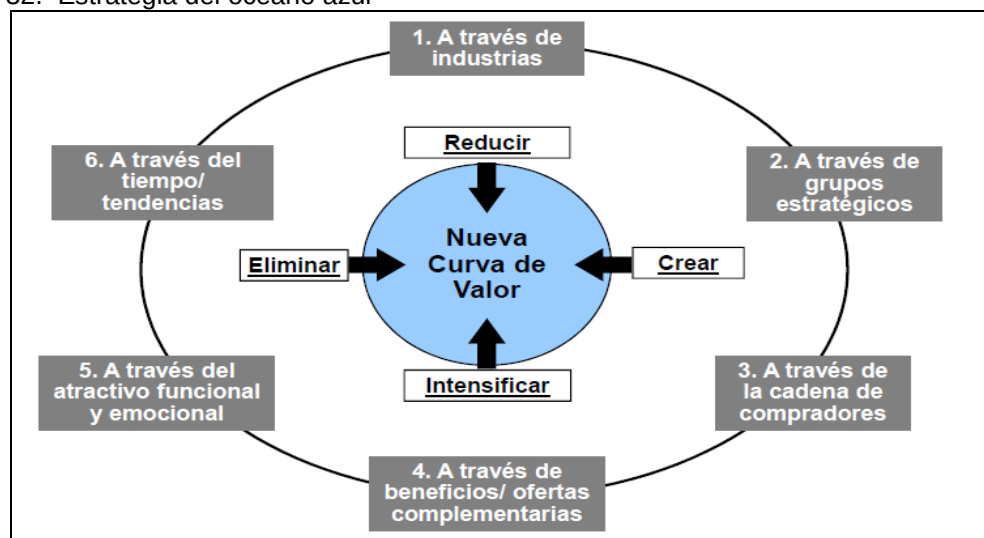
Explorar la cadena de competidores: Los compradores que pagan por el producto o servicio pueden ser distintos de los usuarios, y en algunos casos son influenciados en su decisión, por sugerencia o instrucción, por ejemplo en el caso de la industria farmacéutica se concentra principalmente en las personas que influyen sobre la decisión: los médicos.

Explorar ofertas complementarias de productos y servicios: En la mayoría de los casos, otros productos y servicios afectan su valor. Sin embargo la mayoría de las industrias solo identifican sus rivales convergen dentro de los límites de los productos y servicios ofrecidos.

Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores: Algunas industrias compiten principalmente con base en el precio y la función, como resultado de concepto utilitario, otras por su parte compiten principalmente con base en atractivo es emocionales.

Explorar la dimensión del tiempo: La mayoría de las compañías se adaptan lentamente a los cambios por los riesgos que implica su acople, debe medirse este proceso pues no puede llegar a ser ni muy lento, ni muy acelerado.

Grafica 32. Estrategia del océano azul



Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

Propone 4 pasos para visualizar la estrategia;

Cuadro 37. Pasos para visualizar la estrategia

Despertar Visual	Exploración Visual	Feria visual de la estrategia	Comunicación visual
• Compare su negocio con el de sus competidores dibujando su cuadro estratégico “tal como es”. • Vea dónde necesita cambiar su estrategia	• Salga al campo a explorar las seis vías para crear océanos azules. • Observe las ventajas claras de las alternativas de productos y servicios. • Vea cuáles variables debería eliminar, crear o cambiar.	• Dibuje su cuadro Estratégico “como debería ser” con base en lo aprendido en las observaciones de campo. • Obtenga retroalimentación sobre otros estratégicos posibles de los clientes de sus competidores y los no clientes.	• Distribuya sus perfiles estratégicos de “antes” y “después” en una misma página para facilitar la comparación. • Apoye sólo los proyectos y los movimientos operativos que le permitan a su compañía llenar los vacíos a fin de hacer realidad la nueva estrategia.

Fuente. La estrategia del océano azul, W. Chan Kim y Renée Mauborgne

Finalmente está la evaluación de obstáculos

Aun en cuando se crea muy completo o novedoso un producto, es necesario evaluar la utilidad mismo, a menos que la tecnología les facilite ostensiblemente la vida a los compradores y se traduzca en mayor comodidad, productividad, diversión y actualidad, y además represente un menos riesgo, no atraerá al grueso de los compradores.

Esa manera diferente de ver las cosas es importante porque significa que el desarrollo de un producto o servicio no debe ser tanto una cuestión de sus posibilidades técnicas sino que debe concebirse en función de su utilidad para los compradores.

Aplicación de la estrategia del océano azul a C.I. Spataro Napoli S.A.

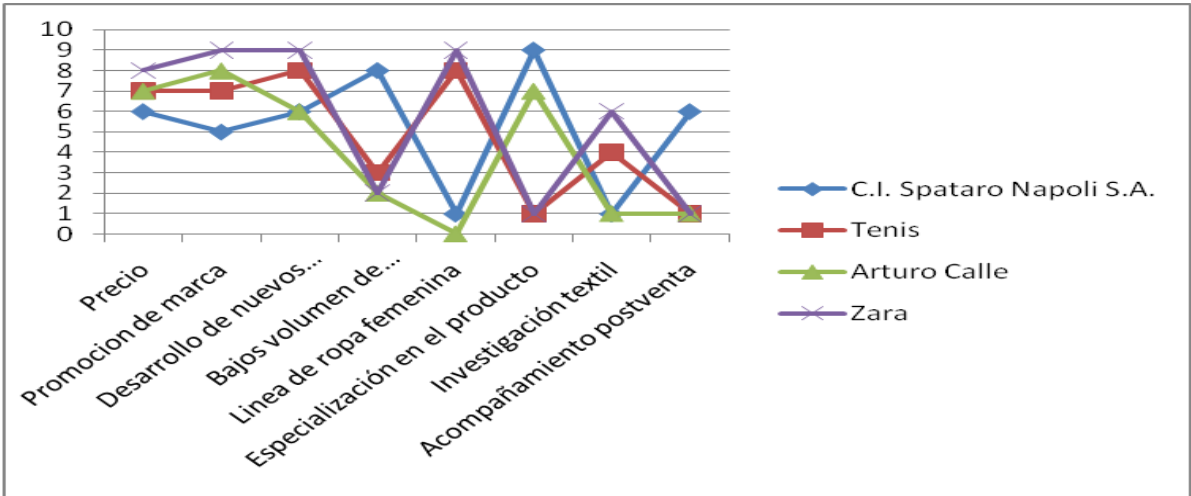
Se presenta a continuación el cuadro estratégico, en el que se identifican variables que pueden hacer la diferencia para los compradores o el mercado en el que se desenvuelve la compañía.

Para la elaboración del cuadro estratégico inicial, las variables fueron calificadas en un rango de 0 a 10, de tal forma que se puedan graficar, teniendo en cuenta competidores actuales y potenciales.

Cuadro 38. Variables para cuadro estratégico del océano azul.

VARIABLES	C.I. Spataro Napoli S.A.	Tenis	Arturo Calle	Zara
Precio	6	7	7	8
Promoción de marca	5	7	8	9
Desarrollo de nuevos modelos acorde a la moda	6	8	6	9
Bajos volumen de inventarios de materias primas	8	3	2	2
Línea de ropa femenina	1	8	0	9
Especialización en el producto	9	1	7	1
Investigación textil	1	4	1	6
Acompañamiento postventa	6	1	1	1

Grafica 33. Variables de cuadro estrategico del | azul



Fuente. Fuentes varis consultadas por el autor

A continuación se presenta la matriz de las cuatro acciones inicial

Cuadro 39. Cuadro de acciones inicial

ELIMINAR Comercialización de productos no especializados.	INCREMENTAR Promoción de marcas propias Desarrollo de nuevos modelos acorde a la vanguardia de la moda
REDUCIR Volumen de inventarios	CREAR Línea de ropa femenina. Investigación textil

Caracterización de la estrategia

Industrias: La industria nacional está enfocada en la producción y no el desarrollo de tendencias y conceptos de moda, lo que implica una fuerte inversión. Aun así sobre lo que sí se trabaja es en la adaptación de modelos al consumo local cuya tendencia es conservadora

Grupos estratégicos: Las empresas con un direccionamiento comercial, desarrollan un gestión de mercadeo fuerte y por lo general, así sus prendas sean de producción masiva y su calidad no sea muy alta (sin decir que sea mala), sus precios son relativamente altos y aun así la aceptación es alta.

Cadena de compradores: Los compradores son fuertemente influenciados por los medios de comunicación quienes difunden un modelo o tipo de persona con que las personas se identifican y buscan parecerse. Aquí es importante recordar que la moda nace en Europa y se comercializa en el mundo desde Estados Unidos y llega a América latina a través de México. Los canales de televisión de mayor consumo en nuestro país son producidos en Miami, México y Argentina, aquí podemos hallar una respuesta.

Beneficios/ ofertas complementarias: La elección de una prenda como la camisa o el pantalón está ligada al tipo de calzado que se utiliza, a los accesorios y al lugar al que se dirige. Aquí es importante tener en cuenta, que tipo de actividades se desarrollan la mayor parte del tiempo, los hombres de 18 años en adelante. Trabajar es la respuesta, pero entonces que tipo de actividades o trabajo realiza la mayor parte de hombre de los 18 años en adelante y ajustar las prendas de acuerdo a esta necesidad, necesitan estar más informales, menos cubiertos y más frescos.

Atractivo funcional y emocional: Los colores son de gran influencia y en Colombia la tendencia es conservadora, por lo que los tonos deben ser subes. Hoy por hoy se promueve la identidad regional y pese a la presión de la globalización cultural ha sido aceptada, por lo que puede tratar unirse estos elementos.

Tiempo / tendencias: El consumo de prendas de vestir para la industria es bueno y con proyección de crecimiento, dado el volumen de la oferta las tendencias, dura cada vez menos, hoy se lanza una tendencia y en mes es obsoleta, por lo que un corto plazo podrá saberse si funciona o no la estrategia.

Cuadro 40. Visualización de estrategia

Despertar visual	Exploración visual	Feria visual de la estrategia	Comunicación visual
Los competidores cuentan con mejor posicionamiento de marca en el mercado	Hoy por hoy el concepto de moda toma cada vez más fuerza en todas sus manifestaciones, pero debe de interrelacionarse con la identidad cultural de cada región a la que se dirige.	Debe invertir más en el desarrollo de nuevos modelos e investigación textil, que brinde comodidad y satisfacción al consumidor.	La promoción de sus margas, de las mano con el desarrollo de nuevos productos generaría un reconomiento del comprador sobre la compañía y sus prendas.
Muchos ni siquiera producen los productos, pero si efectúan el desarrollo del producto, conocen de tendencias y se ajustan a ellas		Así las prendas no se produzcan dentro de la instalaciones, debe de ocuparse de su desarrollo como si estuviera dentro.	

Cuadro 41. Nuevo cuadro estratégico

ELIMINAR • Línea Femenina.	INCREMENTAR • Promoción de marcas propias • Desarrollo de nuevos modelos acorde a la vanguardia de la moda
REDUCIR • Volumen de inventarios	CREAR • Investigación textil • Desarrollo un área de desarrollo de productos no fabricados por la empresa.

Se presenta a continuación matriz de obstáculos

Matriz 36. Matriz de obstáculos

	Compra	Entrega	Uso	complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad del cliente		La entrega por venta directa es inmediata	El uso de la prenda no afectará las actividades del cliente			
Simplicidad	La decisión de compra es simple pues los beneficios en calidad y comodidad son perceptibles	La transacción entrega es sencilla, compra y entrega de producto.	El uso y conservación de la prenda no requiere ninguna especialidad.	El estilo de las prendas, facilita relación con los complementarios		
Comodidad	uno de los criterios para la elección de una prenda es la comodidad		Las prendas son elaboradas en fibras naturales y otras en mezcla pero siempre un una proporción mayor de algodón, para brindar mayor comodidad al cliente.			
Riesgo						

	Compra	Entrega	Uso	complementos	Mantenimiento	Eliminación
Diversión e imagen	Las instalaciones de producción y almacén son muy cómodos y da distinción al comprador					
Amabilidad con el medio ambiente			Los materiales de empaque en su mayoría son biodegradables.			

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

En síntesis no es necesario diversificar el portafolio para generar más valor, si se trabaja en las materias primas y en desarrollo de nuevos diseños, en el que se incorpore el concepto de la moda actual y se incorporar componentes culturales de la región podrá generarse valor y ganar reconocimiento.

Aun cuando la producción de X producto no se la especialidad de la compañía, si se trabaja fuertemente en el desarrollo del mismo y la gestión de la marca, este podría llegar a ser igual de rentable al de las camisas.

Es importante invertir en la investigación textil en aras de brindar un mayor valor agregado a los consumidores.

7.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo esté las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos, de ahí a que sea un factor clave en la formulación del plan estratégico.

De acuerdo a los planteamientos en las estrategias propuestas, se busca fortalecer el cargo de cartera, ampliarlo a departamento, de manera que haya un manejo más efectivo y gerencial del mismo. Por ello se propone la siguiente estructura para C.I. Spataro Napoli S.A. al trabajo encontrará organigrama

Junta Directiva: Conformada por los Socios de la Empresa, responsables del direccionamiento y toma de decisiones de la organización en general.

Director General: Responsable de la supervisión de todas las actividades que se desarrollan dentro de la compañía así como coordinar las áreas de mantenimiento y adecuaciones de la compañía.

Gerencia General: Conformado por la Gerente, quien tiene a su cargo toda la empresa, la planeación, la dirección, el diseño y el control de la organización. Delega funciones operativas a las diferentes jefaturas.

Gerente de Mercadeo y Ventas: Responsable de la coordinación de la gestión comercial de la compañía a nivel nacional e internacional.

A la gerencia general brindan soporte las jefaturas de Producción, logística, despachos, recursos humanos, contabilidad, sistemas, tesorería. Se propone entonces la creación del departamento de la siguiente manera.

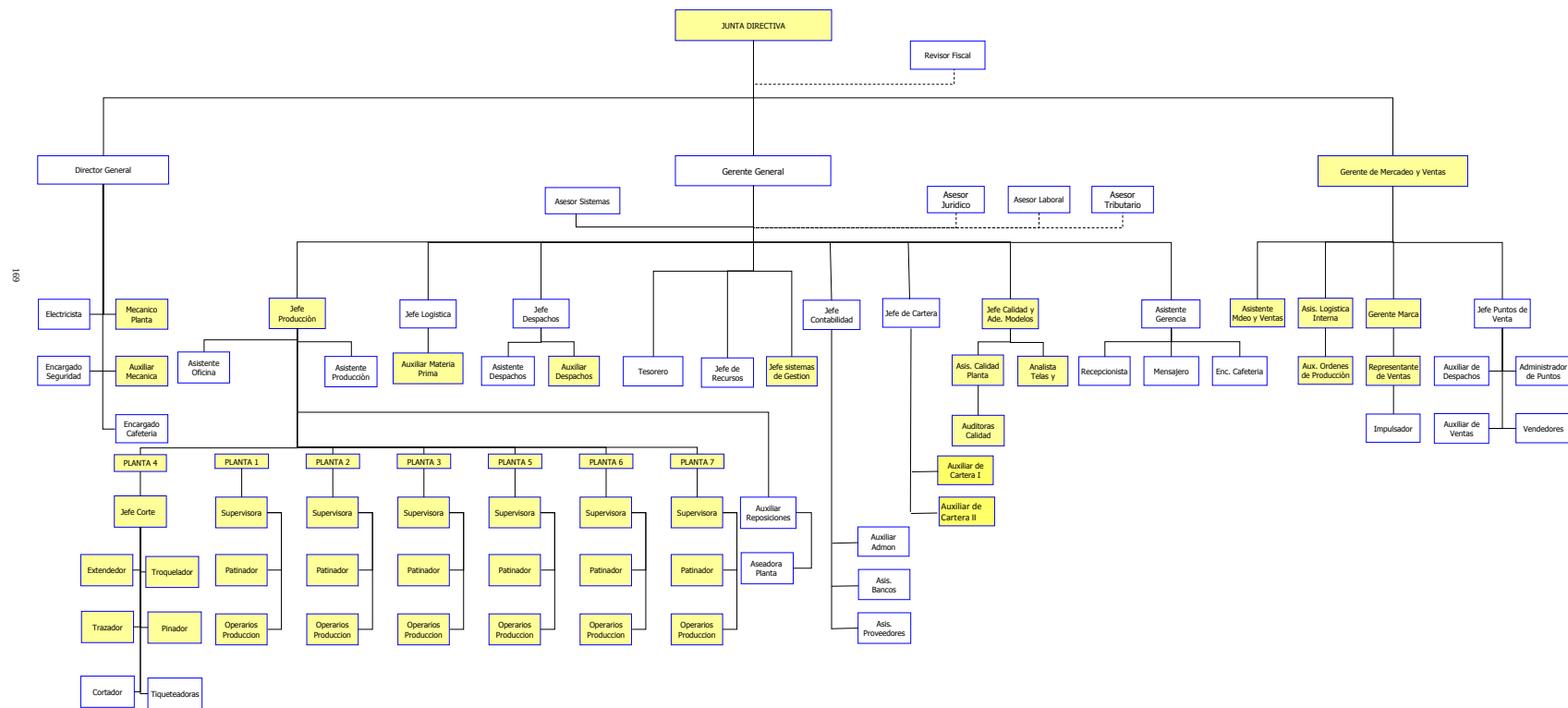
Diseño administrativo. El departamento estará compuesto por tres personas; Jefe de Cartera, Auxiliar I y Auxiliar II

Jefe de Cartera: Gestión de recaudo de cartera Exterior, Elaboración de informes (vendedores, aseguradora y gerencia), Análisis de riesgo para la asignación de cupo, Seguimiento clientes exterior, Planeación de recaudo periódico, Negociaciones Factoring, Apertura y seguimiento de cartas de crédito.

Auxiliar I: Gestión de documentación para estudio y registro de nuevos clientes, Gestión de recaudo de la cartera Nacional, Liquidación de comisiones, Preparación de documentación para operaciones factoring, Despacho de correspondencia clientes

Auxiliar II: Ingreso de terceros, Contabilización de recaudos, Contabilización de Notas crédito, Seguimiento a reclamaciones, Gestión de cartera puntos propios, Preparación de cruce cuentas por pagar, Preparación de informes para contabilidad.

Grafica 34. Ogranigrama C.I. Spataro Napoli S,A,



8. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

8.1. SITUACIÓN ACTUAL

CI Spataro Napoli S.A. evidencia una falta de solvencia, bien soportada por la crisis económica del 2010 que afectó fuertemente a países como México y Estados Unidos a quienes exporta aproximadamente el 40% de su producción, la restricción del crédito por parte de algunos bancos y el debilitamiento de las relaciones comerciales con Venezuela, son algunas de las razones. Aun así, la compañía cuenta con un Capital de trabajo neto de \$5.967.283 equivalente a la diferencia entre un activo corriente de \$18.717.648 y un pasivo corriente de \$12.750.365, mostrando de este modo una capacidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Pero el costo de este cumplimiento ha sido alto, pues la compañía acude a las entidades financieras para maniobrar y a diciembre del 2010 en sus estados financieros el rubro de obligaciones financieras equivalía un 35% del valor de sus activos. La pregunta es porque este elevado endeudamiento si cuenta con una Cartera que representa el 51.4%. Este trabajo intenta desarrollar un plan estratégico de crédito y cobranza que permita la maximización del capital de trabajo, la disminución del endeudamiento y una reducción del riesgo crediticio en CI Spataro Napoli S.A.

La sumatoria de los deudores a diciembre 31 de es \$12.349.162, constituido por un 57% a corriente, un 23 % de 1 a 90 días, 10% de 90 a 180 días, un 4% de 181 a 360 días y finalmente un 16% a mas de un año. Que ocurre con esta cartera vencida que equivale al 43% del total de la cartera y que representa en miles de pesos \$ 5.310.139, un 88% de lo que a la fecha se tiene como obligaciones financieras.

Los directivos son conscientes de la importancia de la cartera y su rotación, la revisan constantemente, exigen y establecen metas, sin embargo el problema no es atacado de fondo.

La falta de claridad del departamento comercial en la definición de los precios y las políticas de crédito y la falta de comunicación ocasiona retrasos en el departamento de despachos, devoluciones constantes, plazos extensos para la recuperación de cartera, clientes morosos, grandes descuentos por negociación de facturas, a tesorería por su parte dado a la falta flujo de caja, incrementa los niveles endeudamiento, retraso en cuentas por pagar, entre otros.

La compañía inicio en el 2007 un plan de expansión, fortaleciendo su planta de producción, el área de logística y comercial, aun sin corregir debilidades administrativas y de procedimiento de muchos años.

Esto se justifica en la compañía es una empresa familiar, que poco a poco fue creciendo, pero no de un modo consiente para sus accionistas y es evidente en la centralización de la información y el proceso de toma de decisiones.

Para la asignación del crédito, el criterio es netamente subjetivo y no existe un procedimiento formalmente estandarizado, que mida o evalúe la viabilidad del cliente, uno de los gerentes lo aprueba y el otro lo cuestiona, mucho después de que de que se ha efectuado el despacho despachado.

A continuación se presente cuatro problemas originados por los retrasos en la recuperación de cartera, sus causas, los efectos para la compañía y sus posibles soluciones.

Problema No 1: Incremento del gastos financiera.

Causa: La falta de efectivo obliga a la compañía a sobregirarse, adquirir créditos y negociar facturas con tasas de descuento relativamente altas si la necesidad es inmediata para poder financiar su actividad, generando un incremento significativo en sus gastos financieros.

Efecto: Actualmente aun teniendo tasas preferenciales se están canceladon un porcentaje elevado porcentaje de intereses, que afecta significativamente la utilidad del ejercicio anual.

Solución: Elaborar un presupuesto real que de manera que se pueda gestionar con tiempo los recursos necesarios para cubrir las obligaciones y reducir al máximo el enedudamiento.

Problema No 2: Retraso en los despachos de insumos.

Causa: El pago a destiempo a proveedores, hace que sea suspenda su cupo y se bloquen algunos despachos

Efecto: El bloqueo genera el atraso de las fechas de entrega de los despachos de insumos lo que origina que se altere la programación de la producción y aumente la presión sobre las operarias

Solución. El departamento de tesorería debe de revisar constantemente sus estados de cartera a proveedores y de la mano con el departamento de compras definir políticas en las cuentas por pagar que vayan de acuerdo al ciclo financiero de la compañía si la cartera está a 60 días, los proveedores deben negociarse a 90 días, o si está a noventa tratar de llegar a los 100 días y poco a poco ajustarse el flujo de caja.

Problema No 3: Liquidez

Causa: La principal causa de liquidez de la C.I. Spataro Napoli S.A. son los largos periodos de recuperación de cartera, originados por la débil gestión de los representantes comerciales y la falta de comunicación del área comercial al cartera. Existen cliente a los que la asistente de cartera no puede contactar pues la negociación es directamente con los gerentes y estos dado a sus compromisos deja a un lado el tema engrosando cada vez más la lista de clientes especial que hoy ocupan un porcentaje importante en el total de la cartera. Esto sumado a la ampliación de los plazo en compensación a la insatisfacción de los clientes por las prendas (unidades y colores) o el despacho a destiempo de sus pedidos, estos plazos exceden los 120 días máximos establecidos por la empresa.

Efecto: La falta de liquidez afecta directamente los procesos internos de la organización como compras, originando retrasos que deterioran la calidad del servicio y interfieren la productividad de los colaboradores.

Solución Desarrollar mecanismos que involucren a la gestión comercial con la consecución de metas financieras de corto plazo, así como un sistema de comunicación oportuno de las novedades de los clientes.

Problema No 4: Aumento de cartera morosa

Causa: Actualmente no hay procedimiento para el estudio del riesgo para la asignación de cupos, las autorizaciones se dan a ojo por presentimiento y no se formaliza de ningún modo

Efecto: El incremento de clientes de clientes morosos y cuentas de difícil cobro que generan más gastos en abogados, además de afectar los indicadores de gestión. Estas cuentas afectan igualmente el presupuesto pues su recuperación no se da en el periodo presupuestado podría incluso tardar años

Otro efecto generado por la no recuperación es la baja de la calificación ante los bancos, dificultando la accesibilidad al crédito.

Solución: Establecer unas políticas de crédito, que reduzcan en el riesgo del crédito y garanticen una recuperación oportuna de la cartera.

8.2. OBJETIVOS

Para la formulación de los objetivos de corto y mediano plazo se usó el modelo de Árbol de objetivos y se presenta a continuación;

Matriz 37. Árbol de objetivos

ÁRBOL DE OBJETIVOS					
Esfuerzo unificado de diversos departamentos para interactuar eficientemente con el cliente	Garantizar la disminución del pasivo financiero	Estructuración del departamento de cartera	Normalización del proceso de cartera		
Incremento de las ventas aumentando las utilidades y la gestión de cobranza					
Oportuna revisión de pagos y descuentos	Disminución de los días de rotación de la cartera				
Establecimiento de un programa de cobros detallado.					
Número de personas suficiente cumpliendo con las actividades de gestión de la cartera	Mejorar el flujo de información entre los distintos departamentos				
Organización de las funciones que permita un flujo rápido de la información entre las distintas áreas de la compañía					
Poner en práctica acciones correctivas necesarias tendientes a lograr los objetivos	Minimizar el riesgo crediticio disminuyendo el numero de cuentas de difícil cobro				
Ajuste adecuado de las políticas de crédito con las posibilidades de la compañía					
Participación en jornadas de concientización y planificación de acciones proactivas en los puestos de trabajo	Aumentar la sensibilización del personal respecto al aprovechamiento y valorización de los recursos	Motivación del personal que genere mayor compromiso con el cumplimiento de sus funciones			
Entendimiento de las necesidades en el cuidado de los clientes y la oportuna recuperación de cartera					
Relación directa del crecimiento de la compañía y las obligaciones del personal con el nivel salarial	Crecimiento de la compañía en términos de competitividad en su sector				
Aumento de las posibilidades de crecimiento profesional con una mayor escala profesional					
Los entes encargados del control ejecutan el control	Eficiencia operativa que mantenga el flujo comercial adecuado	Ampliación de la planta de personal que apoye la gestión del departamento contable			
Personal capacitado para ejecución de actividades relacionadas					
Distribución de recursos con base en la mejora de los modelos desarrollados	Optimización de los recursos con base en un mejor control y evaluación de las actividades				
Fortalecimiento del control interno para optimización de los recursos financieros					

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

8.3. ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Siguiendo con el modelo de árbol para definir los objetivos, se presenta a continuación una matriz de Árbol con los medios para su consecución;

Matriz 38. Medios del Árbol de Objetivos

MEDIOS DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS			
Iniciar con una verificación de la actual estructura organizacional de la compañía	Establecer la organización del departamento de cartera dentro de la estructura de la compañía	Generar un proyecto viable de estructuración del departamento de cartera	Planear, ejecutar, controlar y realizar seguimiento a un proyecto integral para el mejoramiento de la gestión de la cartera en la compañía C.I. Spataro Napoli S.A.
Mostrar a la dirección, la necesidad de un nuevo departamento encargado de las funciones de cartera.			
Revisar el espacio físico de la compañía, para conocer las necesidades logísticas que tendría la creación del nuevo departamento	Diseñar una ubicación para el nuevo departamento de cartera		
Planear el presupuesto necesario para el proyecto			
Diseñar una estructura de tareas que permita identificar las funciones, obligaciones y responsabilidades del nuevo departamento.	Definir las principales funciones del nuevo departamento		
Establecer objetivos claros que sustenten la planeación realizada por la dirección	Seleccionar el personal que realizará las distintas actividades de cartera		
Personal capacitado para desempeñar las funciones del nuevo departamento			
Contratar las personas idóneas y suficientes para desempeñar las funciones del nuevo departamento			
Crear sinergia entre las distintas áreas de la compañía para facilitar la gestión comercial, y de cobranza	Establecer las relaciones del nuevo departamento con las demás aéreas de la compañía	Generar y ejecutar planes de capacitación y reorganización de actividades al personal existente	
Mejoramiento de los flujos de comunicación entre las diversas áreas de la compañía			
Entender el proceso de cartera en sus distintos pasos	Clasificar las distintas etapas en la concepción y administración del crédito		
Identificar la importancia de la relación con el cliente y la correcta finalización de las ventas	Conocer el proceso de estudio de la solicitud para el otorgamiento o negación del crédito		
Estandarizar los criterios de generación del crédito luego de una investigación comercial			
Coherencia entre las políticas comerciales y crediticias			

MEDIOS DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS			
Conocer los elementos esenciales del crédito y sus consecuencias	Tener claridad acerca de los elementos esenciales del crédito y sus consecuencias	Generar y ejecutar planes de capacitación y reorganización de actividades al personal existente	Planear, ejecutar, controlar y realizar seguimiento a un proyecto integral para el mejoramiento de la gestión de la cartera en la compañía c.i. spataro napoli
Estar cubierto con respecto a los factores de riesgo de la operación crediticia con un cliente			
Diseñar planes de capacitación permanente que permitan a los funcionarios aplicar correctamente sus conocimientos			
Fomentar actitudes en los funcionarios que faciliten el proceso de conocimiento del cliente	Suministrar las herramientas al personal encargado de la cartera, para facilitar con dichas técnicas la investigación comercial		
Establecer un marco de referencia que sirva como directriz para el desarrollo de la gestión de cartera	Conocer la actual política crediticia de la compañía y diseñar la nueva política que incorpore las necesidades totales de la organización en sus diferentes departamentos	Establecer estrategias legales con políticas comerciales, crediticias y de cobranza coherentes	
Crear una política crediticia que apoye los objetivos generales de la compañía			
Revisar constantemente las condiciones de la compañía que permitan tener unas políticas flexibles en pro de el cliente y la compañía misma	Diseñar una política de cobranza que propenda por el cumplimiento de los objetivos de la compañía		
Establecer una relación clara de las políticas crediticias y de cobranza			
Realizar una separación de las funciones de venta y entrega de mercancías/productos con las de facturación y cobros	Fortalecer la gestión del control interno tanto en facturación y cobro, como de los informes para la gerencia		
Suministrar oportunamente informes gerenciales que permitan un mejor control de las ventas a crédito			

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

8.4. PRESUPUESTO

Para el desarrollo de las actividades propuestas en el proyecto de mejoramiento del proceso de crédito y cobranza de C.I. Spataro Napoli S.A. es necesario la inversión de \$17.832.378, básicamente estos recursos serán invertidos, en adecuación de instalaciones, muebles y enseres y nomina de las personas que lo confirmarán, según se indica en el siguiente cuadro;

Cuadro 42. Presupuesto el proyecto

RECURSO	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
ADECUACIÓN	5,000,000	0	0	0
ESCRITORIOS	1,500,000	0	0	0
SILLAS	400,000	0	0	0
ARCHIVADORES	300,000	0	0	0
PAPELERÍA	200,000	120,000	120,000	120,000
NOMINA	10,432,378	10,432,378	10,432,378	10,432,378
TOTAL	17,832,378	10,552,378	10,552,378	10,552,378

Fuente. Autor

8.5. RESPONSABLES

Se ha propuesto unas pautas orientadas a mejorar algunos procesos importantes de la organización que pueden contribuir de manera efectiva al incremento de la competitividad de C.I. Spataro Napoli S.A.

Para lograr estos objetivos es indispensable la participación y compromiso de todos los colaboradores de la compañía; desde la gerencia quien deberá garantizar los recursos para la ejecución del plan, así como su apoyo desde sus funciones de planeación, organización, dirección y control, así como las jefaturas comercial, logística, compras, producción y despachos.

El área financiera conformado por el departamento de contabilidad y tesorería serán entonces el principal apoyo en la parte operativa.

Cuadro 43. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			
OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	FECHA LIMITE	RESPONSABLES
GARANTIZAR LA DISMINUCIÓN DEL PASIVO FINANCIERO	Elaborar un presupuesto real de gastos de la compañía a fin se pueda establecer los compromisos y/o metas del área de tesorería y el área financiera a tiempo.		
DISMINUCIÓN DE LOS DÍAS DE ROTACIÓN DE LA CARTERA	Definir las políticas para las cuentas por pagar donde se estipulen las condiciones para la cancelación de las mismas.	Diciembre de 2011	Gerencia general, jefe de tesorería y Gerencia comercial
	Definir descuentos financieros para estimular el pronto pago de los clientes.	Diciembre de 2011	Gerencia general, comercial y asistente de cartera
MEJORAR FLUJO DE INFORMACIÓN ENTRE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS	Definir los procesos y flujos de información entre los departamentos. Concientización de la importancia de los clientes para los objetivos estratégicos e la compañía	Febrero de 2012	Gerente general y Jefe de sistemas de gestión
MINIMIZAR EL RIESGO CREDITICIO DISMINUYENDO EL NUMERO DE CUENTAS DE DIFÍCIL COBRO	Establecer políticas y procedimientos para la asignación de cupos de crédito.	Enero de 2012	Gerente general y asistente de cartera
AUMENTAR LA SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL RESPECTO AL APROVECHAMIENTO Y VALORIZACIÓN DE LOS RECURSOS	Programar una reunión con los jefes de área y personal administrativo, dirigida por el gerente general en la que socialicen los objetivos de la compañía y el impacto de la gestión de cada uno.	Diciembre de 2011	Gerente general y asistente de gerencia
CRECIMIENTO DE LA COMPAÑÍA EN TÉRMINOS DE COMPETITIVIDAD EN SU SECTOR	Presupuestar y asignar un colaborador que adelante investigación y desarrollo sobre el sector, a fin actualizar técnicas y tecnologías de la compañía	Julio de 2012	Gerente general y Jefe de sistemas de gestión
EFICIENCIA OPERATIVA QUE MANTENGA EL FLUJO COMERCIAL ADECUADO	Reevaluar la estructura de la compañía y las funciones de cargos claves en el proceso productivo con el propósito de mejor la eficiencia del mismo	Abril de 2012	Gerente general, jefe de sistemas de gestión y jefe de logística.
OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS CON BASE EN UN MEJOR CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Definir informes periódicos para cada departamento, de manera que apoye y facilite la toma de decisiones.	Enero de 2012	Gerencia general, Jefe de contabilidad

Fuente. Fuentes varias consultadas por el autor

8.6. POLÍTICAS DE CRÉDITO

Las concesiones de crédito debe seguir una directriz que identifique los términos y normas del crédito. Los términos del crédito son las condiciones que regulan las ventas a crédito; comprende el periodo del crédito y el descuento por pronto pago.

Periodo de crédito: es el plazo de tiempo que dispone el cliente para pagar la factura antes de caer en mora.

Descuento por pronto pago: es una opción que se le da al cliente de concederle un porcentaje de descuento si cancela en una fecha, establecida por la empresa. Las políticas de crédito para C.I. Spataro Napoli S.A. son;

Cuadro 44. Política de crédito

PLAZO DESCUENTO	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	120 DIAS
DESCUENTO	15%	10%		0%

Fuente. Autor

8.7. POLÍTICAS DE COBRANZA

La política de cobranza para C.I. Spataro Napoli S.A. obedece a una política racional que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general.

- Se realizarán reuniones mensuales entre el jefe de cartera y el gerente general para analizar el estado de cuentas por cobrar más antiguas.
- Se usaran como mecanismos de cobro la llamada telefónica a los clientes en periodos de 0 a 30 días de vencida la factura y las cartas de cobro en periodos posteriores
- Una vez cumple 90 días de vencida las facturas se remite al abogado externo la gestión de cobro
- Las notas crédito por devolución o ajuste deberán ser entregadas al cliente máximo dos días después de la notificación de la novedad
- Se liquidará mensualmente comisión por venta al representante comercial y por recaudo si este se efectúa ante de de los 90 días vencidos, si el recaudo se hace después de los 150 días de vencida la factura se reversa la comisión paga por la venta.
- La cartera de empleados deberá actualizarse quincenalmente, una vez cierre el proceso de nomina.

8.8. PROCEDIMIENTOS

8.8.1. Principales actividades de crédito

Solicitar documentos

Formato Solicitud para Creación de clientes y Modificación de Datos Diligenciado
Firmado por el Representante Legal
Firmado por el Representante de Comercial
Certificado de Cámara y Comercio no mayor a 60 días
Fotocopia del RUT
Fotocopia cédula del representante legal
Fotocopia tarjeta profesional del contador que firma.
Estados Financieros de los últimos dos años
Referencias Comerciales 1
Referencias Comerciales 2
Referencias Bancarias (1 al menos)
Fotocopia Ultima Declaración de renta presentada
OFAC
Análisis Financiero para Cupo de Crédito y Riesgo

Confirmación de referencias

Consiste en llamar a las compañía quienes expidieron las referencias y confirmar datos como;

- Antigüedad
- Cupo de crédito
- Ultima compra
- ¿Presenta cheque devueltos?. ¿Cuándo fue la última fecha?
- Calificación

Análisis de Estados financieros

El análisis de los estados financieros centra su atención en cuatro variables,

- Rentabilidad
- Solvencia
- Liquidez
- Historial de pagos

Asignación de cupo

Esta se da conforme a la evaluación de los siguientes estándares;

- **Carácter.** Se refiere a la “moralidad comercial” de la entidad a la que se le otorga el crédito, está muy ligada a su trayectoria empresarial.

- **Capacidad.** Con la que se pretende evaluar la liquidez, s flujos de tesorería, los costos fijos operativos y financieros de la empresa desde una perspectiva histórica de su desarrollo.
- **Capital.** Con la que se evalúa la estructura de capital, el control y riesgo financiero de la empresa.
- **Colateral.** Son las garantías alternas ofrecidas por la empresa, donde debe destacarse el grado de disponibilidad de las mismas en el evento de ser requeridas.
- **Condiciones.** El impacto de las tendencias económicas sobre la empresa o sobre su sector industrial.

Cuadro 45. Criterios para la asignación del crédito

Criterios de Asignación	Ponderación Máxima	
Carácter	15%	
Condiciones	14%	
Comercial	15%	
Capacidad	56%	
Rentabilidad		14%
Solvencia		14%
Liquidez		14%
Historia de pagos		14%
TOTAL	100%	

Fuente. Gerencia financiera un enfoque estratégico, ORTIZ GÓMEZ, Alberto PG 192

Cuadro 46. Calificación para la asignación del crédito

Escala calificación		% probable de pérdida	Periodo de crédito	Descuento por pronto pago
50%- 59%	Pésimo	30%- 29%	Anticipado	0%
60%- 69%	Malo	19%- 13%	contado	0%
70%- 79%	Regular	12%- 8%	30 días	10%
80%- 89%	Bueno	7%- 3%	90 días	15%
90%-100%	Excelente	2%- 0%	120 días	10%

Fuente. Gerencia financiera un enfoque estratégico, ORTIZ GOMEZ, Alberto PG 192

8.8.1. Principales actividades de cobranza

Deben estar supervisadas y coordinadas por el jefe del departamento y desarrolladas por la organización del mismo.

Revisión de pagos y descuentos: es importante esta actividad para tener al día los estados de cuenta y para vigilar la morosidad de éstas. Los descuentos se deben evitar al máximo y si se vuelven crónicos, habrá que reportarlos a la gerencia.

Programas de cobros: Todos los funcionarios están en la obligación de que los programas se cumplan a cabalidad.

Problemas especiales de pagos: Las actitudes especiales que se deben adoptar ante los problemas especiales de pago son tomados por el Jefe de Cartera, teniendo en cuenta puntos de vista de sus inmediatos y colaboradores.

Control de plazos especiales: Los plazos especiales para el pago deben concederse raramente. Cuando son concedidos, debe avisarse oportunamente a todas las personas que tengan que ver con el caso.

Manejo de Órdenes Dudosas: Los pedidos que para cobranza se presentan determinan que debe hacerse.

Servicios al cliente: Frecuentemente se reciben cartas o consultas de los clientes sobre cobranzas o sus pagos. En algunas empresas se estima que toda esta correspondencia la debe manejar el departamento de cartera, para tener un mejor conocimiento del deudor.

Fijación de las reservas para cuentas malas. Al final de cada ejercicio, el jefe de Cartera debe hacer esta reserva con la ayuda del personal auxiliar.

Participar el Jefe de cartera en las reuniones con los Gerentes de otros departamentos: ya que el departamento de cartera habitualmente tiene relaciones con:

Crédito: para tratar sobre la morosidad o bondad de la cartera, las condiciones de pagos, plazos, etc.

Tesorería: para la determinación de las políticas de cobranza y el desarrollo de programas de recaudos, de tal forma que la eficiencia logre aumentar los recursos de la empresa.

Ventas: para evitar se hagan negocios con clientes que ofrezcan dudas sobre su moralidad crediticia, y en otros casos para obtener un pedido de un buen cliente.

Despachos: para cerciorarse de que efectivamente se han enviado las mercancías y el cliente no se moleste.

Mercadeo: para informarle cuáles son los productos que interesan más a los clientes.

Contabilidad: para obtener datos de entrada y salida de documentos.

Personal: Para la selección y contratación del personal del departamento así como lo referente a prestaciones sociales, vacaciones, salarios, estímulos especiales, etc.

Control de anticipos efectuados por los clientes. Debe de hacerse seguimiento a los anticipos y depósitos para aplicarlos en el momento en que se expidan las facturas, este tema es muy importante sobre todo si se trata de anticipos del exterior, pues tras un tiempo sin legalizar al banco de la republica puede generar sanciones.

8.8.2. Relaciones entre el departamento de cartera y los demás departamentos

Con Ventas:

- Tener claro el concepto de que ventas responden a intereses de clientes, que requieren rapidez en el trámite de sus solicitudes de crédito.
- Contar con investigadores de créditos responsables y eficientes, que estudien a fondo los estudios, los cuestionarios y hagan reportajes fidedignos y documentados.
- No tener la mentalidad de que solamente se puede dar crédito a clientes triple A.
- No suspender el crédito a un cliente sin notificarlo a ventas y sin haberle dado a ese departamento la oportunidad de conseguir el pago.
- No tratar al solicitante de crédito como a quien pide un favor, sino como a quien viene a comprar un servicio.
- No analizar la solicitud de crédito únicamente por el potencial de hoy sino enfocarlo hacia un futuro pues puede convertirse en el cliente más importante de la empresa.
- Visitar personalmente a los clientes más importantes.
- Organizar el departamento de tal manera que las solicitudes se tramitan lo más rápido posible.
- Participar en reuniones de Ventas para comprender mejor la problemática de este departamento.

- Explicar el por qué del rechazo de una solicitud para poder dar explicación al cliente.
- Orientar a los clientes con sentido de relaciones públicas y de aprecio sobre las políticas de crédito.
- Analizar con criterio de ventas la solvencia del cliente y establecer los cupos.
- No considerar al vendedor que insiste en la aprobación de un crédito como impertinente sino como interesado en efectuar la venta.
- Establecer formatos, y modelos que agilicen y flexibilicen los trámites, las revisiones de los cupos, etc.
- Confiar en las razones expuestas por ventas y conferirle responsabilidades en el manejo de clientes difíciles.
- Informar periódicamente sobre principales fallas en selección de clientes.

Con Cobranzas:

- Suministrar información sobre los clientes.
- Suministrar toda información que ayude a la recuperación de cartera y que se torne rápida, segura y económica.
- Colaborar con vendedores en casos especiales para cobro de cuentas de difícil cobro.

Con Sistemas:

- Suministrar pronta y verazmente información necesaria para que se pueda realizar eficientemente su trabajo.
- Sugerir programas que ayuden a la correcta administración de la cartera (planeación, organización, dirección y control).

Con Relaciones Públicas:

- Cuidar la imagen de la empresa con los clientes.
- Comunicar lo que los clientes piensan positiva o negativamente de la empresa.
- Sugerir planes o programas que mejoren la imagen de la empresa.

Con Financiera:

- Colaborar para que se cumplan metas fijadas por este departamento.
- Observar fielmente las normas trazadas por este departamento.

9. EVALUACIÓN Y CONTROL

Controlar es vigilar que los resultados prácticos se conformen lo más exactamente posible con los planes. Lo anterior implica el siguiente proceso:

- Conocer los objetivos.
- Conocer las motivaciones que tiene el personal para alcanzarlos.
- Comparar los resultados con los planes.
- Identificar las desviaciones.
- Averiguar sus causas.
- Poner en práctica acciones correctivas necesarias tendientes a lograr objetivos.
- El control es un estimulante para alcanzar no sólo los objetivos empresariales sino los individuales de autorrealización y de satisfacción en el trabajo.

9.1. OBJETIVO

La función primordial del control de Cartera es lograr su recuperación rápida, segura y económica. Para lograr lo anterior es necesario contar con un plan que comprenda desde la concesión del crédito hasta la cobranza jurídica.

Con este plan se deben formular ciertos objetivos que orienten el control de la cartera y al mismo tiempo permitan informar corregir o acentuar ciertos aspectos del plan formulado. Los objetivos más importantes de este control son:

9.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL DE LA CARTERA

Niveles de liquidez: La existencia de recursos líquidos es un elemento importante para concretar las condiciones crediticias globales, por cuanto la periodicidad de realización de las cuentas, mide en función del tiempo, si se han de presentar cuellos de botella en la tenencia de efectivo, de modo que no se comprometa la ejecución de los planes de abastecimiento y se cuente con los recursos líquidos que demanda la labor productiva.

Niveles de incobrabilidad: Aunque lo ideal sería recuperar toda la cartera, ninguna empresa está exenta de sufrir contratiempos del no pago por parte de los clientes, lo que se explica por la quiebra de los clientes, la desaparición de compradores o la actitud deliberada de éstos en incumplir los pagos. Por experiencia, por registros históricos y análisis estadísticos, puede precisarse en un momento dado el efecto de la incobrabilidad sobre el flujo de fondos de la empresa, para así decidir entre políticas crediticias vigentes y las alternativas de cambio que propenda por la disminución porcentual de la incobrabilidad de las ventas a crédito.

Tipo de producto: La naturaleza y el precio de los productos o servicios comercializados condicionan la política de cartera. El tratamiento del crédito a otorgar varía según se trate de productos de consumo final. Bienes de capital o bienes intermedios. Los plazos definidos para el pago obligatoriamente tienen que ser diferentes por parte de empresas fabricantes de vestuario, electrodomésticos, vehículos o maquinarias, incidiendo la rotación en la venta de estos bienes sobre la fijación de los periodos de pago. Suele aplicarse el criterio de la proporcionalidad entre el precio y el plazo.

Canal de comercialización: El camino por el que un producto se lleva del fabricante al consumidor es importante en la política crediticia. Si el canal es indirecto, o sea, si se emplean los servicios de intermediarios comerciales, está normalizada la conducta crediticia de otorgar plazos y descuentos. Si la venta es directa, ante el desconocimiento previo del comprador, plantear la venta a plazos acarrea serio riesgos.

Volumen de comercialización por cliente: Las facilidades de pago y el tamaño de los descuentos deben ajustarse al volumen de compras, en el sentido de dar un tratamiento preferencial a los cliente que formulan pedidos basados en altas cantidades. El premio reconocido a quienes adquieren elevados volúmenes de insumos o productos, va relacionado con la disminución de gastos administrativos por pedido. En este caso existe una relación inversamente proporcional entre el tamaño o cantidad de pedido y los gastos administrativos de colocación de pedido.

9.3. INDICADORES DE GESTIÓN DE CARTERA

Rotación: No es el monto de la cartera lo que determina su importancia. Es su rotación. A menor número de días de rotación o dicho de otra forma a mayor rotación, mayor eficiencia.

Antigüedad: Es la antigüedad o el grado de concentración porcentual o absoluta entre los distintos rangos de días. De acuerdo al plazo promedio de cobro en el que se encuentre la compañía que esta en 70 días

Composición por cliente: Algunos clientes (especialmente los principales) concentran altos porcentajes de la cartera de la empresa. Debe determinarse a) grado de vulnerabilidad o dependencia de mercado concentrado en pocos clientes b) los niveles en que dichos clientes mantienen sus obligaciones.

Ciclo neto de caja: El ciclo del efectivo muestra la capacidad de cubrir las cuentas x pagar con la cartera generada propia, ya sea en \$ o en días. A mayor número de días la necesidad de fondos será mayor.

Ecuación de la liquidez: Si el número de días de C x Pagar es menor a número de días de C x Cobrar el flujo de efectivo será negativo. Habrá equilibrio cuando los días de cartera son iguales a los días de Cuentas x pagar. Habrá efecto positivo cuando los días de Cuentas x pagar son mayores a los días de Cuentas x cobrar.

Participación de la cartera en el activo corriente: La cartera y el inventario son los componentes básicos del Activo Corriente. ¿Qué porcentaje corresponde a cartera? Este índice individualmente no dice nada, hay que interrelacionarlo con otros, ya que exceso de cartera genera lo que se denomina "fondos ociosos", los cuales tienen un alto costo de oportunidad y financiación.

Crecimiento ventas Vs cuentas x cobrar: Un mayor aumento en facturación a crédito, conlleva aumento en cartera, por lo que se hace necesario que el indicador no sufra variaciones importantes. Es importante comparar:

- Variación de un período a otro- análisis horizontal.
- Análisis vertical, o sea, comparado contra ventas, utilidad operativa y otros.

Efecto de la rotación de las cuentas por cobrar: Debe de relacionarse la rotación utilizando otro indicador

Fórmula tradicional.

= $c \times c \text{ promedio} \times 360 / \text{ventas a credito}$

Fórmula ampliada.

= $(\text{activo corriente} - \text{inventarios} - \text{facturas a 90 días}) / \text{Pasivo corriente}$

Cobro de cartera, efecto en el cobro de cartera, efecto en el flujo de caja bruto

Cobro = Ventas + CxC inicial - CxC final.

Cobro / ventas = indica cuantos centavos ingresan por cada \$1 de facturación.

Cartera optima: Existe una parte mínima de inversión en cartera que la empresa necesita en todo momento y es la cartera constante, por otro lado y como consecuencia de mayor crecimiento en facturación existe lo que se denomina cartera variable, esta es la que hay que controlar, puesto que en sanas finanzas, hay que determinar cuanta cartera debe ser financiada con fuentes de largo plazo y cuanta de corto plazo. El no manejo de este concepto es la causa principal de problemas de insolvencia.

10. CONCLUSIONES

- El subsector de la confección se encuentra un estado potencialmente creciente, de Latinoamérica Colombia cuenta con una privilegiada ubicación, una excelente infraestructura eléctrica y un bajo costos de mano de obra, algunos factores de competitividad claves para asumir un fenómeno como el de la globalización que obliga a compañías como C.I. Spataro Napoli S.A. a la búsqueda de nuevos mercados.
- Además de más del desarrollo de técnicas de trabajo es importante la adopción de nuevas tecnologías de la confección que vaya acorde a las exigencias del mercado en aras de alcanzar una mayor competitividad no solo en calidad sino también en costos.
- C.I. Spataro Napoli S.A. es una compañía que lleva mas de 6 décadas en la confección de camisería, logrando elaborar prendas de altísima calidad, es líder a nivel local y goza de gran reconocimiento a nivel nacional llegando a ser elegida por importantes diseñadores para confección de sus prendas, aun así sus marcas propias han sido descuidadas a riesgo de desaparecer dado a que se ha concentrado en la elaboración de marcas de terceros.
- La compañía cuenta con un potencial humano muy bueno, que conoce la compañía, el sector y el modelo de negocio bajo el opera la compañía
- Colombia además de contar con un excelente y continuo abastecimiento de energía con un 94% de cobertura, sus salarios están en un 19% por debajo de los países de la región, factores importantes para el sector manufacturero que le permiten manejar costos competitivos.
- El análisis del Benchmarking y la Matriz del Perfil Competitivo, es importante que la compañía refuerce el área de mercadeo, una mayor promoción de sus marcas podría mejorar el posicionamiento de sus marcas, expresados en aumento de sus ventas.
- Aun que la gestión de tesorería es buena, sus gastos financieros podría reducirse en 10 puntos al establecer y respetar las políticas de cobranza.
- La aplicación del plan operativo de cobranza permitiría la reducción de un 10% de la cartera morosa en los 2 primeros meses lo que representaría alrededor de \$900.000.000.

11. RECOMENDACIONES

- Es importante la inversión de investigación y desarrollo, dado el fenómeno de la globalización el mercado exige adaptabilidad y la empresa debe estar lista ante los cambios.
- Implementar el presente Plan estratégico de cobranza, siguiendo las diferentes actividades que aquí se proponen.
- Involucrar a todo colaboradores en las decisiones que se tomen bien sea tácticas o estratégicas pues son ellos quienes tienen la información de primera mano al ser parte del entorno y estar vinculados con las operaciones de la compañía.
- Los proyectos debe ser comunicados a todo el personas, con el propósito de que enfoque su esfuerzo en el alcance de los objetivos

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, H. Igor. La dirección estratégica en la practica empresarial. Person. 2005
- BETANCOURT, Benjamin. Análisis sectorial y competitividad. Cali: Poemi su Casa Editorial. 2005
- BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones un enfoque estratégico. 3 ed. Cali: Editorial Artes Gráficas del Valle. 2002. 147p
- GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. Mac Graw Hill P. Año 1997
- JOHNSON, Robert. Administración Financiera. México: Compañía Editorial Continental S.A. 1998
- NEOBAUER, Franz-Friedrich. Gestión de las Cartas. México: Mc Graw Hill. 1999
- ORTEGA CASTRO, Alfonso. Introducción a las finanzas. Segunda edición.
- PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guía práctica de Planeación Estratégica. Colombia: Universidad del Valle, 1990. 97 p.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. México: Compañía Editorial Continental.
- RUIZ A., Eduardo. Cuadernos de Administración No 4 “Reflexiones sobre la Planeación Financiera Estratégica”. Cali: Universidad del Valle. 1998.
- SPENDOLINI MJ, Benchmarking, Bogotá: norma S.A., 1994. 11p, 25p.

Otras fuentes

- Boletín “Importancia del Sector Textil Confección en Colombia y Atractivos de Inversión”, Proexport 2010.
- Boletín “Importancia del Sector Textil Confección en Colombia y Atractivos de Inversión”, Proexport 2010.
- Boletín “Informe de coyuntura económica regional 2009”, DANE, Agosto 2010.

- Boletín de prensa “Encuesta de Ingresos y Gastos 2006/2007, DANE, 2009
- Diagnostico Plan Nacional de desarrollo 2008-2011 “Para vivir la vida dignamente”. Alcaldía de Santiago de cali,
- Gobernación del Valle. Plan de desarrollo 2008-2011 “Buen Gobierno, Con seguridad lo lograremos” Juan Carlos Abadía.
- Informe “Agrocadenas Colombia, cadena de algodón en Colombia Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005”, Trabajo No 53, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio 2005.
- Informe “Índice de precios al consumidor”, DANE, 2011.
- Informe “Prospectiva y vigilancia tecnológica en la cadena Fibra-Textil-Confecciones”, Bogotá, Cidetexco 2009.
- Informe de Coyuntura económica regional ICER 2009, DANE, septiembre 2010. 13p.
- Informe Inversión social del SENA, en el sector textil
- Iniciativas del Valle del Cauca Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos”, Gobernación del Valle del Cauca.
- Proexport Colombia. Documento Industria del Turismo en Colombia. 2008