

**DISEÑO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
MULATA- NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL
CAUCA S.A.S. PARA EL PERIODO 2018-2022.**

**CRISTIAN DAVID MUÑOZ PATIÑO
LEONEL ENRIQUE GUZMÁN MACA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2018**

**DISEÑO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
MULATA- NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL
CAUCA S.A.S. PARA EL PERIODO 2018-2022.**

**CRISTIAN DAVID MUÑOZ PATIÑO
LEONEL ENRIQUE GUZMÁN MACA**

**TIPO DE TRABAJO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

JOSE FERNANDO GUERRERO VILLAFañE

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2018**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santander de Quilichao, Cauca 11 Mayo de 2018

DEDICATORIA

A Dios,
Por permitirme día a día cumplir mis metas, sueños y anhelos con persistencia,
sabiduría y humildad.

A mi madre,
Por su gran ejemplo de nobleza y capacidad de resiliencia en el caminar de la
vida. Por forjarme con grandes principios y valores.

A mi abuela materna,
Por su amor y apoyo incondicional, por estar siempre cuando más necesité, la que
ha estado en las buenas y en las malas, a la
que le debo todo este logro.

A mi familia,
Por su apoyo incondicional, su gran ejemplo de perseverancia, humildad y
sencillez ante la vida.

Leonel Enrique Guzmán Maca

A Dios,
Por entregarme la vida, y permitir que siga por el sendero del bien, por otorgarme
la sabiduría y la sapiencia para culminar mis metas.

A mis padres,
Por el esfuerzo que han hecho cada día para que sea una persona de bien,
enfocada en la humildad, honestidad, la verdad y el trabajo duro.

A mi hermano,
Por el apoyo incondicional con sus consejos cada día para nunca perder el axial
de las metas en la vida.

Cristian David Muñoz Patiño

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos infinitamente a Dios por permitirnos lograr esta meta tan importante en la vida, con resiliencia, sabiduría y disciplina.

A la Universidad del Valle Sede Norte del Cauca por su gran equipo de docentes, directivos y operativos; nos permitieron lograr esta meta con su pasión en su trabajo.

A nuestro director de tesis José Fernando Guerrero Villafañe, por su confianza, su capacidad para enseñar, su paciencia y método de enseñanza, muchas gracias.

¡Gracias Totales!

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	14
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
1.1. RESEÑA HISTORICA.....	15
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	18
1.3.1 PREGUNTAS ORIENTADORAS.....	18
1.3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3.2.1 Objetivo General.....	19
1.3.2.1.1 Objetivos Específicos	19
1.4. METODOLOGÍA	19
1.4.1. Estudio Cualitativo de Casos.....	20
1.4.2. Instrumentos de Recolección de Información.....	21
1.4.2.1. Entrevista en Profundidad	22
1.4.2.2. Entrevistas a Grupos Focales.....	23
1.4.2.3. Análisis de Contenido de Documentos	24
1.4.2.4. Tipo de Información.....	24
1.4.2.4.1. Fuentes de Información Primaria.....	25
1.4.2.4.2. Fuentes de Información Secundaria.....	25
1.4.2.4.3. Fuentes de Información Terciaria	25
1.4.3. Unidad de Análisis.....	25
1.5. MARCO REFERENCIAL.....	26
1.5.1. Marco Teórico	26
1.5.1.1. Los Orígenes de la Planeación Estratégica.....	32
1.5.1.2. La definición de Planeación Estratégica	33
1.5.1.3. Las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Mintzberg	34
1.5.2. El Proceso Estratégico	38
1.5.2.1. De la Planeación Estratégica a la Administración Estratégica	39
1.5.2.3. El Proceso de Administración Estratégica de David.	43
1.5.3. Marco Conceptual	45

1.6. MARCO CONTEXTUAL	51
1.7. MARCO LEGAL.....	53
2.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES	55
2.2. ASPECTOS LABORALES	55
2.3. INGRESOS	56
2.4. ÁREA TECNOLÓGICA.....	56
3. ANÁLISIS EXTERNO	57
3.1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA.	57
3.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO	60
3.2.1. ANALISIS DEL IMPACTO DEL ENTORNO DEMOGRAFICO	65
3.3. ENTORNO ECONÓMICO	66
3.3.1 Producto interno bruto.....	66
3.3.2. Inflación.....	67
3.3.3. Exportaciones	71
3.3.3.2 Importaciones	73
3.3.3.2.1 Industria de confección textil.	75
3.3.4. ANALISIS DEL IMPACTO DEL ENTORNO ECONOMICO	77
Fuente: Elaboración propia.....	77
3.4. ENTORNO SOCIAL	77
3.4.1 ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL ENTORNO SOCIAL.....	80
3.5 ENTORNO TECNOLÓGICO	80
3.5.1 ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	82
3.5.2 ENTORNO POLÍTICO.....	82
3.5.2.1 ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL ENTORNO POLÍTICO	86
4. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR	89
4.1 RIVALIDAD COMPETITIVA	90
4.2 AMENAZA DE ENTRADA DE COMPETIDORES.....	91
4.3 AMENAZA DE SUSTITUTOS	92
4.4 PODER DE LOS PROVEEDORES	93
4.4.1 PODER DE LOS COMPRADORES.....	93
5. BENCHMARKING	95
5.1. DEFINICIONES.....	96

5.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	96
6. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	97
6.1 CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	98
6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS FACTORES EXTERNOS	98
6.2.1 OPORTUNIDADES	99
6.2.2 AMENAZAS.....	100
6.3. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	101
6.3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS FACTORES INTERNOS.....	103
6.3.1.1 FORTALEZAS	103
6.3.1.2 DEBILIDADES.....	103
7. ANÁLISIS INTERNO DISCRIMINADO POR ÁREAS	105
7.1. ANÁLISIS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN	105
7.1.1. PLANEACIÓN.....	106
7.1.2 ORGANIZACIÓN.....	107
7.1.3 DIRECCIÓN	107
7.1.4 CONTROL	107
7.1.5 ANÁLISIS DE PROBLEMAS.....	107
7.1.6 TOMA DE DECISIONES.....	108
7.1.7 COMUNICACIÓN	108
7.2. ANÁLISIS DEL PROCESO COMERCIAL	109
7.2.1 CLIENTE.....	111
7.2.2 COMPETENCIA	111
7.2.3 CONTROL	112
7.2.4 COMUNICACIÓN PROMOCIONAL.....	112
7.2.5 FORMACIÓN	112
7.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	113
7.3.1 PLANEACIÓN DEL SERVICIO.....	116
7.3.2 ANÁLISIS DE RIESGOS.....	116
7.3.3 INSTALACIÓN DE EQUIPOS.....	117
7.3.4 PRESTACION DEL SERVICIO.....	117
7.3.5 ELEMENTOS DEL SERVICIO	117
7.3.6 DISEÑO DE SERVICIOS.....	118

7.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS.....	119
7.4.1 SELECCIÓN	121
7.4.2 DESARROLLO PERSONAL	121
7.4.3 COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO	121
7.4.4 COMPETENCIAS.....	121
7.4.5 BIENESTAR.....	122
7.5 PROCESO DE COMPRAS Y ALMACÉN.	122
7.5.1 POLÍTICAS DE COMPRAS.....	123
7.5.2 PLANEACIÓN.....	124
7.5.3 ALMACÉN	124
7.6 PROCESO DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	125
7.6.1 POLÍTICA DE SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE	126
7.6.2 GESTIÓN DEL CLIENTE.....	126
7.7. PROCESOS FINANCIEROS Y CONTABLES	127
7.7.1 INVERSIONES Y DIVIDENDOS.....	128
7.7.2 FUNDAMENTALES	128
7.8 EVALUACIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS	128
10. MATRIZ DOFA	132
9.1. ESTRATEGIAS FO	134
9.2. ESTRATEGIAS FA	135
9.3. ESTRATEGIAS DO	135
9.4. ESTRATEGIAS DA.....	135
10 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	136
10.1. VALORES CORPORATIVOS	136
10.2. VISIÓN.....	136
10.3. MISIÓN	137
10.4. POLÍTICA DE CALIDAD	137
10.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	137
10.5.1. Objetivos desde la Perspectiva Financiera.....	138
10.5.2 Objetivos desde la perspectiva de clientes.....	138
10.5.3. Objetivos desde la Perspectiva de Procesos Internos.....	138
10.5.4. Objetivos desde la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	138

10.6. ESTRATEGIAS	139
10.6.1. Estrategias de Penetración de Mercado	139
10.6.2. Estrategias de Desarrollo de Productos y servicios.	140
10.6.3. Estrategias de Diversificación Relacionada.....	141
10.6.4 Estrategias de fortalecimiento de los procesos internos.....	141
10.6.5 Estrategias de aprendizaje y crecimiento.....	142
La empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del norte del Cauca S.A.S requiere como estrategias desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:.....	142
10.7. PLAN DE ACCIÓN	142
13.RECOMENDADCIONES	147
14. CONCLUSIONES	148
15. BIBLIOGRAFÍA	152

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Información personal de las socias.	53
Tabla 2. Proyecciones de población a nivel Departamental al 2020.....	61
Tabla 3. Población por sexo de Puerto Tejada Cauca proyección 2018.	62
Tabla 4. Población por municipio del Cauca proyección 2018.	64
Tabla 5. Análisis de entorno Demográfico	65
Tabla 6. (IPC) según ciudades 2017.....	68
Tabla 7. (IPC) según ciudades 2018.....	69
Tabla 8. Análisis de entorno Económico	77
Tabla 9. Análisis de entorno social	80
Tabla 10. Análisis de entorno Tecnológico.....	82
Tabla 11. Análisis de entorno político	86
Tabla 12. Matriz del Perfil Competitivo.....	95
Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos	97
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos	101
Tabla 15. Matriz de evaluación de Factores por Área	105
Tabla 16. Análisis del Área Comercial	109
Tabla 17. Análisis del Área de Operaciones	113
Tabla 18. Análisis del Área de Recursos Humanos	119
Tabla 19. Análisis de los procesos de Compras y Almacén	122
Tabla 20. Análisis del proceso de Atención al Cliente	125
Tabla 21. Análisis del Área Financiera.....	127
Tabla 22. Análisis General de las Áreas	129
Tabla 23. Matriz FODA	132
Tabla 24. Oportunidades Amenazas, Fortaleza y Debilidades	132
Tabla 25. Plan de acción.	143

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Población total Nacional proyectada al año 2018	60
Gráfico 2. Pirámide Poblacional Por Sexo De Puerto Tejada Cauca Proyecciones 2018.	63
Gráfico 3. Crecimiento anual del Producto interno Bruto Colombia 2010-2017.....	66
Gráfico 4. Variación mensual del IPC en Colombia mensual enero 2017, enero 2018.....	67
Gráfico 5. Tasa global de participación, ocupación y desempleo Total nacional Año (2008 – 2017)	70
Gráfico 6. Tasa de desempleo 23 departamentos y Bogotá D.C 2017	71
Gráfico 7. Exportaciones totales variación año corrido Enero - Diciembre (2014-2017)..	72
Gráfico 8. Comercio exterior: Exportaciones a enero - septiembre – 2017. CAUCA	73
Gráfico 9. Variación año corrido de las importaciones totales Enero - Diciembre (2014 – 2017)	74
Gráfico 10. Comercio exterior: Importaciones a enero - septiembre – 2017. CAUCA	75
Gráfico 11. Distribución porcentual de personas de 18 años y más según frecuencia de asistencia a reuniones de organizaciones de participación voluntaria Cabeceras municipales.....	78
Gráfico 12 Variación del PIB de los subsectores 2013-2016.....	87

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo integral de Dirección Estratégica	43
Figura 2. Organigrama al momento de constitución	55
Figura 3. Evaluación General de las Áreas	130
Figura 4. Matriz Interna Externa.....	131

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado es una asesoría que tiene por objetivo presentar una propuesta de direccionamiento estratégico a la empresa **MULATA- NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S**. Los datos se obtuvieron de la empresa que aportó la mayor información que tenía bajo su disposición, bajo la súper visión de la representante legal de la empresa, para su debido análisis y entendimiento de la misma, lo que permitió el desarrollo del presente trabajo. Las fuentes bibliográficas provienen de en especial de libros obtenidos de la Universidad del valle, además de fuentes como revistas, artículos y de consultas de libros encontrados en la red. La bibliografía fue contrastada con la realidad actual de la en cuanto a la problemática que atraviesa.

Este trabajo presenta el planteamiento de la investigación, el problema, los objetivos, la justificación, los alcances y limitaciones de la misma, además del marco teórico. También los objetivos y relevancia de la investigación. Con esto se aborda aspectos metodológicos desarrollados en el trabajo. Además, se abordan los aspectos históricos de la organización para dar un enfoque de la empresa más abiertamente de sus inicios, además también se adentrara en lo que es principios corporativos, diagnóstico estratégico, principales características de la cultura corporativa u organizacional análisis del entorno externo (Político, económico, social, tecnológico, etc.) análisis del sector (5 fuerzas de Michael Porter), análisis interno perfil de capacidad interna PCI Matriz DOFA, Análisis de vulnerabilidad Análisis de la cadena de valor de Porter. En este punto se desarrolló la columna del trabajo, en cuanto análisis de lo que se trata en sectores, vulnerabilidad.

También, se despliega el direccionamiento estratégico en cuanto a la reestructuración y presentación de una Misión y Visión sin dejar atrás los nuevos Objetivos corporativos que se formularan con respecto al reflejo de la empresa. De igual medida se expone una formulación estratégica acompañado de una matriz de correlación junto a las diferentes estrategias que corresponden a planes de acción que aborden la problemática de la empresa, entregando de esta forma parte de la solución que brinda la planeación estratégica. Por otro lado, se ofrece las conclusiones del trabajo, discusión e interpretación de resultados futuros de la aplicabilidad de la asesoría y se presenta la bibliografía, que sin la información académica no habría sido posible el desarrollo del presente trabajo.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. RESEÑA HISTORICA

MULATA- Núcleo sectorial de confecciones del Norte del Cauca S.A.S nace en el 2011, por medio de un proyecto financiado por fomipyme y ejecutado por la Fundación Propal, agrupando 13 modistas de la zona norte del cauca, de los municipios de Santander de Quilichao, Puerto Tejada y Villa Rica.

Durante ese mismo año las socias recibieron capacitaciones en varios temas; participaron dos ferias, una organizada por el parque industrial y otra por el Sena de Santander de Quilichao, donde se dieron a conocer mediante la exhibición de sus productos; también asistieron al evento Colombia tex en Medellín en donde ampliaron los conocimientos sobre maquinaria, textiles e insumos para la confección.

La empresa fue constituida como Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. y cuenta con registro en cámara de comercio desde 15 de marzo del 2011.

Adicionalmente ha sido beneficiaria del proyecto de la pastoral social, donde se capacito al personal en enfoque psicosocial y les dotó con dos máquinas.

El trabajo de la empresa centra principalmente en la confección industrial y ha confeccionado dotación para diferentes empresas tales como: **FRIOMIX**, Zona Franca del Cauca y Cartonera Nacional; actualmente proveen a **PAVCO de Occidente**, **OMNILIFE** y **Fundación Colombina**.

La empresa está constituida por seis talleres los cuales se encuentran ubicados en Puerto Tejada, un taller ubicado en la vereda Sanjón Rico y un Taller en Santander de Quilichao, en los cuales se hace una contratación de personal acorde a las necesidades específicas según los pedidos de los clientes de la empresa, el contrato se haría por obra labor.

Cada taller cuenta con su área trazado y corte, área de estampados, área de confección y área de almacenamiento.

En cada taller se realizan también actividades administrativas.

Los talleres se encuentran ubicados en viviendas familiares y cuentan con los servicios de agua potable, disposición de residuos sólidos y energía eléctrica.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La planeación, hace parte de la actividad del organizar, implica seguir la racionalidad de unos instrumentos adecuados a la solución de los problemas, por este motivo, mediante la preparación de las decisiones de planificación es primordial la configuración del proceso de solución de problemas, además el contar con estrategias a corto, mediano y largo plazo, traducidos en forma de la misión y visión institucionales, así como planes, programas y proyectos, estos a su vez facilitan el avance y la toma de decisiones de la organización y en este caso para la empresa **MULATA- NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S.**

Además, es una posibilidad de contribuir en la solución de problemas reales y concretos, con la ayuda de la formulación y puesta en operación de un plan estratégico con una orientación al mejoramiento administrativo, operativo y financiero de la empresa.

MULATA- NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S. es una empresa que carece de una dirección estratégica que le permita desarrollar de una forma más controlada y efectiva su plan de desarrollo como empresa a futuro, sin dejar atrás que el orden administrativo actual tiene faltantes que no corresponden a una funcionalidad correcta, tales como falta de definición de una estrategia a futuro que permita visualizar la empresa a mediano plazo, el replanteamiento de la visión y misión de la empresa es necesaria para que dirija más sus objetivos los cuales deben ser también estructurados al nuevo futuro, de igual manera la necesidad de objetivos corporativos que fijen el compromiso de la empresa con su medio, también la necesidad del análisis del sector, un análisis de la capacidad interna (PCI), un análisis de vulnerabilidad (matriz DOFA), análisis de la cadena de valor, por ende la planeación estratégica es la mejor opción para **MULATA- NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S** para su estructura y modo de funcionalidad actual ya que este proceso desarrolla de manera efectiva todos los problemas anteriormente mencionados.

1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

MULATA- Núcleo sectorial de confecciones del Norte del Cauca S.A.S nace en el 2011, por medio de un proyecto financiado por fomipyme y ejecutado por la Fundación Propal, agrupando 13 modistas de la zona norte del cauca, de los municipios de Santander de Quilichao, Puerto Tejada y Villa Rica.

Durante ese mismo año las socias recibieron capacitaciones en varios temas; participaron dos ferias, una organizada por el parque industrial y otra por el Sena de Santander de Quilichao, donde se dieron a conocer mediante la exhibición de sus productos; también asistieron al evento Colombia tex en Medellín en donde ampliaron los conocimientos sobre maquinaria, textiles e insumos para la confección.

La empresa fue constituida como Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. y cuenta con registro en cámara de comercio desde 15 de marzo del 2011.

Adicionalmente ha sido beneficiaria del proyecto de la pastoral social, donde se capacitó al personal en enfoque psicosocial y les dotó con dos máquinas.

El trabajo de la empresa centra principalmente en la confección industrial y ha confeccionado dotación para diferentes empresas tales como: **FRIOMIX**, Zona Franca del Cauca y Cartonera Nacional; actualmente proveen a **PAVCO de Occidente**, **OMNILIFE** y **Fundación Colombina**.

La empresa está constituida por seis talleres los cuales se encuentran ubicados en Puerto Tejada, un taller ubicado en la vereda Sanjón Rico y un Taller en Santander de Quilichao. Cada taller cuenta con su área trazado y corte, área de estampados, área de confección y área de almacenamiento. En cada taller se realizan también actividades administrativas. Los talleres se encuentran ubicados en viviendas familiares y cuentan con los servicios de agua potable, disposición de residuos sólidos y energía eléctrica.

Los retos de la empresa a mediano plazo es, tener un personal capacitado en funciones específicas que permita mejorar su productividad y capacidad organizacional, optimizar costos, mejorar la fidelización de los clientes, aumentar la participación en los mercados, tener mayor rentabilidad por tiempo y prenda producida, entre otros, retos que permita a la empresa cumplir con los requerimientos de cualquiera otra empresa en el campo textil, que les permita crecer como organización, y tener un direccionamiento claro, en cuanto sus

objetivos su misión y visión. Por ende se ha identificado ciertas características tales como las siguientes.

La empresa no cuenta con plan estratégico definido, necesita proyectarse a largo plazo, mejorando en muchos aspectos tales como, la visión de las empresarias está más dada a la forma operativa, la empresa necesita redefinir las reglas del negocio, las formas de compras, definir estrategias comerciales y de mercadeo, estrategias en los procesos productivos y operativos, costos, por ende buscan una asesoría, en donde se redefinirá y diseñará una propuesta de direccionamiento estratégico que es lo que más se ajusta a los requerimientos y necesidades. ¿Por qué se debe diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico a la empresa de confecciones **MULATA- NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S MULATA S.A.S?**

Si la empresa continúa de esta forma tendrá inconvenientes en cambios del entorno económico, social y político, también los cambios de la zona industrial, sin dejar atrás cambios en las políticas del gobierno, en los hábitos de consumo de los clientes, movidas estratégicas de los competidores, nuevas tecnologías disruptivas, deterioro progresivo de los indicadores financieros, entre otros.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál debe ser el proceso para diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico a la empresa de confecciones **MULATA- NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S MULATA S.A.S?**

1.3.1 PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿Por qué se debe realizar los respectivos análisis internos y externos de la empresa para identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)?

¿Se debe Identificar y analizar la información obtenida y proponer estrategias y objetivos que permitan un mejor desempeño de la empresa en el mercado? ¿Por qué?

¿Por qué se debe redefinir y diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico?

¿Es necesario formular un plan de acción que contenga las nuevas propuestas de direccionamiento para los procesos actuales? ¿Por qué?

¿Con qué fin se debe diseñar el sistema de seguimiento y control de los procesos junto con la nueva propuesta de direccionamiento?

¿Por qué es necesario la implementación de un direccionamiento estratégico para una mediana empresa como lo es MULATA- NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S MULATA S.A.S?

¿Cuáles son las causas de implementar un direccionamiento estratégico?

1.3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico a la empresa de confecciones **MULATA- NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S MULATA S.A.S** para el periodo 2018 a 2022.

1.3.2.1.1 Objetivos Específicos

- Realizar los respectivos análisis internos y externos de la empresa para identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).
- Identificar y analizar la información obtenida y proponer estrategias y objetivos que permitan un mejor desempeño de la empresa en el mercado.
- Redefinir y diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico.
- Formular un plan de acción para el plan estratégico de la empresa.
- Diseñar un sistema de seguimiento y control a la planeación estratégica de la empresa.

1.4. METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se ajusta al presente proyecto de una Propuesta de dirección estratégica en la empresa **MULATA- NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S** es un estudio descriptivo, puesto que se busca describir la situación que se presenta en la empresa, con el fin de determinar cómo se manifiesta la problemática y proponer una herramienta de mejora, y de igual forma se puede considerar cualitativa, pues está enfocada en el proceso demarcado por la temática de la investigación, además, se ve influenciada por el análisis profundo de datos obtenidos de las observaciones, recolección o análisis de datos y entrevistas de diversas personas, las cuales se van a analizar y a sacar las conclusiones pertinentes, además se basa en explorar y describir lo que sucede en la empresa y luego generar perspectivas teóricas

Aquí se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, se exponen y se realiza resumen de la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

1.4.1. Estudio Cualitativo de Casos

“El estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Por otra parte, ello conlleva el empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. El estudio de casos es, por tanto, una metodología de investigación cualitativa que tiene como principales debilidades sus limitaciones en la confiabilidad de sus resultados y en la generalización de sus conclusiones, lo que la enfrenta a los cánones científicos más tradicionales y lo que, de alguna manera, la ha marginado (que no excluido) frente a otras metodologías más cuantitativas y objetivas como metodología científica de investigación empírica.

Sin embargo, para avanzar en el conocimiento de determinados fenómenos complejos es una metodología que puede aportar contribuciones valiosas si es empleada con rigor y seriedad, aplicando procedimientos que incrementen su confiabilidad y su validez.

El recurso dentro de la práctica científica a la información subjetiva y a las técnicas de investigación que la utilizan es una necesidad que desde hace tiempo viene siendo puesta de manifiesto por muchos autores que defienden una visión más práctica y aplicada de la ciencia, pero ello exige un esfuerzo continuo en la mejora en el diseño y aplicación de estas metodologías. En este sentido, Helmer (1983), uno de los padres de otro método cualitativo de investigación, el Método Delphi, sugería tres ámbitos de actuación para la mejora del carácter científico de este tipo de metodologías: a) mejorar en la selección de la fuentes de información más apropiadas, fijando criterios de selección para ello, b) facilitar la transmisión eficaz de la información que se requiere, mejorando las técnicas de recogida y el desenvolvimiento de los informantes y c) desarrollar y mejorar metodologías de actuación que integren la información y que garanticen la calidad de las conclusiones extraídas.”¹ (Villarreal Larrinaga, 2010)

¹ Villarreal Larrinaga, O. Landeta Rodríguez, J. Artículo: EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA. UNA APLICACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN, Universidad del País Vasco; 27 de mayo de 2010. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, Nº 3, 2010, pp. 31-52, ISSN: 1135-2523.

1.4.2. Instrumentos de Recolección de Información

De acuerdo con Albert (2007:231) "en el enfoque cualitativo, la recolección de datos ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos e implica dos fases o etapas: (a) inmersión inicial en el campo y (b) recolección de los datos para el análisis", para lo cual existen distintos tipos de instrumentos, cada uno de ellos con sus características, ventajas y desventajas, los cuales se explican a continuación: Observación Participante, Albert (2007:232) señala que "Se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes...implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, eventos e interacciones".

Por su parte, Taylor y Bogdan (2000:60) explican que en la observación será necesario tener en cuenta dos aspectos importante que pueden influir en el resultado obtenido tras la misma, es el ocultamiento y la intervención. En el ocultamiento el individuo observado puede percatarse de la presencia del observador y distorsionar la conducta. La intervención denota el grado en que el investigador, a diferencia de un observador pasivo, estructura el ámbito de observación en respuesta a las necesidades del estudio.

Albert (Ob cit) añade que "su propósito es la obtención de datos acerca de la conducta a través del conducta a través de un contacto directo y en situaciones específicas. Es la técnica más empleada para analizar la vida social de los grupos humanos". El autor citado explica que este instrumento exige la presencia de un observador que participe con el grupo en el que va a llevar a cabo la investigación. Cabe destacar, que el Albert (2007) entonces se refiere a la observación como técnica, pero también como instrumento, a juicio de las autoras el instrumento es el investigador quien percibe por sus cinco sentidos la realidad observada así como el guión de observación o diario de notas, además de los equipos fotoGráfico s, de video, entre otros que pudiera emplear para preservar lo observado.

En este orden de ideas, Albert (ob cit: 234) señala que "es necesario llevar registros después de cada período en el campo de manera separada, indicando fecha y hora. Explica el autor que se pueden realizar distintos tipo de anotaciones a saber: (a) de observación directa: descripción de los que se observa de manera cronología; (b) interpretativas: comentarios personales; (c) temáticas: ideas, hipótesis, preguntas, especulaciones, conclusiones preliminares; (d) personales: sentimientos y sensaciones del propio observador.

1.4.2.1. Entrevista en Profundidad

Las entrevistas son un método que utiliza el investigador para reclutar información sobre un tema social, autores como Benney y Hughes la definen como la herramienta de excavar para adquirir los conocimientos necesarios sobre el objeto de estudio. Existen diferentes tipos formular las entrevistas y acercarse al individuo, teniendo la única característica en común que son técnicas básicas análogas:

- **Las entrevistas estructuradas:** es cuando el entrevistador tiene las preguntas y el sujeto las respuestas, se sigue un orden rígido y preestablecido, a todo individuo se les hacen las mismas preguntas, las cuales son directivas, para obtener resultados en términos iguales para poder compararlos en el procesamiento de datos. Se debe destacar que el intercambio de las preguntas y respuestas es totalmente formal ya que existe un protocolo o formulario de entrevista.
- **Las entrevistas cualitativas en profundidad:** a diferencia de las anteriores estas son flexibles y dinámicas, y se ejecutan con reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistado y el entrevistador con el objetivo de que tanto las perspectivas como las experiencias y situaciones vividas por el informante sean comprendidas por el investigador, en consecuencia, se establece una conversación entre iguales, donde los roles no están totalmente definidos. Este tipo de entrevista es similar al método de la observación participante, porque tanto el entrevistador como el observador tratan de establecer un rol de rapport, aprendiendo que es lo importante para los informantes antes de enfocarse en los intereses de la investigación, pero una de las diferencias más destacadas entre ambos métodos es que, las entrevistas reside en los escenarios y situaciones en los cuales tiene lugar en la investigación. Al ser flexibles, ni la cantidad ni el tipo de informantes va a estar especificados, por ende, el investigador empieza con una idea general, pero luego del primer encuentro puede variar el curso.²

² S.J Taylor y R. Bogdan. "La entrevista en profundidad". Tomado a través del siguiente link: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/38030_141611.pdf

1.4.2.2. Entrevistas a Grupos Focales

La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Kitzinger lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. Para Martínez-Miguel, el grupo focal "es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto".² La técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios.

Se encuentran otras técnicas similares al grupo focal, que se pueden diferenciar por sus particularidades para responder a las preguntas de investigación. Así, la observación directa es más apropiada para estudios de roles sociales en una organización, en tanto, que el grupo focal es particularmente sensible para el estudio de actitudes y experiencias. Las entrevistas son más adecuadas para analizar ideas en las biografías personales y los grupos focales están más indicados para examinar cómo se desarrollan y operan las ideas en un determinado contexto cultural. Los cuestionarios son más apropiados para obtener información cuantitativa y estudiar la opinión que asume un grupo de personas, en tanto que el grupo focal explora cómo se construyen estas opiniones.³

³ Alicia Hamui Sutton, Margarita Varela Ruiz. Departamento de Investigación Educativa, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México. Departamento de Investigación en Educación Médica, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México. Recepción 16 de julio de 2012; aceptación 10 de septiembre de 2012, a través del siguiente link: <http://riem.facmed.unam.mx/node/104>

1.4.2.3. Análisis de Contenido de Documentos

El modelo cualitativo surge como alternativa al paradigma racionalista, puesto que en las disciplinas de ámbito social existen diferentes problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa. Estos planteamientos proceden fundamentalmente de la antropología, la etnografía y el interaccionismo simbólico. Esta corriente ha recibido alternativamente diversas denominaciones: paradigma cualitativo, metodología cualitativa, interpretativa, etnográfica, ecológica, etogenética, naturalista, fenomenológica, etnometodológica, interaccionismo metodológico, los distintos métodos responden a enfoques ligeramente distintos, aunque todos comparten unos principios comunes (Bisquerra, 1996:253).

El análisis de contenido no puede ser indistintamente aplicado a la educación en general, sino a los diversos aspectos y procesos en que se traduce el hecho educativo. En otras palabras, el análisis de contenido puede y debe ser utilizado en educación, pero dentro de parcelas específicas de estudio, como tuvimos presente en nuestra investigación, a aspectos concretos de la formación de animadores.

Esta metodología de análisis (de textos científicos, planes de estudio, leyes...) desarrollada a lo largo del estudio fue ubicada en el ámbito de lo descriptivo, pretendiendo descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado extrayéndolos de un contenido dado.⁴

1.4.2.4. Tipo de Información

Según el nivel de información que proporcionan las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias.

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual.

Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

⁴ López Noguero Fernando. El análisis de contenido como método de investigación. Universidad de Huelva. XXI, Revista de Educación, 4 (2002): 167-179. Universidad de Huelva.

Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

Son publicaciones editadas en fascículos sucesivos numerados con periodicidad fija o variable y con temática diversa.

Ofrecen información actualizada por la frecuencia de la aparición.

Tratan los temas de manera más concisa y con mayor actualidad y novedad que los libros.

Son publicaciones periódicas:

- los periódicos
- las revistas de entretenimiento
- las revistas científicas
- los boletines.⁵

1.4.2.4.1. Fuentes de Información Primaria

Este tipo de información se obtiene directamente de los directivos o encargados de la empresa y de las personas que participan en procedimientos existentes relacionadas con el tema de fabricación de prendas de vestir, para definir las condiciones con las que actualmente está funcionando la empresa.

1.4.2.4.2. Fuentes de Información Secundaria

Esta información es obtenida de textos, artículos, revistas indexadas e información de internet, bases de datos.

1.4.2.4.3. Fuentes de Información Terciaria

Esta información será obtendrá por medio de sujetos que tengan relación con personas directamente empleadas en la empresa o que conozcan de alguna forma el contexto de la empresa.

1.4.3. Unidad de Análisis

Para el presente trabajo se considera que la unidad de análisis son los aspectos relacionados con la planeación estratégica de la empresa Mulata Nucleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S en el período 2018–2022 en el Municipio de Puerto Tejada, Cauca, Colombia.

⁵ Tomado de la página web: Biblioteca Universidad Alcalá, a través del siguiente link:
http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/revistas_cientficas.html
!

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. Marco Teórico

Ansoff, Declerck y Hayes (1988) plantean una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias; Betancourt (2005) plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero. Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros.

Manso (1991); Ronda y Macarné (2004); Fernández (2001); Hill y Jones (1996); Vidal (2004); Fuentelsaz, Polo y Maicas (2003); Dixit y Nalebuff (1991); Victore (2005), entre otros, plantean la importancia del empleo de la estrategia como una herramienta de dirección en un mundo cada vez más cambiante. La planeación estratégica se realiza a largo plazo y se centra en la organización como un todo; diversos autores como Certo (2001); Harrington (1997); Rodríguez (2005); Mintzberg, Quinn y Ghoshal (2006); Cetdir (2007), entre otros, han enfatizado en la importancia de la planificación estratégica a partir de la posición que ocupa como función administrativa y en cuanto actividad que afecta todas las otras funciones y a la organización, en conjunto.

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la

estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados". Según Saloner, Shepard y Podolny (2005, p. 1), "la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización".

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 386), citando a Peters, expresan que "la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito"; la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal.

Según Díez de Castro y García del Junco (2001, p. 223), "la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio". Para Dess y Lumpkin (2003, p. 3), la dirección estratégica es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas"; de igual modo Jarillo (1992, p. 200) plantea que "la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva".

Ansoff (1997, p. 259) plantea que "la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno".

Para Garrido (2003), un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos.

Johnson y Scholes (2001, p. 14), por su parte, definen que "la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas". Según estos autores, este es uno de los principales

desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa; olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo.

Después de hacer referencia a las definiciones de diferentes autores, se considera que la planteada por Ansoff (1997) representa un aporte valioso en tanto logra una adecuada integración entre los llamados aspectos centrales para el buen desarrollo de una organización en un ambiente determinado y los que se consideran aspectos principales, es decir, lograr la orientación hacia sus objetivos; definir su capacidad interna y dar respuesta a las exigencias del entorno.

La Planeación Estratégica formal con sus características modernas se introdujo por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Durante esa época las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica a largo plazo, desde entonces la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando, de tal forma que en la actualidad todas las compañías importantes cuentan con algún tipo de planeación y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo su ejemplo⁶.

La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias⁷.

Durante mucho tiempo, la estrategia fue empleada por los militares como una manera de designar grandes planes en defensa de lo que consideraba como un poder adversario. Las tácticas por su parte, se consideraban como los planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias. (*Valencia Rodríguez Joaquín, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, pagina 84, párrafo 10.*)

La idea original de estrategia se aplica a situaciones de competencia, como la guerra, los juegos y los negocios. En la actualidad, las organizaciones compiten y

⁶ George Steiner A. Planeación Estratégica 1ª. Edición. Año 1993 Pag.12

⁷ Chiavenato, I. (2000) Introduce a la Teoría General de la Administración. Cdad de México: Mc Graw Hill

colaboran. Al mismo tiempo, la idea de estrategia se amplió para abarcar cualquier situación que implique la definición de objetivos y la elección de los medios para alcanzarlos. Por ejemplo, la estrategia para combatir una epidemia, la estrategia de una institución filantrópica, la del gobierno y la didáctica de un curso. (*Amaru cesar Antonio, fundamentos de administración, capítulo 14, pág. 183*)

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (*Planeación y gestión estratégica, Gómez Serna Humberto, pagina 17- párrafo 8. Leguís editores S.A – año de publicación noviembre de 1994*).

La planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica (o estrategia corporativa) se aplica la empresa en su totalidad y a cada una de su parte: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, etc. A las formas de poner en práctica las estrategias corporativas y las relativas a las áreas funcionales se les puede llamar estrategias operativas. La estrategia llega hasta el nivel del individuo. Usted, como persona o funcionario de una empresa puede tener su propio plan estratégico, el definir el camino que quiere seguir en su vida o profesión y los objetivos que pretende realizar (*Antonio Cesar Amaru- Fundamentos de Administración teoría general y proceso administrativo, capítulo 14- planeación estratégica pagina 183- párrafo 3, editorial, PEARSON educación en México*).

Es el proceso en el cual se desarrolla y mantienen una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. Es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la base de negocios en que participan y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior⁸.

Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las

⁸ Arellano Rolando, (2000) Marketing, Enfoque América Latina, Cdad de México: Mc Graw Hill

áreas funcionales básicas. La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores se preguntan a sí mismos que debe hacer en largo plazo, para lograr los objetivos organizacionales. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Por tanto, los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado en un periodo de cinco a siete años hacia el futuro. (*Valencia Rodríguez Joaquín, como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, pagina 87- 88 párrafo 12, editorial Thomson 2005*)

Formular un plan de direccionamiento requiere un proceso de recolección de información suficiente para que pueda plantearse adecuadamente el método. Para ello en nuestro trabajo de grado utilizaremos la referencia y el conocimiento en gerencia estratégica y proceso estratégico, de los autores Humberto Serna y Henry Mintzberg, dos libros de autores expertos en el tema de planeación estratégica que nos permiten con su conocimiento una realización de este trabajo de grado que se basa en la formulación de un plan estratégico.

La Planeación implica la selección de misiones y objetivos; así como las acciones necesarias para cumplirlos, por lo tanto requiere de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas⁹. Asimismo, puede decirse que da un conocimiento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear las estrategias del negocio. Frecuentemente es preparado por una compañía existente o sector interesado para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada. Si el Plan se prepara para un negocio, debe iniciarse para ayudar al empresario a evitar errores costosos, de esta manera se puede anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro¹⁰.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo. Implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y

⁹ KOONTZ Harold /WEIHRICH Heinz, Administración, una Perspectiva Global, Mac Graw Hill: 1998, Pág. 35.

¹⁰ LAMB, Charles W., HAIR, Joseph H., McDANIEL, Carl, Administración 4ta. Edición Internacional Thompson Editores, 1998.

corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización (Evolvi, 2001).

La Planeación Estratégica, "Es el instrumento que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del mañana". Es decir, menciona que es la herramienta de la administración que puede crear oportunidades de aumentos significativos en las utilidades, por lo cual se considera para las empresas de suma importancia"¹¹

Por otro lado existe otro termino en materia estrategica el cual debe ser mencionado, el cual, Según Fred. R David define: Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la

¹¹ Pensamiento Estratégico para la Empresa de éxito. James Taylor. Edición Alexander Hamilton Institute Primera Edición .1990. Pag.185.

Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

1.5.1.1. Los Orígenes de la Planeación Estratégica

La planeación, como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa. Así, se encuentra como los egipcios en el año 1300 a.c., le daban importancia a la administración por medio de sus papiros, y para la construcción de templos y pirámides: lo mismo hicieron los chinos ya que en las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para una adecuada administración pública; la construcción de la gran muralla china es una evidencia palpable de la planeación, organización y control; luego la iglesia católica romana, es la que ha demostrado mayor eficiencia en la práctica de la organización formal, al plantear claros sus objetivos, estructura organizacional, así como la aplicación de técnicas administrativas.

Posteriormente se destacan otras contribuciones contemporáneas y especializadas que abarcan áreas de las ciencias de la conducta, como los postulados de Frank y Lillian Gilbreth. Gantt, ingeniero mecánico, conocido por sus métodos gráficos para la descripción de planes y un mejor control administrativo, destacó la importancia del tiempo y el costo al planear y controlar el trabajo, lo que le condujo al diseño y puesta en práctica de la famosa gráfica de Gantt que mucha utilidad ha brindado para la programación de actividades.¹²

Dentro de este contexto, la evolución administrativa ha llegado a desarrollar técnicas modernas de aplicación a largo plazo se usó para describir el sistema, utilizando diferentes términos para referirse a ella como “Planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación a largo plazo, ‘planeación integrada completa y planeación estratégica”, que cada vez se utiliza con mayor frecuencia para describir lo mismo que con las frases antes mencionadas.

¹² Administración, Koontz y O’Donell, capítulo 2, pág. 26- 36

La planeacion estrategica formal, fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, periodo en que las empresas mas importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeacion estrategica formal, denominandolos sistemas de planeacion a largo plazo.

Desde entonces la planeacion estrategica formal se ha perfeccionado al grado de que en la actualidad la mayoría de las empresas importantes en el mundo cuentan con algun tipo de este sistema y un numero cada vez mayor de empresas pequeñas estan siguiendo este ejemplo.¹³

1.5.1.2. La definición de Planeación Estratégica

Algunos autores definen la planeacion estrategica de la siguiente forma:

“Es la formulacion, ejecucion y evaluacion de acciones que permitan que una organizacion logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificacion de las debilidades y fortalezas internas de una organizacion, la determinacion de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijacion de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el analisis de dichas alternativas y la decision de cual escoger”.¹⁴

“Es un proceso mediante el cual la Gerencia evalúa e integra en las decisiones de politicas, tanto el estado actual como la repercusion futura de los cambios en su medio de operación”.¹⁵

“Es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estrategica entre las metas y capacidades de una organizacion y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una mision clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo una cartera comercial solida y estrategias funcionales coordinadas.”¹⁶

“Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y politicas para lograr estas metas, y desarrollan planes detallados para lograr asegurar la implantacion de las estrategias y asi obtener los fines buscados.”¹⁷

¹³ Planeación Estratégica George A. Steiner, Editorial CECSA Cap. 2, Pág. 20.

¹⁴ La Gerencia Estratégica, Fred R. David, 1ª, parte, pág. 3

¹⁵ Planeación Estratégica Aplicada a los recursos Humanos, Guvenc G. Alpander Cap. 2, Pág. 24.

¹⁶ Mercadotecnia, Phillips Kotler, Cap. 3, Pág. 58

¹⁷ Planeación Estratégica, George A. Steiner, Editorial CECSA, Cap. 2, Pág. 20

1.5.1.3. Las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Mintzberg

Desde comienzos de los noventa, la estrategia como objeto de estudio está pasando por una etapa difícil. La competencia global ha hecho que los directivos de las organizaciones tomen decisiones relacionadas con procesos de reingeniería, reducción de personal, procesos complejos de delegación de poder y autoridad, entre otros; volcando su ocupación en estar a la altura de las mejores organizaciones de la competencia, dejando a un lado a la estrategia y concentrando a la organización en dos términos: integración y ejecución.

Según **Prahalad y Hamel** (2005) se carece de un paradigma estratégico coherente y útil, parece que los directivos han decidido centrar su atención en la integración de herramientas, perdiendo el interés en la estrategia.

Mintzberg (1994) en sus publicaciones sobre estrategia y las distintas escuelas de pensamiento, ha cuestionado el proceso de planificación e implícitamente el de desarrollo de estrategias, ha puesto en duda la validez y utilidad de los distintos enfoques para el análisis estratégico, que han constituido la base de la investigación en los últimos 25 años.

Aun con la turbulencia y confusión de los últimos tiempos, los investigadores del tema coinciden en que hay que seguir reflexionando sobre el mismo, en pro de encontrar nuevos paradigmas que orienten a las organizaciones para incrementar su competitividad. Bajo la premisa que muchas de las ideas básicas de los modelos estratégicos tradicionales pueden haberse quedado incompletas, en el nuevo entorno competitivo, y que los directivos organizacionales deben pensar y actuar estratégicamente; se reconsideran los paradigmas tradicionales y en función de lo planteado anteriormente se determina considerar a las diez escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia que plantea **Mintzberg** (1999):

1. Escuela de diseño (Selznick MCMLVII, Andrews MCMLXV):

Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico¹⁸

¹⁸ Andrews, K.R. Corporate strategy as a vital function of the board (1981). Harvard Business Review.

2. Escuela de planificación (Ansoff MCMLXV):

La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.¹⁹

3. Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los LXX, Porter MCMLXXX y MCMLXXXV):

La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.²⁰

4. Escuela empresarial (Schumpeter MCML, Cole MCMLIX):

Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.²¹

5. Escuela cognoscitiva (Simón MCMXLVII y MCMLVII, March y Simón MCMLVIII):

La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la

¹⁹ Ansoff, Igor (1976). La estrategia de la empresa. Pamplona, España: Universidad de Navarra.

²⁰ Burgelman, R.A. (2002) *Strategy is Destiny: How strategy y-making shapes a company's future*, New York: The Free Press.

²¹ Hambrick, D.C. & Fredrickson, J.W. (2001). *¿Are you sure you have a strategy?* *Academy of Management Executive*, 2001, Vol. 15, No. 4.

mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.²²

6. Escuela de aprendizaje (Lindblom MCMLIX y MCMLXVIII, Cyert y March MCMLXIII, Weick MCMLCIX, Quinn MCMLXXX, Prahalad y Hamel MCMXC):

La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto, deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.²³

7. Escuela de poder (Allison CMCLXXI, Pfeffer y Salancik MCMLXXVIII, Astley MCMLXXXIV):

Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales.²⁴

8. Escuela cultural (Rhenan y Normann MCMLXVIII):

Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.²⁵

²² Chaín M. (1998). El Manejo del Cambio Estratégico en las Organizaciones. D.F., México: Ed. Camsam Impresores

²³ Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1984). Competing for the future, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

²⁴ Hamel, G. (2000). Leading the revolution, Boston: Harvard Business School Press, 2000

²⁵ Mintzberg, Henry (1999). Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica

9. Escuela ambiental (Hannan y Freeman MCMLXXVII):

Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.²⁶

10. Escuela de configuración (Chandler MCMLXII, Grupo McGill MCMLXV, Mintzberg y Miller MCMLXXIX, Miles y Snow MCMLXXVIII):

En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

Diversos investigadores coinciden en afirmar que no hay una estrategia que sea mejor que las demás, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que la organización integre. Por lo tanto, los directivos de las organizaciones no pueden dejar el crecimiento al azar; estos necesitan crear una estrategia de crecimiento y, además, deben aplicar de manera continua procesos de innovación con más rapidez que su competencia.

²⁶ Moore, Geoffrey (2007). El desafío de Darwin – innovación y estrategia. Barcelona, España: Editorial Empresa Activa.

1.5.2. El Proceso Estratégico

Según Henry Mintzberg y James Brian Quinn en el libro El proceso estrategico, conceptos, contextos y casos;

- **Estrategias:** Son acciones emprendidas al más alto nivel y definen una base continua para enfocar estos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

- **Las estrategias pueden considerarse:**

1. **A Priori:** Como guías de acción.

2. **A Posteriori:** Como el resultado de un comportamiento decisorio real. La estrategia real suele diferir de la estrategia planeada a priori, por lo que para conocer la verdadera estrategia hay que tener en cuenta el patrón aparente de las metas operativas, políticas y principales programas de la empresa.

- **Dimensiones de la estrategia**

A. Las estrategias formales efectivas contienen 3 elementos esenciales:

- I. Metas u objetivos más importantes.
- II. Políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.
- III. Programas o secuencias de acción más importantes que deberán lograr las metas definidas dentro de los límites establecidos.

B. Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos. Esto les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales y otros continuos, pero en todos los casos los recursos deben ser asignados de tal forma que tengan la posibilidad de éxito.

C. Deben comprender tanto lo impredecible como lo desconocido. Se debe tratar de construir una posición sólida, pero a la vez flexible que permita a la organización lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento.

D. Existen múltiples "rangos" de grandes estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí, congruentes con el nivel de descentralización de la organización.

- **Criterios para una estrategia eficaz**

Las estrategias eficaces deben abarcar como mínimo los siguientes factores:

- **Objetivos claros y decisivos:** Deben ser específicos y claros para que proporcionen continuidad. No tiene por qué ser escritos o numérico, pero si deben entenderse bien.
- **Conservar la iniciativa:** Una posición reactiva prolongada genera cansancio, baja la moral e incrementa los costos.
- **Concentración:** Concentra el poder en el lugar y en el momento justo.
- **Flexibilidad:** Debe ser flexible y maniobrable.
- **Liderazgo coordinado y comprometido:** Deben ser seleccionados y motivados para que sus propios intereses y valores coincidan con los del papel que se les asigne.
- **Sorpresa:** La sorpresa puede hacer que se alcance un éxito fuera de toda proporción y puede cambiar posiciones estratégicas.
- **Seguridad:** La estrategia asegura la asignación de recursos y otros aspectos operativos fundamentales.²⁷

1.5.2.1. De la Planeación Estratégica a la Administración Estratégica

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

- **Integra:**

La administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información.

- **Etapas de la administración estratégica: formulación de la estrategia:**

Consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

- **Implementación de la estrategia:**

La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

²⁷ Porter, Michael, (1990) La Ventaja Competitiva de las Naciones: Ediciones Vergara.

- **Evaluación de la estrategia:**

Es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las 3 actividades para evaluar las estrategias son: 1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes. Medición de desempeño.²⁸

- **FORMULAR IMPLEMENTAR, Y EVALUAR ESTRATEGIAS**

Se presentan actividades en 3 niveles de la jerarquía de una organización:

- **El corporativo**
- **El de unidades estratégica o divisiones. el de las funciones. integrar la intuición y el análisis:**

La intuición basada en las experiencias, los juicios, las sensaciones del pasado resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas. El razonamiento analítico y el intuitivo se complementan.

- **Adaptarse al cambio:**

El proceso de administración estratégica parte del supuesto que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos para poder hacer cambios oportunos cuando se necesiten.

- **terminos claves de la administracion estrategica:**
- **Estrategas:**

Son las personas responsables del éxito o fracaso de una organización.

- **La declaración de la misión:**

Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión responde de las operaciones de la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. La declaración de la misión, fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

²⁸ Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David. Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez. Disponible en el siguiente link: <https://cfsbusiness.files.wordpress.com/2011/10/resumen-de-direccionamiento-estrategico.pdf>

- **Las amenazas y oportunidades externas:**

Se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro. Un postulado básico de la administración estratégica es que la empresa debe formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente para alcanzar el éxito resulta esencial, detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de investigación, la recopilación y asimilación de la información externa, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

- **Las fuerzas y debilidades internas:**

Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital en la administración estratégica. Las fuerzas y debilidades se establecen en relación con la competencia. Los factores internos se pueden medir de varias maneras: El cálculo de razones, la medición del desempeño, realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria, diversos tipos de encuesta.

- **Los objetivos a largo plazo:**

Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen un curso, ayudan a la evolución, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

- **Las estrategias:**

Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

- **Los objetivos anuales:**

Son las metas que debe alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales y los objetivos a largo plazo deben ser: mensurables, cuantitativos, desafiantes realistas, consistentes y estar por

orden de prioridad. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia. Y sientan las bases para asignar recursos. Los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de la estrategia.

- **Las políticas:**

Son el medio que se utilizará para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen las reglas y los procedimientos para reforzar las actividades, a efecto de alcanzar los objetivos enunciados.

- **cual es el negocio**

La declaración de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser. Un enunciado claro de la misión es crucial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente. La declaración y la misión visualizan la organización a largo plazo en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir.

La declaración de la misión es el primer paso para la administración estratégica. Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.

Según VERN MCGINNIS: Una declaración de la misión debe:

- I. Definir cómo es la organización y cómo querría ser
- II. Ser lo bastante limitado para excluir algunos negocios y lo bastante amplio para dar cabida al crecimiento creativo.
- III. Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- IV. Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.

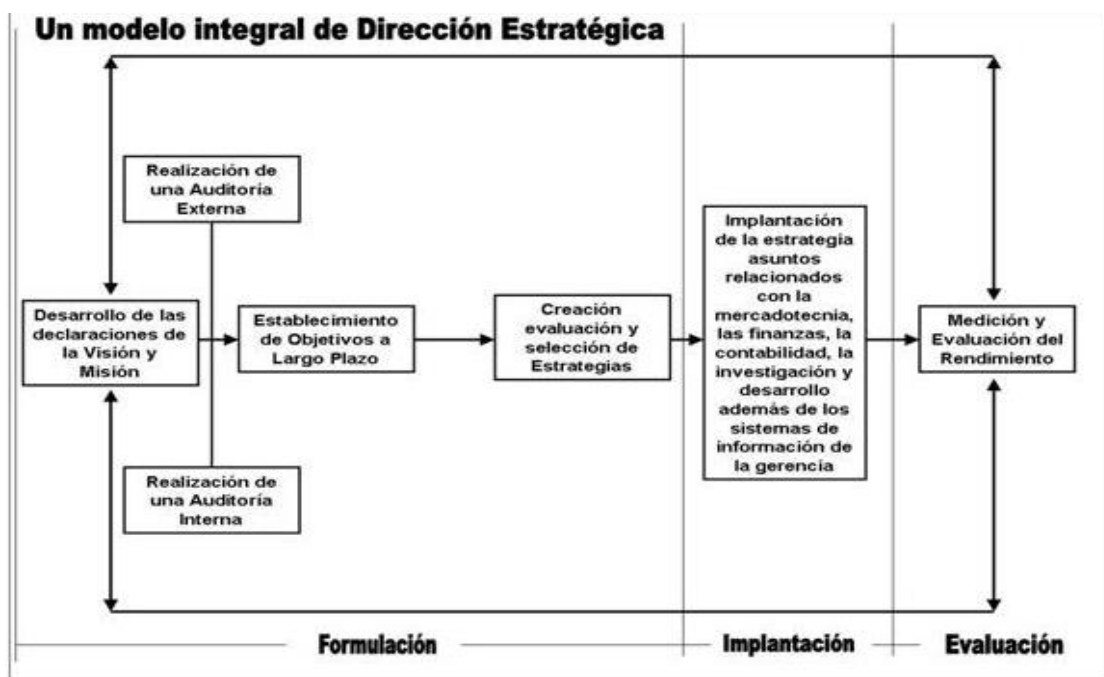
Hacer su declaración en términos lo bastante claros, como para que los pueda entender toda la organización.²⁹

²⁹ Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred David. Para la Tecnología en Gestión de Negocios.

1.5.2.3. El Proceso de Administración Estratégica de David.

Este modelo representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias; osin embargo para el desarrollo de la presente investigación y el logro de los objetivos propuestos, se aplicó solamente la primera fase del modelo: la Formulación de la Estrategia. Según la figura 1, el modelo de fred David se compone de los siguientes elementos tal como se muestra a continuación:

Figura 1. Modelo integral de Dirección Estratégica



Fuente: Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, núm. 3, junio de 1988, p. 40.

Según la figura número 1 del modelo de Fred David, se compone de los siguientes elementos:

- **Desarrollo de las declaraciones de la visión y misión.**

El autor en este punto plantea, que una organización debe tener en cuenta el rumbo al cual va dirigido su razon de ser, por ende la visión debe contar con una

pregunta la cual es; ¿Qué queremos llegar hacer? Una vision definida proporciona el fundamenro para crear una declaracion de la mision integral, Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser formada de preferencia par una oracion y desarrollada par tantos gerentes como sea posible.

- **Realización de una auditoria externa.**

La auditoria externa es el contexto para determinar las amenazas y oportunidades en el mercado de su contexto, de este modo poder determinar cuales son sus principales competidores locales, precios, sustitutos entre otros. Así mismo poder identificar sementos de mercado o áreas específicas las cuales pueda atender la empresa, para encontrar nuevas oportunidades.

- **Realización de una auditoria interna**

La auditoría interna proporciona la identificacion de debilidades y fortalezas, con respecto a las funciones de la empresa a nivel interno, permitiría identificar como se encuentra la empresa con refrente a posibles problematicas en su administración, su gerencia, su parte económica, su gestión, entre otros, además de saber cuales han sido sus fortalezas que la han llevado cinco años en el mercado.

- **Establecimiento de objetivos a largo plazo**

Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito. De esta forma ayuda a la creación, evaluación y selcción de estrategias.

Para el presente trabajo al punto al cual se llegará será la creación de estrategias para la empresa mencionada anteriormente, donde se formulará una serie de estrategias que se adhiere al campo o marco que comprende la empresa con respecto al sector de confecciones de textiles y como tal como su estructura organizacional.

- **Implantación de estrategia**

La implantación no esta bajo la concepción del presente trabajo por ende su desarrollo y evaluación sera por parte del equipo que sea escogido por la empresa MULATA- NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S.

1.5.3. Marco Conceptual

I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión orientado a canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores de una organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a medio y largo plazo.³⁰

II. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

Toda empresa debe trazar un camino y saber a dónde se dirige, con el fin de permanecer orientada en el mercado en el cual se ubica; a esto se le conoce como direccionamiento estratégico. Los componentes del direccionamiento estratégico son los principios corporativos: la visión y la misión de la organización.³¹

III. ENTORNO:

El término entorno externo (o el medio ambiente externo), designa todo conjunto de variables externas a la organización pero que la influyen, directa o indirectamente y también puede ser influida por ella. En el entorno externo, incluye el contexto económico, tecnológico, sociocultural, político-legal (llamado entorno contextual), y un conjunto de elementos que actúan más cercana y directa con la organización, tal como los clientes (actuales y futuros), proveedores, competidores, prescriptores, instituciones financieras, sindicatos, medios de comunicación, entre otros.

Tradicionalmente el entorno de la empresa se divide en dos grandes grupos: específico y general.

³⁰ David P. Norton, Robert S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral; HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, Editorial: Grupo Planeta (GBS), 2009, ISBN 8498750482, 9788498750485.

³¹ Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión. Teoría y metodología.

- **Entorno específico:** Afecta de modo especial a nuestra empresa, y es más cercano.
- **Entorno general:** Afecta a todas las empresas, y no lo hace de modo tan directo.

Este entorno comprende aquellos elementos externos a la empresa que están relacionados estrechamente con ella y, por tanto, tienen una influencia muy directa.³²

IV. ESTRATEGIA:

La estrategia corporativa es el resultado final de toda planeación estratégica y corresponde al conjunto de lineamientos de una compañía para poder satisfacer las expectativas de sus clientes, lograr un posicionamiento competitivo y estratégico en el mercado y alcanzar los objetivos organizacionales (Porter, 1996).

V. FIDELIZACION DE CLIENTES:

Fidelización es la acción comercial que trata de asegurar la relación continuada de un cliente con una empresa, evitando que sea alcanzado por la competencia. Es un objetivo fundamental del marketing de relaciones el mantener a los clientes antiguos en la empresa. La preocupación de las empresas actuales ya no es únicamente el captar nuevos clientes, sino mantener o conservar los que ya tiene. Está más que demostrado que resulta diez veces más barato retener a un cliente que captar uno nuevo, pero cómo conseguirlo será lo que marque la pauta a la hora de poner en marcha un sistema de fidelización. Esta preocupación de las empresas se debe además de a la competencia, es porque una base de clientes fieles es el requisito previo para el éxito prolongado de una empresa y a que el liderazgo cuota de mercado se consigue con el mantenimiento de clientes satisfechos, y para ello se debe crear vínculos que permitan a los clientes ver sus propios intereses convertidos en claras prioridades en las acciones de la empresa.

VI. GESTIÓN:

Gestión: Viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25). Según Rementería es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a

³² La empresa y su entorno, mediante el siguiente:

https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf

elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementeria, 2008, p. 1). Al respecto Rementeria agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

VII. INDICADORES DE GESTIÓN:

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.³³

VIII. MATRIZ DE FACTOR INTERNO:

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

IX. MATRIZ DE FACTOR EXTERNO:

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

X. METAS:

Son los medios a través de los cuales se desarrollan los objetivos. De acuerdo con T. Strickland, la estrategia de una empresa se define como “el plan de acción que

³³ Pérez Jaramillo, Carlos Mario, definición de LOS INDICADORES DE GESTIÓN, SOPORTE & CIA. LTDA., a través del siguiente link:
<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

tiene la administración para posicionar a la compañía en el mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”.³⁴

XI. MISIÓN:

Para la organización, la misión es la formulación interna de propósitos, factor que además le permite tener una identidad propia y diferenciadora en el mercado. Es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Para la construcción de la misión se debe responder a las siguientes preguntas: ¿para qué existe la organización?, ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cuáles sus clientes?, ¿cuáles sus prioridades?, ¿cuál es su responsabilidad?, ¿cuáles son sus derechos frente a sus colaboradores? y ¿cuál es su responsabilidad social?³⁵

XII. OBJETIVOS:

Son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Son vitales en el éxito de la organización porque pautan direcciones, evalúan los procesos, revelan aspectos que en algunas ocasiones no se tienen en cuenta, permiten ejecutar actividades de control, motivación, organización y planificación.

XIII. ORGANIZACIÓN:

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional.

XIV. PRINCIPIOS CORPORATIVOS:

Son uno de los pilares fundamentales en la estructura de la organización. A través de ellos se estipulan los principios éticos, los valores, las creencias y las normas que regulan la vida de la empresa, rigen su cultura corporativa y su filosofía; por lo tanto, los integrantes de la organización deben estar en capacidad de asumir y compartir los principios corporativos porque, en definitiva, son la columna vertebral

³⁴ Páez, Chichí. El Proceso de la Gerencia Estratégica. Gerencia en Acción. [en línea] Disponible en: <http://www.elalmanaque.com/gerencia/art7.htm> consultado el marzo 5 de 2018.

³⁵ López Martínez, Javier y Rodríguez M., Rocío. Gerencia estratégica Creativa. Cartilla 13. Diplomado en Creatividad Empresarial. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán, 2008. ISBN: 978-958-9483-47-3. Bogotá, D. C. – Colombia. 2008. Pág.9.

donde se soporta el pensamiento organizacional. La misión, la visión y los demás principios corporativos deben estar orientados hacia un mismo punto; no se pueden contradecir: Como norma reguladora, los principios corporativos definen el direccionamiento estratégico la compañía. En todas las empresas existe un conjunto de principios corporativos, así no estén escritos. La organización no puede, de ninguna manera, ser neutra y desconocer el significado e importancia de los principios corporativos; por ello, en el desarrollo de procesos de planeación estratégica se contempla el análisis, puesta en marcha o redefinición de los principios, para luego difundirlos ante todos los funcionarios como parte integral del proceso.

XV. PLANEACIÓN ESTRATEGICA:

La planeación estratégica es una de las herramientas administrativas esenciales para la gestión empresarial, pues de esta depende en gran parte el desempeño de cada compañía. Una planeación estratégica formal es un proceso en donde se determinan la misión, los objetivos principales, las estrategias y las políticas que gobiernan la adquisición y la asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización (Pearce, Freeman y Robinson, 1987). De esta forma, un proceso de planeación efectivo es aquel en donde se enlazan las metas estratégicas en el corto y largo plazo y en el que se involucran los planes operacionales para llevar a alcanzar cada una de estas (Glaister y Falshaw, 1999).

XVI. RECURSOS:

“Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.” Chiavenato (1999).

XVII. RENTABILIDAD NETA:

Se entiende por utilidad neta la utilidad resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional, los gastos e Ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la reserva legal. Es la utilidad que efectivamente se distribuye a los socios.³⁶

³⁶Definición tomada de la página web: Gerencie, mediante el siguiente link:
<https://www.gerencie.com/utilidad-neta.html>

XVIII. TOMA DE DECISIONES:

La toma de decisiones es una capacidad netamente humana, deriva del poder de la razón y el poder de la voluntad, es decir, pensamiento y querer unidos en la misma dirección.

Es el proceso de analizar, organizar y planificar en busca de un propósito específico. Recurrentemente, los seres humanos deben elegir entre diferentes opciones, aquella que según su criterio es la más acertada.

Se puede presentar en diferentes contextos: a nivel personal, familiar, laboral, social, sentimental, económico, empresarial, etc. Es decir, en todo momento se presenta la toma de decisiones, la diferencia radica en la forma en la cual se llega a ellas.

Para el administrador o gerente tomar decisiones representa una de las mayores responsabilidades que debe asumir a nivel laboral. Tomar la decisión correcta es una de las metas de quienes practican la gerencia, para ello deben contar con ciertos conocimientos, una amplia experiencia en el tema y seguridad personal.³⁷

XIX. VALORES:

Una definición de valores dada por Scott y otros en el libro “Visión, Valores y Misión Organizacionales” (SCOTT, 1997) es “un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable”, lo que los convierte en cimientos para la visualización, para la alineación de metas y la creación de cultura organizacional.³⁸

XX. VISIÓN:

Es la reunión de ideas generales de lo que la compañía es y quiere ser en el futuro. No se plantea una visión en términos numéricos, debe ser amplia e inspiradora; está definida por los directivos de la empresa y debe ser acatada y conocida por los demás miembros de la empresa. Se debe plantear de forma duradera, no necesariamente estática, marcando diferencias con otras empresas

³⁷ Tomado de la página: [webyempresas.com](https://www.webyempresas.com), mediante el siguiente link:
<https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/>

³⁸ Definición según: Suárez Correa, Edwin Administrador de empresas, egresado de la Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín, Colombia, En estudios de especialización en Gerencia de la Institución Universitaria CEIPA, Diplomado en Tutoría Virtual con la OEA, Docente de Planta de la Institución Universitaria CEIPA.

similares, describiendo claramente los valores y las prioridades de la organización y respondiendo básicamente a la pregunta ¿Cuál es el negocio en el cual estamos inmersos? En su elaboración es obligatorio analizar los alcances, la participación en el mercado y las actividades a desarrollar en el futuro; así se fija un punto de mira, a dónde se debe proyectar el futuro de la organización y hasta dónde quiere llegar en términos de crecimiento, tecnología, innovación, calidad, aprendizaje, entre otros.

La visión es importante para trazar una bitácora y emprender todo tipo de acciones que conlleven a tener éxito (estrategias); esas acciones, con el transcurrir del tiempo, deben ser evaluadas desde sus resultados, con el fin (si es necesario) de reestablecer el rumbo y hasta en algunos casos cambiar la visión. Lo difícil de la visión no está en el grado de dificultad para redactarla sino en su socialización, en transmitirla y, más allá, en lograr que sea compartida y acatada por el resto de la organización. ³⁹

1.6. MARCO CONTEXTUAL

MULATA- Núcleo sectorial de confecciones del Norte del Cauca S.A.S nace en el 2011, por medio de un proyecto financiado por fomipyme y ejecutado por la Fundación Propal, agrupando 13 modistas de la zona norte del cauca, de los municipios de Santander de Quilichao, Puerto Tejada y Villa Rica.

Durante ese mismo año las socias recibieron capacitaciones en varios temas; participaron dos ferias, una organizada por el parque industrial y otra por el Sena de Santander de Quilichao, donde se dieron a conocer mediante la exhibición de sus productos; también asistieron al evento Colombia tex en Medellín en donde ampliaron los conocimientos sobre maquinaria, textiles e insumos para la confección.

La empresa fue constituida como Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. y cuenta con registro en cámara de comercio. 15 de marzo del 2011

Adicionalmente ha sido beneficiaria del proyecto de la pastoral social, donde se capacito al personal en enfoque psicosocial y les dotó con dos máquinas.

El trabajo de la empresa centra principalmente en la confección industrial y ha confeccionado dotación para diferentes empresas tales como: **FRIOMIX**, Zona

³⁹ López Martínez, Javier y Rodríguez M., Rocío. Gerencia estratégica Creativa. Cartilla 13. Diplomado en Creatividad Empresarial. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán, 2008. ISBN: 978-958-9483-47-3 Bogotá, D. C. – Colombia 2008.

Franca del Cauca y Cartonera Nacional; actualmente proveen a **PAVCO de Occidente, OMNILIFE y Fundación Colombina**.

La empresa en la actualidad esta constituida por seis empleados en los cuales esta dividida su estructura organizacional. Por cada taller se hace una contratación de personal solo en casos que sea necesario, por ejemplo el atender un pedido de gran volumen donde se requiera en menor cantidad de tiempo. la contratación se realiza por contrato obra labor.

La empresa está constituida por seis talleres los cuales se encuentran ubicados en Puerto Tejada, un taller ubicado en la vereda Sanjón Rico y un Taller en Santander de Quilichao.

Cada taller cuenta con su área trazado y corte, área de estampados, área de confección y área de almacenamiento.

En cada taller se realizan también actividades administrativas.

Los talleres se encuentran ubicados en viviendas familiares y cuentan con los servicios de agua potable, disposición de residuos sólidos y energía eléctrica.

La empresa no se ha solidificado en el mercado como una gran proveedora de indumentaria para empresas del sector, ya que sus competencia actual esta por encima con sus precios de venta, es decir sus productos son muy caros a comparación del de los demás.

En la actualidad la empresa presenta dificultades a nivel organizacional, lo que ha llevado a una serie de cambios, tales como, rediseño de su dirección estratégica.

Ya que se están viendo con poco control de la empresa, y el horizonte como organización se está desenfocado.

1.7. MARCO LEGAL

MULATA- Núcleo sectorial de confecciones del Norte del Cauca S.A.S, es una Sociedad Por Acciones Simplificada (SAS) constituida por las siguientes personas tal como se muestra en la tabla No 1:

- **Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.**

Tabla 1. Información personal de las socias.

NOMBRE	Nº DOCUMENTO	DIRECCIÓN
LILIA ESCOBAR MONTEZUMA	34.514.544 de Puerto tejada	Calle 25N 25-39
OFELIA HURTADO MUÑOZ	34.596.231 de Santander de Q	Cra 16ª # 7-40
FRANCY RAMOS OTERO	34.514.900 de Puerto Tejada	Cra 19 #14-32
LUZ MARÍA SALAZAR LUNA	34.510.382 de Puerto Tejada	Calle 26 # 20-25
LUZ ÁNGELA CASTRO	29.252.786 de Candelaria	Vereda Sanjón Rico
NIDIA YANETH MOSQUERA	34.513.098 de Puerto Tejada	Cra 18 # 23-37

Fuente: Elaboración propia.

- **Razón Social seguida de las letras “SAS”.**

MULATA NUCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S.

- **El domicilio principal de la sociedad.**

Carrera 23 # 23-37 Barrio La esperanza, Puerto tejada- Cauca.

- **Término de duración de la empresa.**

La empresa Mulata Núcleo Sectorial del Norte del Cauca cuenta con un término de duración Indefinido.

- **Enunciación clara de las actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita.**

C1410: Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.

G4642: Comercio al por mayor de prendas de vestir.

- **Capital Autorizado, Suscrito y Pagado.**

Capital autorizado: \$1.400.000,00
Capital suscrito: \$1.400.000,00
Capital pagado: \$1.400.000,00
Acciones: \$14.000,00
Valor Nominal: \$100.00

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

MULATA- Núcleo sectorial de confecciones del Norte del Cauca S.A.S, es una empresa encargada de confeccionar indumentaria industrail. Tales como:

- Camisas.
- Busos.
- Pantalones drils.
- Overoles entre otros.

Está ubicada en el Municipio de Puerto Tejada, cauca. Hace parte del sector secundario, trasnformacion de materia prima. Es una pequeña empresa del sector, cuenta con recursos humanos y recursos materiales.

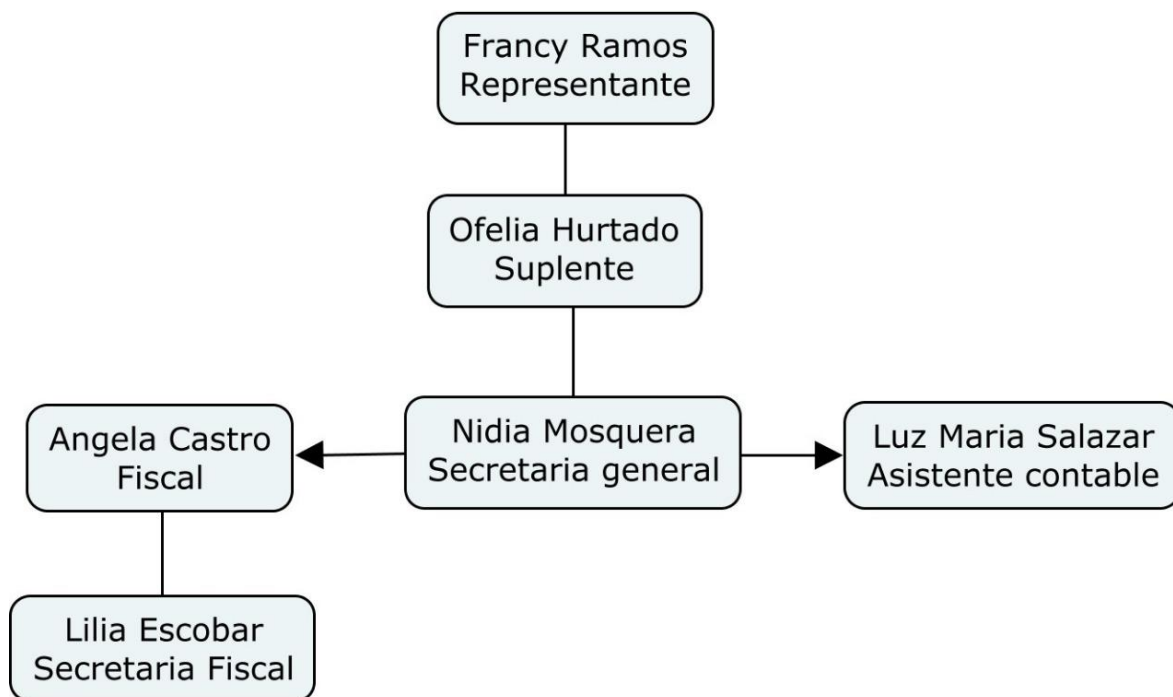
Cuenta con seis talleres distribuidos en el municipio de Puerto Tejada y uno en Santander de Quiichao.

Provee actualmente a la empresa Pavco de Occidente con la indumentaria textil, se aclara que la empresa Pavco de Occidente es su cliente principal por ello se cita a diferencia de los demás que son por temporadas pero no constate durante el año corrido de operaciones de confección textil.

2.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Los aspectos organizacionales estan concentrados en el siguiente organigrama, tal como se muestra en la figura No. 2 proporcionado por la empresa MULATA-NÚCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S.

Figura 2. Organigrama al momento de constitución



Fuente: Mulata Núcleo Sectorial de confecciones del Norte Cauca S.A.S

La estructura ogranizacional recae sobre las personas que se encuentran estipuladas en el anterior organigrama, han funcionado asi mas de 4 años, pero esta provisto a cambios con respecto a responsabilidades sujetas a sus cargo.

2.2. ASPECTOS LABORALES

En cuanto a los aspectos laborales no existe ningun tipo de area de recursos humanos, no hay algun tipo de contrato establecido para cada una de las personas que actualmente pertenecen a la empresa, estan en una comunion por asocio de efcto verbal , se realiza unicamnte un contrato de tipo obra labor cuando se necesita cumplir con pedido de sus confecciones de gran volumen, esto con respecto al area de personal y aspectos laborales.

2.3. INGRESOS

La fuente de ingresos se determinan por su labor conjunta como talleres ubicados en los Municipios de Puerto Tejada y Santander de Quilichao, pero no tiene un control o un manejo de los mismos en cuanto a ganancias obtenidas al final de un año corrido o mensual. Es decir no tienen claro cuanto son sus ganancias al final de cierto periodo de tiempo, por lo cual no tienen el conocimiento de si la empresa esta ganando o esta perdiendo.

2.4. ÁREA TECNOLÓGICA

La empresa no cuenta con sistemas tecnologicos, solo cuenta con maquinaria de uso de confeccion textil, con las cuales realizan el desarrollo de sus actividades de confección, algunas de las maquinas son:

- Collarin Jontex Modelo JT-F007.
- Fileteadora 3 hilos Siruba Modelo 504M2-04.
- Plana doble aguja Siruba Modelo T828-45-064M.
- Plana posicionadora Siruba Modelo DL918-M1.
- Bordadora Brother Modelo PE-770.
- Bordadora Brother Modelo BP2100.
- Plana 1 aguja Jontex Modelo JT-1130H.
- Fileteadora 5 hilos puntada de seguridad Jontex Modelo GN757.

La empresa no cuenta con software o mecanismo tecnológicos en cuanto a manejo de información que sea propios de la empresa, es decir manejan información, pero con equipos de uso personal.

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA.

Fecha de fundación: 17 de septiembre de 1897

Nombre del/los fundador (es): El fundador del Municipio de Puerto Tejada fue el General Manuel Tejada Sánchez y a él se debe su nombre.

Reseña histórica:

“Puerto Tejada se fundó para “meter en orden” a los negros de los ríos Palo, Paila y Guengüe. Fue en ese proceso de resistencia que, durante los siglos XVIII y XIX, negros esclavos y libres se tornaron imposibles de controlar por parte de los hacendados ; pero con mayor fuerza desde la promulgación de la ley de abolición de la esclavitud en 1851. Desde entonces esta población recién liberada se asentó en las haciendas a través de diversas formas de colonato para aprovechar la fertilidad de las tierras donde construyeron fincas familiares dedicadas a la producción del cacao, tabaco, café, yuca, maíz y plátano, dando lugar a una pujante economía agrícola de colonos y terragueros a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX; otros se instalaron en los bosques, como el Monte Oscuro, y comenzaron a explotarlos agrícolamente; a lo anterior se sumó la intervención de comerciantes caleños y extranjeros, entre ambas fuerzas dieron al traste con la dominación esclavista dirigida a la distancia desde Popayán.

Su fundación acontece en un contexto nacional plagado de guerras; ha caído la República Federalista de manos de la llamada Regeneración de Núñez y Caro, de corte centralista y unitario, se ha reencauchado la Iglesia Católica como máxima y única autoridad educativa y religiosa con la Constitución de 1886, se ha comenzado a fraguar la venganza bogotana contra la hegemonía de Presidentes popayanejos la cual se concretará en el quinquenio de Rafael Reyes quien desmembra al Gran Cauca en 1910; se ha pasado del siglo XIX al XX con la Guerra de los Mil Días. Se sabe que la fundación de Puerto Tejada se inició por parte de habitantes de las riberas del río Palo que escogieron la confluencia de este y del río Paila como sitio de mercado e intercambio ante la atónita mirada de los latifundistas de la época como los descendientes de Don Julio Arboleda dueños de las grandes haciendas aledañas.

El general José Antonio Pinto como Gobernador del Cauca señala la fecha del 14 de Julio de 1897 como el día de la fundación de Puerto Tejada como corregimiento de Caloto, según el decreto 299. En rigor según el historiador Mariano Sendoya, había fincas y viviendas en el lugar desde 1871 y el caserío

empezó a fundarse desde 1891. Fue segregado de Caloto y erigido en municipio en 1912.

Puerto Tejada es el resultado de la colonización de tierras planas y bajas bien diferente a la de laderas pues no se hace con inmigrantes sino por expansión de la propia población sobre latifundios privados y no sobre baldíos de la nación, de la resistencia al sistema esclavista arcaico, estático y fosilizado manejado desde Popayán, y de la lucha por la libertad de los hombres de ascendencia africana que, desde el siglo XVIII, sirvieron de fuerza productora de riqueza de Caloto, fundamentalmente en las minas y en las haciendas latifundistas esclavistas que ahora corresponden al norte del actual Departamento del Cauca: Japio, La Bolsa, Quintero, Pílamó, Guayabital, Güengüé, San Fernando, La Ciénaga, El Ortigal. Con Puerto Tejada surgen 10 pueblos más los cuales aceleran la descomposición final del régimen colonial y esclavista que sobrevivía a finales del XIX, y crea las condiciones para la entrada del capital comercial caleño y de extranjeros orientado hacia la exportación de cacao, tabaco y café, y al inicio de la implantación cañera en 1940 y a su expansión paroxística en 1960-70.

Límites del municipio: El Municipio de Puerto Tejada tiene una ubicación privilegiada: Al Norte limita con los Municipios de Santiago de Cali y Candelaria, al Sur con el Municipio de Caloto y Villarrica, al Occidente con Villarrica y Jamundí, al oriente con Miranda y Padiilla.

Extensión total: El área total del municipio es de 102 Kilómetros cuadrados (11.169.07 hectáreas). Km²

Extensión área urbana: 368.1 Km²

Extensión área rural: 10.800.97 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 968 m.s.n.m

Temperatura media: 24 °C

Distancia de referencia: Puerto Tejada se encuentra 17 Km de la ciudad de Cali y a 108 Km de Popayán.

Economía: El Municipio de Puerto Tejada ha basado durante años su economía en el sector agrícola, hasta hace algunas décadas ésta fue una región productora de cultivos de pan coger, frutales, productos transitorios y un alto sector cultivado en cacao; las cuales aportaban a la seguridad alimentaria de la región y que lo consolidaba como parte de la despensa agrícola del sur occidente Colombiano.

La actividad económica actualmente gira alrededor del monocultivo de la caña de azúcar, en mediana proporción los cultivos de pan coger, otros cultivos, la ganadería y pecuarios. Algunas haciendas desempeñan la Explotación de leche en un 40% carne 10% y doble propósito 50% la raza predominante es la Holstem y en una mínima proporción la raza pardo Suizo con un total de 1.574 cabezas. La industria azucarera es la principal fuente de empleo del Municipio.

El Municipio cuenta con 3 desarrollos industriales hoy convertidos en zonas Francas, considerada como uno de los polos de desarrollo mas importantes del país a partir de la legislación del decreto 1197 de 3 de Abril de 2009, consolidados con 19 empresas sentadas en y 10 empresas dispersas en el sector urbano rural. El municipio de Puerto Tejada posee una economía basada en la agro-industria y la gran industria, sin embargo, continua en la búsqueda de estrategias económicas para hacer de este un Municipio competitivo y atractivo para la inversión privada y pública, nacional y extranjera, en cada uno de los subsectores que la conforman (Agropecuaria, comercial, servicios e industrial) Las cuales arrojarían como resultado nuevas oportunidades laborales y empleos dignos que a su vez mejoren los niveles de ingreso de los habitantes, con el fin de contribuir a mitigar la problemáticas social, creando condiciones de calidad de vida de los Portejadeños.

En Puerto Tejada, el sistema vial ha sido pieza clave de su propio desarrollo integral, entre sus vías terrestres se encuentran:

Vía a Cali: Actualmente vía departamental comunica con el departamento del Valle por medio del Puente Hormiguero, tiene 11km, hasta la cabecera Municipal y tiene una sección de de via de 7.5 y 9.1 en sus tramos mas anchos, deteriorada, comunica con las veredas la serafina, Vuleta Larga, San Carlos y Bocas del Palo. Por ella transita carga pesada como son los carros cañeros que la convierten en su vía de alto riesgo por el tamaño, frecuencia y peso de los mismos.

Vía a Villarrica: Es la continuación de la vía que viene de Cali a Jamundí, tiene una sección de 7mts en el casco urbano y 11mts en el tramo que hace parte de la malla vial Nacional.

Via a Palmira: Vía Nacional, comunicada con el departamento del Valle, se encuentra en buen estado y hace parte de la malla vial. Comunica con las veredas Zanjón Rico, Cañas Mexico

Via Padilla: Comunica a Puerto Tejada con el municipio de Padilla y en su recorrido se llega a las veredas las Brisas y Guengue

Vias urbanas: Son las vías urbanas pavimentadas o no y que establecen su jerarquía de acuerdo a la frecuencia de uso y conexión de equipamientos colectivos, en total suman 40.740ml.⁴⁰

3.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Para analizar el entorno demográfico es necesario conocer datos sobre la población a nivel Nacional, Departamental y Municipal, para ello a continuación se muestran Gráficos y tablas respectivamente para observar los datos sobre la población. El gráfico No.1 nos muestra la población total Nacional proyectada a junio del año 2018. Tal como se muestra a continuación:

Gráfico 1. Población total Nacional proyectada al año 2018



Fuente: Departamento Nacional de Estadísticas - DANE⁴¹

Estos datos son de suma importancia al momento de analizar este entorno de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de confecciones del Norte del Cauca, ya que nos permite conocer el crecimiento poblacional de los habitantes a nivel nacional. Una variable para tener presente.

Por otro, se muestra la información a nivel Departamental según el DANE sobre la proyección de población al año 2020 con un crecimiento poblacional del

⁴⁰ Tomado de: Página oficial de la alcaldía del municipio de Puerto Tejada Cauca. http://www.puertotejada-cauca.gov.co/informacion_general.shtml 07/03/2018.

⁴¹ Tomado el 10 de marzo a las 10:56 am, a través de la página web: www.dane.gov.co, a través del siguiente link: <http://www.dane.gov.co/reloj/>

departamento del Cauca del 2.8 % al año 2020, tal como se muestra en la tabla No. 2 a continuación:

Tabla 2. Proyecciones de población a nivel Departamental al 2020

DP	Departamento	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
05	Antioquia	6.299.990	6.378.132	6.456.299	6.534.857	6.613.118	6.691.030	6.768.388	6.845.093
08	Atlántico	2.402.910	2.432.003	2.460.863	2.489.514	2.517.897	2.545.924	2.573.591	2.600.904
11	Bogotá, D.C.	7.674.366	7.776.845	7.878.783	7.980.001	8.080.734	8.181.047	8.281.030	8.380.801
13	Bolívar ⁽¹⁾⁽³⁾	2.049.109	2.073.004	2.097.161	2.121.956	2.146.696	2.171.280	2.195.495	2.219.139
15	Boyacá	1.272.855	1.274.615	1.276.407	1.278.107	1.279.955	1.282.063	1.284.375	1.287.032
17	Caldas	984.115	986.042	987.991	989.934	991.860	993.866	995.822	997.831
18	Caquetá	465.487	471.541	477.642	483.846	490.056	496.241	502.410	508.517
19	Cauca ⁽¹⁾⁽³⁾	1.354.733	1.366.984	1.379.169	1.391.836	1.404.205	1.415.933	1.426.938	1.436.916
20	Cesar	1.004.058	1.016.533	1.028.890	1.041.204	1.053.475	1.065.673	1.077.770	1.089.792
23	Córdoba ⁽¹⁾⁽³⁾	1.658.067	1.683.782	1.709.644	1.736.170	1.762.530	1.788.507	1.813.854	1.838.371
25	Cundinamarca	2.598.245	2.639.059	2.680.041	2.721.368	2.762.784	2.804.238	2.845.668	2.887.005
27	Chocó ⁽²⁾	490.317	495.151	500.093	505.016	510.047	515.145	520.296	525.505
41	Huila	1.126.316	1.140.539	1.154.777	1.168.869	1.182.944	1.197.081	1.211.163	1.225.343
44	La Guajira	902.367	930.143	957.797	985.452	1.012.926	1.040.157	1.067.063	1.093.671
47	Magdalena	1.235.532	1.247.514	1.259.822	1.272.442	1.285.384	1.298.691	1.312.428	1.326.525
50	Meta	924.871	943.072	961.334	979.710	998.162	1.016.701	1.035.256	1.053.867
52	Nariño	1.701.782	1.722.945	1.744.228	1.765.906	1.787.545	1.809.116	1.830.473	1.851.477
54	Norte de Santander	1.332.378	1.344.038	1.355.787	1.367.708	1.379.533	1.391.239	1.402.695	1.413.837
63	Quindío	558.969	562.114	565.310	568.506	571.733	575.010	578.268	581.552
66	Risaralda	941.275	946.632	951.953	957.254	962.529	967.767	972.978	978.173
68	Santander	2.040.932	2.051.022	2.061.079	2.071.016	2.080.938	2.090.839	2.100.704	2.110.580
70	Sucre	834.937	843.202	851.515	859.913	868.438	877.057	885.835	894.785
73	Tolima	1.400.140	1.404.262	1.408.272	1.412.220	1.416.124	1.419.947	1.423.719	1.427.427
76	Valle del Cauca	4.520.480	4.566.875	4.613.684	4.660.741	4.708.262	4.756.113	4.804.489	4.853.327
81	Arauca	256.527	259.447	262.315	265.190	267.992	270.708	273.321	275.814
85	Casanare	344.040	350.239	356.479	362.721	368.989	375.249	381.554	387.828
86	Putumayo	337.054	341.034	345.204	349.537	354.094	358.896	363.967	369.332
88	Archipiélago de San Andrés	75.167	75.801	76.442	77.101	77.759	78.413	79.060	79.693
91	Amazonas	74.541	75.388	76.243	77.088	77.948	78.830	79.739	80.682
94	Guainía	40.203	40.839	41.482	42.123	42.777	43.446	44.134	44.844
95	Guaviare	107.934	109.490	111.060	112.621	114.207	115.829	117.494	119.214
97	Vaupés	42.817	43.240	43.665	44.079	44.500	44.928	45.367	45.822
99	Vichada	68.575	70.260	71.974	73.702	75.468	77.276	79.134	81.048
00	Total Nacional	47.121.089	47.661.787	48.203.405	48.747.708	49.291.609	49.834.240	50.374.478	50.911.747

Fuente: Departamento Nacional de Estadísticas – DANE

Según la tabla anterior, el crecimiento poblacional total del departamento del Cauca para el año 2020 sería de 1.436.916 habitantes.

A nivel Municipal se puede observar los siguientes datos sobre el número de habitantes:

Demografía de Puerto Tejada.

En la tabla 3 se puede observar que la *Densidad de población* del municipio de Puerto Tejada Cauca es de 490 (Hab/Km2). Su número de habitantes es de

46.088 personas, de los cuales 40.557 viven en la cabecera municipal, y el 5.531 son de las zonas rurales⁴².

- **Población por sexo de Puerto Tejada Cauca:** En la tabla 3 se observa que del total de la población de este Municipio el 47,3% son hombres y el 52,6% mujeres.

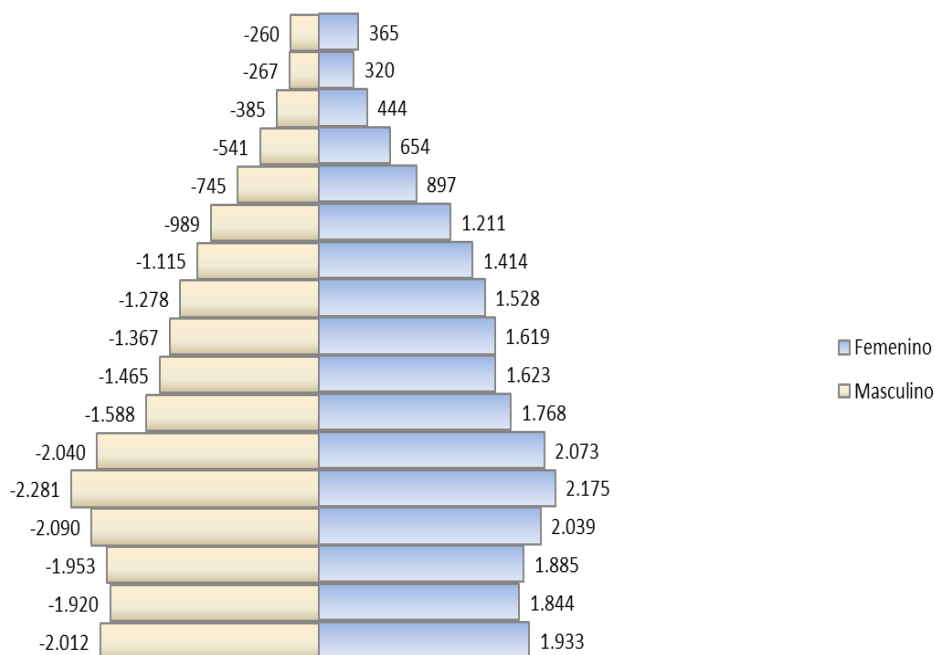
Tabla 3. Población por sexo de Puerto Tejada Cauca proyección 2018.

Edades	Masculino	Femenino	Total	Porcentaje
0 a 4 años	2.012	1.933	3945	8,56%
5 a 9 años	1.920	1.844	3764	8,17%
10 a 14 años	1.953	1.885	3838	8,33%
15 a 19 años	2.090	2.039	4129	8,96%
20 a 24 años	2.281	2.175	4456	9,67%
25 a 29 años	2.040	2.073	4113	8,92%
30 a 34 años	1.588	1.768	3356	7,28%
35 a 39 años	1.465	1.623	3088	6,70%
40 a 44 años	1.367	1.619	2986	6,48%
45 a 49 años	1.278	1.528	2806	6,09%
50 a 54 años	1.115	1.414	2529	5,49%
55 a 59 años	989	1.211	2200	4,77%
60 a 64 años	745	897	1642	3,56%
65 a 69 años	541	654	1195	2,59%
70 a 74 años	385	444	829	1,80%
75 a 79 años	267	320	587	1,27%
80 y más	260	365	625	1,36%
Total Población	22.296	23.792	46.088	
Porcentaje	47,30%	52,70%		100%

Fuente: Alcaldía municipal de Puerto Tejada Cauca. Citado el 26 de febrero del 2018.

⁴² Datos del municipio de Puerto Tejada. A través Página web: Alcaldía municipal de Puerto Tejada: <http://www.puertotejada.gov.co/publicaciones.php?id=100357>. Publicado el 23 de diciembre del 2016. Citado el 26 de febrero del 2018.

**Gráfico 2. Pirámide Poblacional Por Sexo De Puerto Tejada Cauca
Proyecciones 2018**



Fuente: Alcaldía municipal de Puerto Tejada Cauca. Citado el 26 de febrero del 2018.

El municipio de Puerto Tejada en cuanto a *población desplazada* es más la población que sale del municipio que la que entra, ya que el número de personas recibidas en el municipio oscila entre 435, mientras que la cifra de personas expulsadas es de 719.

Por otra parte, la proyección de la población por municipio según el DANE para el año 2020 el municipio de Puerto Tejada contará con una población estimada de 46.215 habitantes. Tal como se muestra en la tabla No. 4. A continuación:

Tabla 4. Población por municipio del Cauca proyección 2018.

MPIO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Popayán	272.709	275.129	277.540	280.054	282.453	284.737	286.724	288.411
Almaguer	21.139	21.194	21.243	21.286	21.322	21.351	21.374	21.391
Argelia	26.221	26.473	26.715	26.976	27.221	27.454	27.670	27.867
Balboa	25.174	25.381	25.589	25.804	26.005	26.210	26.384	26.538
Bolívar	44.443	44.529	44.611	44.700	44.793	44.836	44.868	44.864
Buenos Aires	31.062	31.645	32.225	32.834	33.435	34.037	34.631	35.197
Cajibío	36.909	37.218	37.522	37.848	38.149	38.428	38.703	38.932
Caldono	32.613	32.863	33.122	33.388	33.653	33.910	34.132	34.348
Caloto(1)(3)	17.568	17.607	17.642	17.680	17.713	17.736	17.747	17.748
Corinto	31.090	31.485	31.872	32.296	32.707	33.107	33.489	33.846
El Tambo	47.215	47.372	47.525	47.674	47.818	47.958	48.094	48.226
Florencia	6.107	6.119	6.132	6.146	6.160	6.175	6.190	6.206
Guachené (1)	19.732	19.775	19.815	19.859	19.896	19.920	19.933	19.934
Guapi	29.555	29.641	29.722	29.797	29.867	29.931	29.989	30.042
Inzá	29.928	30.360	30.803	31.252	31.701	32.150	32.582	32.988
Jambaló	16.901	17.236	17.590	17.939	18.303	18.663	19.018	19.374
La Sierra	10.682	10.662	10.643	10.626	10.609	10.576	10.555	10.511
La Vega	44.423	45.011	45.563	46.080	46.561	47.007	47.417	47.791
López	20.074	20.193	20.316	20.446	20.581	20.721	20.867	21.019
Mercaderes	17.977	18.018	18.061	18.105	18.151	18.198	18.247	18.297
Miranda	38.286	39.003	39.718	40.455	41.202	41.925	42.639	43.333
Morales	25.589	25.781	25.963	26.167	26.358	26.535	26.707	26.850
Padilla	7.966	7.924	7.882	7.837	7.794	7.744	7.686	7.629
Paez	34.279	34.665	35.059	35.461	35.871	36.254	36.628	36.977
Patía	35.553	35.877	36.205	36.544	36.895	37.209	37.504	37.781
Piamonte	7.273	7.303	7.347	7.379	7.417	7.437	7.470	7.488
Piendamó	41.321	42.102	42.886	43.714	44.535	45.355	46.163	46.943
Puerto Tejada	45.395	45.541	45.678	45.840	45.976	46.088	46.166	46.215
Puracé	15.233	15.249	15.261	15.269	15.274	15.275	15.272	15.265
Rosas	13.141	13.219	13.302	13.386	13.470	13.542	13.614	13.669
San Sebastián	13.688	13.807	13.924	14.054	14.186	14.314	14.432	14.555
Santander de Quilichao	90.682	92.114	93.545	95.041	96.518	97.965	99.354	100.681
Santa Rosa	10.284	10.380	10.480	10.587	10.688	10.780	10.872	10.951
Silvia	31.873	32.021	32.159	32.315	32.462	32.588	32.692	32.769
Sotara	16.683	16.834	16.968	17.124	17.273	17.416	17.552	17.674
Suárez	18.754	18.715	18.656	18.610	18.550	18.485	18.404	18.310
Sucre	8.893	8.893	8.886	8.891	8.885	8.880	8.867	8.837
Timbío	33.046	33.467	33.883	34.322	34.757	35.160	35.564	35.943
Timbiquí	21.384	21.490	21.617	21.738	21.862	21.969	22.077	22.166
Toribio	28.561	28.872	29.187	29.496	29.818	30.110	30.397	30.651
Totoró	19.529	19.821	20.123	20.419	20.720	21.016	21.298	21.565
Villa Rica	15.798	15.995	16.189	16.397	16.596	16.781	16.966	17.134

Fuente: Departamento Nacional de Estadísticas - DANE.

Según el DANE la población proyectada en el municipio Puerto Tejada a 2018 es de **46.088** habitantes.

3.2.1. ANALISIS DEL IMPACTO DEL ENTORNO DEMOGRAFICO

Tabla 5. Análisis de entorno Demográfico

ENTORNO DEMOGRÁFICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
Variables	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Crecimiento poblacional para los próximos 5 años		X						X	
2. Aumenta el número de personas que abandonan el municipio de Puerto Tejada Cauca.				X			X		
3. Los hombres y mujeres entre 19 y 50 años son la fuerza de trabajo del municipio.	X						X		
4. Hay más habitantes en la cabecera municipal que en la rural.		X						X	

3.3. ENTORNO ECONÓMICO

3.3.1 Producto interno bruto.

Con relacion al producto interno bruto, su comportamiento ha sido muy variado con relacion a años anteriores, algunos años con un crecimiento favorable para los sectores colombianos y como tal el crecimiento economico del pais. (Ver Gráfico N° 3).

Gráfico 3. Crecimiento anual del Producto interno Bruto Colombia 2010-2017



Fuente: Tomado del DANE. Crecimiento anual del Producto interno Bruto Colombia 2010- 2017.

Durante el año 2017 (enero – diciembre) el PIB creció 1,8% respecto al mismo periodo del año 2016. Las actividades con mayor crecimiento fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, las actividades que registraron las mayores caídas fueron explotación de minas y canteras e industria manufacturera. En el cuarto trimestre de 2017 respecto al mismo periodo de 2016, el Producto Interno Bruto creció 1,6%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad:

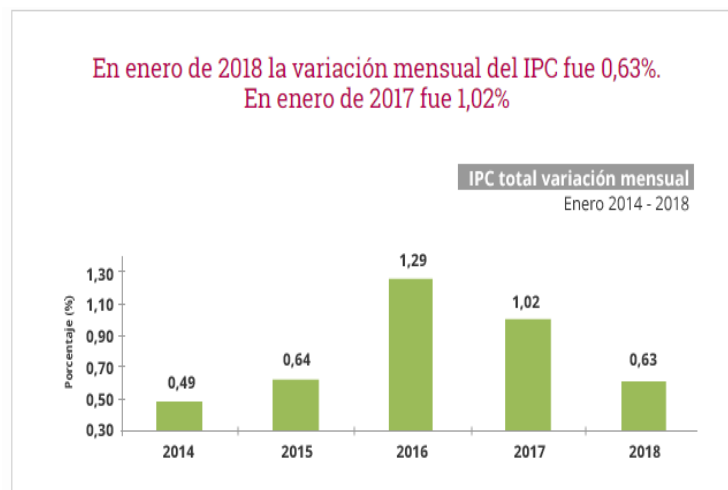
Actividades de servicios sociales, comunales y personales; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y suministro de electricidad, gas y agua. Por su parte, las actividades que

registraron caída fueron industria manufacturera; y transporte, almacenamiento y telecomunicaciones. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto creció 0,3%. Los principales crecimientos se presentaron actividades de servicios sociales, comunales y personales; suministro de electricidad, gas y agua; y establecimiento financieros, seguros, actividades, inmobiliarias y servicios a las empresas. Con respecto a la caída de la industria el sector textil se vio afectado en la fabricación, elaboración y venta de textiles de comercio industrial debido a la importación de tejido y fabricación textil extranjero.

3.3.2. Inflación

La tasa de variación anual del IPC en Colombia en el mes de enero 2018 ha sido del 0,63 %, con respecto de enero de 2017 que fue del 1,02%, respecto a este índice, hay una disminución del 0,39% respecto a ambos meses. (Ver gráfica N° 4).

Gráfico 4. Variación mensual del IPC en Colombia mensual enero 2017, enero 2018.



Fuente: tomado del DANE IPC 2018 Enero.

Según el DANE En el mes de enero, tres grupos se ubicaron por encima del promedio nacional (0,63%): Alimentos (1,20%); Salud (1,16%) y Transporte (0,70%). Por debajo se ubicaron: Otros gastos (0,48%); Diversión (0,40%); Vivienda (0,33%); Vestuario (0,07%); Comunicaciones (0,04%) y Educación (0,01%). Con base en esto se determina que las variaciones con más puntos porcentuales fueron en alimentos y salud.

Cabe mencionar que el IPC del año 2017 en el mes de diciembre fue del 0,38 % mensual y Anual del 4,09% En el mes de diciembre, respecto a enero del 2017, tres grupos se ubicaron por encima del promedio nacional segun el DANE, (0,38%): diversión (4,05%); comunicaciones (1,20%) y transporte (0,89%). Por debajo se ubicaron: alimentos (0,19%); salud (0,19%); vivienda (0,14%); otros gastos (0,09%); vestuario (0,01%) y educación (0,00%).

Por las ciudades principales el IPC segun el DANE corrido del año 2017 al 2018 el IPC esta de la siguiente manera (ver tabla N° 5 2017- 2018)

Tabla 6. (IPC) según ciudades 2017

Variaciones anuales (12 meses) 2017												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total IPC	5,18	5,18	4,69	4,66	4,37	3,99	3,40	3,87	3,97	4,05	4,12	4,09
Medellín	6,12	6,40	5,85	5,47	5,72	5,20	4,55	4,61	4,53	4,66	4,43	4,16
Barranquilla	6,37	5,38	4,89	4,88	4,69	4,63	3,89	3,67	3,86	3,20	3,47	3,24
Bogotá D.C.	5,48	5,19	4,73	5,09	4,45	4,11	3,47	4,11	4,22	4,32	4,40	4,63
Cartagena	5,73	5,06	4,34	3,84	3,93	3,72	3,07	2,78	2,91	3,05	3,31	3,17
Tunja	4,44	3,83	3,24	2,91	2,28	2,45	1,80	2,79	3,17	3,24	3,57	3,35
Manizales	6,75	6,31	5,94	5,52	5,55	5,18	4,17	4,77	4,56	4,58	4,71	4,29
Florencia	5,38	5,46	5,37	4,89	4,08	3,64	2,74	4,85	3,63	3,25	3,04	2,98
Popayán	5,27	4,98	4,49	4,39	4,37	4,20	3,38	4,23	4,07	3,98	4,09	4,00
Valledupar	3,89	2,84	2,92	2,88	2,37	1,88	0,95	1,68	3,04	3,29	3,61	3,41
Montería	5,17	4,03	3,62	3,54	3,41	2,80	1,87	2,40	2,57	2,78	3,04	2,79
Quibdo	4,79	3,80	3,30	3,01	3,09	4,18	1,62	2,07	2,28	2,49	3,02	2,73
Neiva	4,04	3,72	3,28	2,63	1,81	2,47	1,90	2,65	2,67	2,47	2,58	2,61
Riohacha	5,43	3,79	3,20	2,75	2,50	1,78	2,48	1,65	1,88	1,78	1,63	1,28
Santa Marta	4,21	3,05	3,29	3,24	3,14	2,64	3,34	2,58	2,87	2,93	3,31	2,84
Villavicencio	4,09	3,44	2,94	2,48	1,86	1,71	0,83	1,71	2,02	1,96	2,04	1,78
Pasto	4,20	3,90	3,39	3,23	2,73	2,97	2,68	3,58	3,97	3,90	4,09	4,00
Cúcuta	4,90	4,91	4,24	3,36	2,66	1,57	0,52	1,83	2,31	2,34	2,95	2,87
Armenia	6,66	5,19	5,27	4,71	4,52	3,98	3,62	4,19	3,76	3,68	3,95	3,78
Pereira	5,30	5,19	5,06	4,86	4,96	4,81	4,12	4,45	4,43	4,42	4,51	4,11
Bucaramanga	5,17	5,01	4,61	4,36	3,94	3,51	3,30	3,77	4,25	4,43	4,40	3,76
Sincelejo	5,97	4,71	4,18	3,93	3,63	2,79	2,24	1,27	1,54	1,94	1,98	1,67
Ibagué	4,71	4,03	3,86	3,40	4,09	2,94	2,31	2,32	2,94	3,05	2,93	2,91
Cali	4,84	4,75	4,14	3,69	3,83	3,31	3,08	3,85	3,85	4,25	4,37	4,28
San Andrés	5,27	4,79	4,67	4,77	4,58	4,78	4,20	3,99	3,83	4,19	4,15	4,19

Fuente: DANE Colombia, variación anual del Índice de Precios al Consumidor

Tabla 7. (IPC) según ciudades 2018

Variaciones anuales (12 meses) 2018			
Mes	Enero	Febrero	Marzo
Total IPC	3,68	3,37	
Medellín	3,86	3,60	
Barranquilla	3,23	3,36	
Bogotá D.C.	4,21	3,73	
Cartagena	2,53	2,68	
Tunja	3,13	3,16	
Manizales	3,36	2,87	
Florencia	2,68	2,22	
Popayán	3,12	2,53	
Valledupar	2,90	3,09	
Montería	2,12	2,37	
Quibdó	1,82	1,87	
Neiva	1,84	1,34	
Riohacha	1,03	1,52	
Santa Marta	2,61	2,94	
Villavicencio	1,42	1,30	
Pasto	3,83	3,53	
Cúcuta	2,32	2,04	
Armenia	3,12	2,99	
Pereira	4,09	3,31	
Bucaramanga	3,71	3,48	
Sincelejo	1,34	1,33	
Ibagué	2,87	3,05	
Cali	3,51	3,24	
San Andrés	3,97	3,87	

Fuente: DANE Colombia, variación anual del Índice de Precios al Consumidor

La variación porcentual ha continuado de acuerdo a la inflación de los meses anteriores con un promedio no superior a los estándares promediados que se pueden notar en la tabla número 6 del año 2017 – 2018.

3.3.1. Empleo

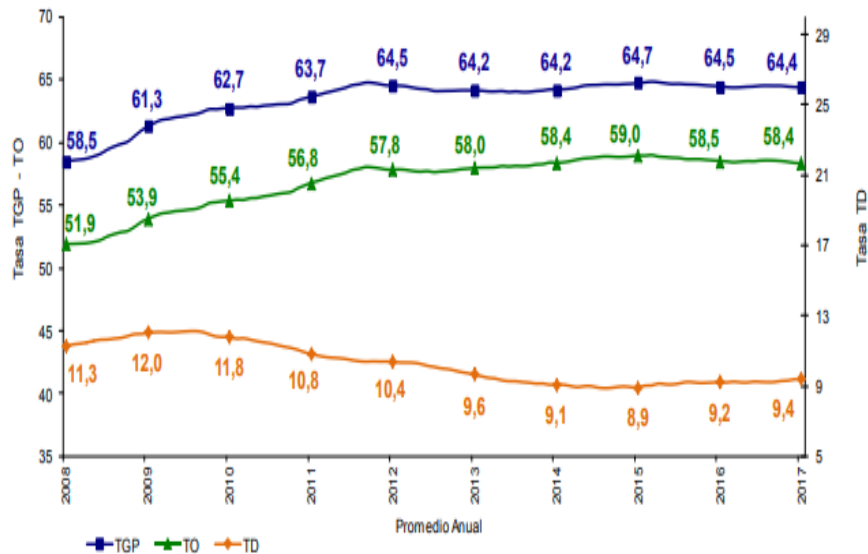
Según el Dane la tasa de desempleo para el año 2017 fue del 9.4 %, (ver gráfico N° 5) con un nivel de ocupación (para un consolidado anual) de 22'9 millones de personas con ocupación. La cifra de ocupación es la más alta que ha tenido el país desde el año 2001.

De acuerdo con el Dane, las ramas de actividad que más contribuyeron al aumento de la ocupación en el trimestre octubre – diciembre de 2017 para las 13 ciudades y áreas metropolitanas fueron Transporte, almacenamiento y comunicaciones, y Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.

Los departamentos con mayor tasa de desempleo fueron Quindío (13,9%), Norte de Santander (12,6%) y Cesar (11,5%). - Los departamentos que registraron las

menores tasas de desempleo fueron Bolívar (6,8%), Boyacá (7,0%) y Santander (7,3%). (Ver Gráfico N°5)

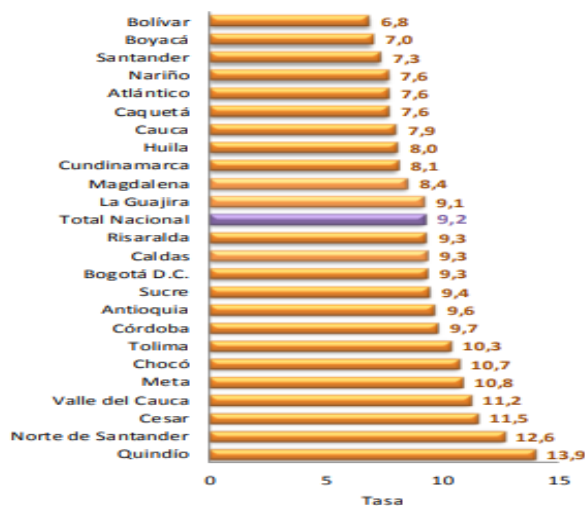
Gráfico 5. Tasa global de participación, ocupación y desempleo Total nacional Año (2008 – 2017)



Fuente: Tomado del DANE - Gran encuesta integrada de hogares (geih).

Los departamentos con mayor tasa de desempleo fueron Quindío (13,9%), Norte de Santander (12,6%) y Cesar (11,5%). - Los departamentos que registraron las menores tasas de desempleo fueron Bolívar (6,8%), Boyacá (7,0%) y Santander (7,3%).

Gráfico 6. Tasa de desempleo 23 departamentos y Bogotá D.C 2017



Fuente: tomado del DANE - indicadores de mercado laboral de los 23 Departamentos y Bogotá D.C.

Este indicador representa un incremento del 0.2 % frente a la cifra registrada en 2016, cuando la tasa de desempleo consolidada se ubicó en 9.2 %.

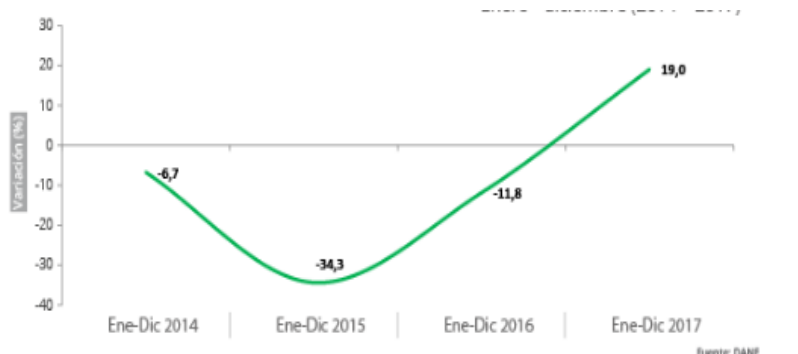
En el periodo enero – diciembre de 2017, para las 23 ciudades y áreas metropolitanas, las tasas de desempleo más bajas se registraron en Santa Marta (8.0 %), Barranquilla (8.2 %) y Bucaramanga (8.5 %). Las ciudades con tasas de desempleo más altas fueron Quibdó (16.1 %), Cúcuta (15.9%) y Armenia (14.3 %), precisó la entidad.

Para el mes de diciembre de 2017, la tasa de desempleo se ubicó en 8.6%, un mes en el que 22'649.000 colombianos contaban con trabajo. La tasa es 0.1 % inferior a la del mismo mes de 2016, cuando el indicador fue del 8.7 %.

3.3.3. Exportaciones

Las exportaciones en Colombia han demostrado unas tendencias crecientes respecto a años anteriores, lo que significa una balanza comercial positiva para el país, el 2016 presentó una variación poco significativa del -11,8%, lo cual cambió para el año 2017 con estimado de 19,0 % (ver gráfico N°7).

Gráfico 7. Exportaciones totales variación año corrido Enero - Diciembre (2014-2017)



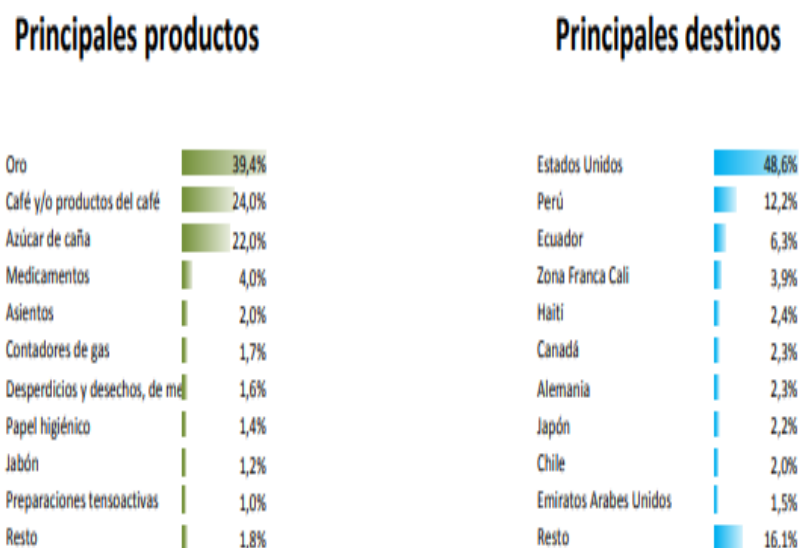
En el año 2017 las exportaciones totales registraron variaciones anuales positivas en los 12 meses del año. El comportamiento de las exportaciones se caracterizó por el crecimiento de las ventas externas del país en todos los grupos de productos.

Fuente: tomado del DANE exportaciones.

De acuerdo con la información de exportaciones procesada por el DANE y la DIAN, en diciembre de 2017 las ventas externas del país aumentaron 13,6% con relación al mismo mes de 2016, al pasar de US\$3.477,1 millones FOB a US\$3.949,1 millones FOB; este resultado se explicó principalmente por el crecimiento de 49,7% en las ventas externas del grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas. En el mes de referencia, las exportaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas participaron con 65,5% del valor FOB total de las exportaciones; así mismo, manufacturas con 16,8%, productos agropecuarios, alimentos y bebidas con 14,0%, y “otros sectores” con 3,6%. En el mes de diciembre de 2016 se exportaron 19,0 millones de barriles de petróleo crudo, frente a 19,9 millones de barriles en el mismo mes de 2017, lo que representó un crecimiento de 4,8%.

En cuanto al Cauca las principales exportaciones o comercio exterior fueron oro, café y azúcar de caña. Entre otras (ver gráfico N° 8).

Gráfico 8. Comercio exterior: Exportaciones a enero - septiembre – 2017.



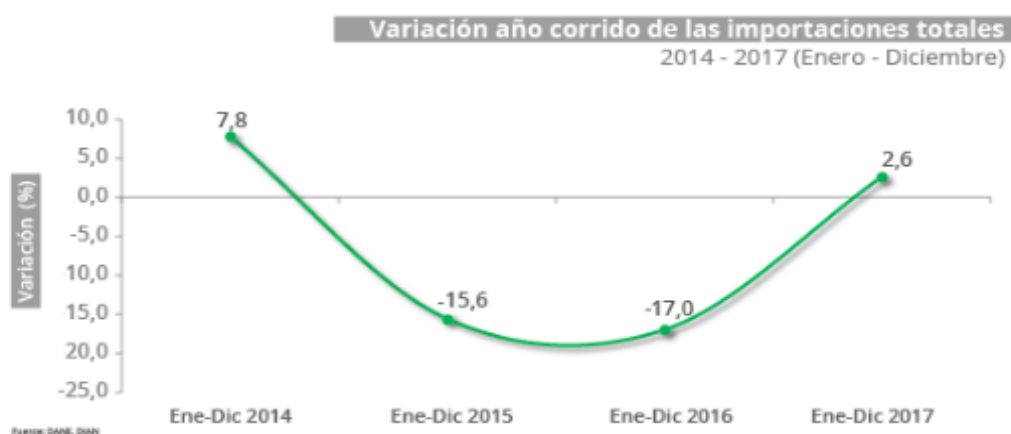
Fuente: DANE - DIAN: 1 de noviembre de 2017

En enero - septiembre de 2017 las exportaciones alcanzaron U\$ 300.772 millones, con una variación de 69,9% con respecto al año anterior.

3.3.3.2 Importaciones

Las importaciones marcaron una tendencia de crecimiento del 2,6% para el año 2017 con una proyección del 2018 determinada al no aumento si no a la continuidad del margen anterior, con años anteriores se puede ver una clara alza a las importaciones. (Ver gráfico N° 9).

Gráfico 9. Variación año corrido de las importaciones totales Enero - Diciembre (2014 – 2017)



En el año 2017 el comportamiento de las importaciones totales se explica, principalmente, por el crecimiento del grupo Manufacturas con 3,9%. Por su parte, en diciembre de 2017 se registró un superávit en la balanza comercial colombiana (485,4 millones de dólares FOB), evento que no se presentaba desde hace 40 meses.

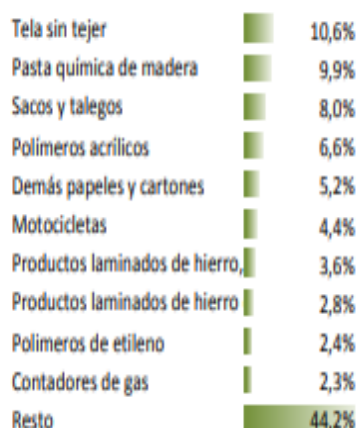
Fuente: Tomado del DANE Importaciones.

En el año 2017, las importaciones colombianas presentaron un crecimiento de 2,6% con relación al año anterior, al pasar de US\$44.889,4 millones CIF en 2016 a US\$46.075,7 millones CIF en 2017. Este comportamiento se explicó principalmente por el crecimiento de las importaciones de manufacturas, al pasar de US\$33.921,9 millones CIF en 2016 a US\$35.232,0 millones CIF en el 2017.

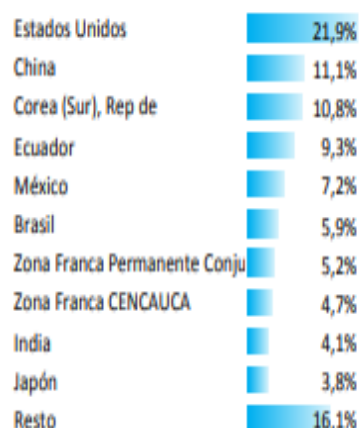
Las importaciones de manufacturas aumentaron 3,9%, como resultado de las mayores compras de maquinaria y equipo de transporte (3,1%), que contribuyó con 1,4 puntos porcentuales a la variación del grupo. En el grupo de combustibles (-1,2%) los productos que más contribuyeron a la caída de las importaciones fueron combustibles y lubricantes minerales y productos conexos (-3,0%), que restó 2,6 puntos porcentuales a la variación total del grupo. Las compras externas del grupo agropecuarios, alimentos y bebidas disminuyeron 0,3%; este resultado se explicó por las menores importaciones de cereales y preparados de cereales (-2,2%), que restó 0,6 puntos porcentuales a la variación del grupo. En cuanto al departamento del Cauca las importaciones con mas reflejo fueron tela sin tejer, pasta química de madera, sacos y talegos entre otros (ver grafico N°10.)

Gráfico 10. Comercio exterior: Importaciones a enero - septiembre – 2017.
CAUCA

Principales productos



Principales orígenes



Fuente: DANE - DIAN: 14 de noviembre de 2017

En enero - septiembre de 2017 las importaciones alcanzaron US\$ 247,8 millones, con una variación de -19,4% con respecto al año anterior.

3.3.3.2.1 Industria de confección textil.

El Dane reveló que la caída en la producción industrial en todo el 2017 se debió a la desaceleración en la elaboración en prendas de vestir y fabricación de bebidas. Cabe recordar que, en 2016, la producción real de la industria manufacturera había sido de 3,7%, según el Dane.

En el 2017, las industrias que jalonaron negativamente el porcentaje total de la producción fabril en Colombia fueron la confección de prendas de vestir que registró una caída de 8,6%, la elaboración de bebidas con una caída total de 4,5% y la fabricación de productos minerales no metálicos que al cierre de 2017 presentó un descenso de 3,7%.

No es un secreto que el comportamiento negativo de la industria textil (confecciones de prendas de vestir) en el país se explica por una reducción de la producción para 2017, como es el caso de Fabricato que en el tercer

trimestre del año pasado anunció el cierre temporal de la planta debido a la crisis del sector textil.

El Dane explicó que la caída en las confecciones es la consecuencia de las menores ventas asociadas a la competencia de productos de Asia y el aumento en el precio de las materias primas.

Ahora bien, en el caso de la fabricación de productos minerales no metálicos, la oficina de estadística aclaró que la disminución se debe al descenso en la producción por menor actividad de los sectores de construcción, obras civiles y por lluvias prolongadas en el primer semestre del año.

Sin embargo, en el 2017 hubo industrias que, a pesar del mal momento que atraviesa la industria colombiana, presentaron cifras positivas. Tal es el caso de la fabricación de sustancias químicas básicas y sus productos que creció un 5,1%; la coquización, refinación de petróleo y mezcla de combustibles que subió 4,9% y la fabricación de papel, cartón y sus productos que aumentó un 4,4%.

Entre tanto, las ventas reales durante el año pasado también cayeron un 0,4% al igual que el personal ocupado que se contrajo un 0,9% ⁴³

La Producción industrial Diciembre de 2017, la producción real de la industria manufacturera bajó 0,8%, mientras que en diciembre de 2016 la variación había sido de 2,7%. En este mismo mes, las industrias que aportaron de forma positiva a la variación del sector fueron coquización, refinación de petróleo y mezcla de combustibles, elaboración de azúcar y panela e industrias básicas de hierro y acero.

Pero las que hicieron aportes negativos fueron las industrias de fabricación de productos minerales no metálicos, fabricación de productos de plástico y elaboración de bebidas.

⁴³ Tomado de: DINERO PRODUCCION INDUSTRIAL COLOMBIANA.
<http://www.dinero.com> 26 Febrero 2018

3.3.4. ANALISIS DEL IMPACTO DEL ENTORNO ECONOMICO

Tabla 8. Análisis de entorno Económico

ENTORNO ECONOMICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
Variables	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Crecimiento del PIB en 1,8% pero con caída de la industria manufacturera.					X			X	
2. La inflación disminuyó respecto al año anterior en 0.39%		X						X	
3. La tasa de crecimiento de empleo del año anterior (2017) ha sido la más alta desde el 2001 en Colombia.		X						X	
4. La industria de confecciones textiles ha tenido una caída en el año 2017 y no se ve en alza para el año 2018.				X				X	

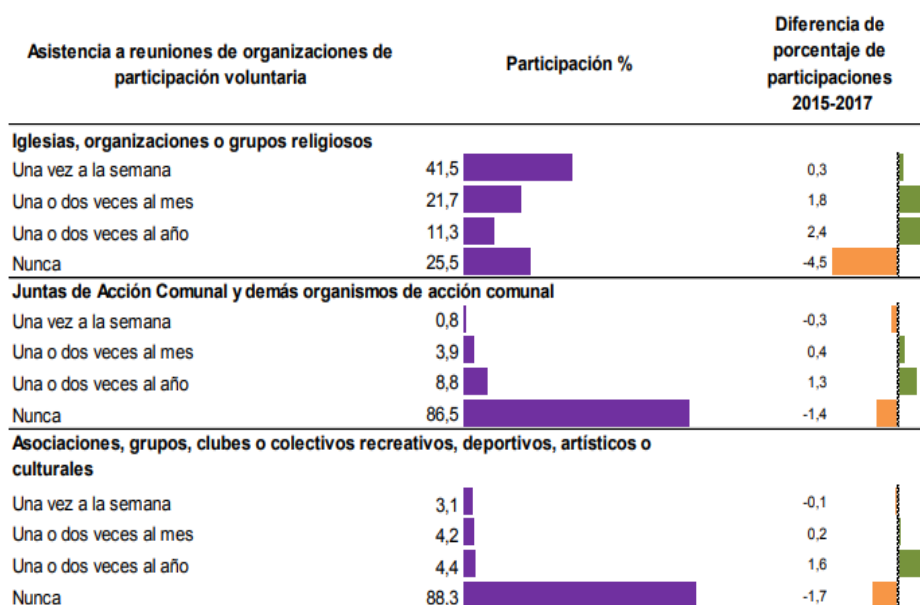
Fuente: Elaboración propia

3.4. ENTORNO SOCIAL

Las características socioculturales de Colombia componen lo que es la imagen del país frente a las demás naciones, además de determinar las tendencias que existen a nivel interno del país en cuanto a características culturales de una región específica.

Según el DANE En 2017, el 74,5% de las personas de 18 años y más afirmó asistir a reuniones de iglesias, organizaciones o grupos religiosos, el 13,5% a Juntas de Acción Comunal y demás organismos de acción comunal y el 11,7% a reuniones de Asociaciones, grupos, clubes o colectivos recreativos, deportivos, artísticos o culturales. Según la encuesta del DANE las personas a partir de los 18 años asisten más a iglesias o grupos religiosos al menos una vez a la semana con un porcentaje del 41,5% de participación. (Ver gráfico N° 11)

Gráfico 11. Distribución porcentual de personas de 18 años y más según frecuencia de asistencia a reuniones de organizaciones de participación voluntaria Cabeceras municipales



Fuente: DANE –ECP 2015- 2017. Población de referencia: total de personas de 18 años y más.

Como se puede observa en el Gráfico N° 11 se presentan las tres organizaciones con mayor prevalencia. En la pregunta se indaga por las siguientes organizaciones: iglesias, organizaciones o grupos religiosos; Juntas de Acción Comunal y demás organismos de acción comunal; grupos o colectivos que promueven los derechos de las minorías étnicas y sociales; asociaciones, grupos, clubes o colectivos recreativos, deportivos, artísticos o culturales; grupos, colectivos, asociaciones u organizaciones ambientales; partidos o movimientos políticos; sindicatos; otra organización. El 21,3% de las personas de 18 años y más nunca asisten a reuniones de alguna organización.

En cuanto El Departamento de Cauca es uno de los más diversos geográfica, social y culturalmente. Así mismo, cuenta con una importante variedad étnica ya que conviven indígenas, negros y mestizos, que generan gran diversidad de manifestaciones artísticas y culturales.⁴⁴

Según el plan de desarrollo municipal, menciona que la población de Puerto Tejada ha sido víctima directa de la violencia y del conflicto interno que vive el

⁴⁴ Sistema nacional de información cultural-SINIC
<http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDe p=19&COLTEM=216> febrero/24/ 2018

País, porque los problemas de violencia y delincuencia común que lo afecta son el resultado de la desatención del Estado a las comunidades y de la incursión de grupos armados al margen de la ley en este territorio. Entendemos que la paz se construye día a día y desde los territorios, con inversión social y desarrollo económico, por tal motivo nuestro Municipio está de acuerdo con los acuerdos entre el Gobierno Nacional y los grupos armados y que este acto contribuya a afianzar la cultura de la paz en todo el País y que este hecho signifique además que el Gobierno Nacional apoya a los entes territoriales y comunidades con inversión social para mejorar las condiciones de vida de los Colombianos y las Colombianas de una manera integral.

El documento Borrador del Plan Integral para la Atención a la Infancia y Adolescencia plantea que el tejido social de Puerto Tejada está profundamente fragmentado producto de las secuelas del narcotráfico, de la débil respuesta política e institucional, del centralismo Departamental y Nacional y del agotamiento del modelo económico vigente centrado en la caña. La protección y ejercicio de los derechos de la niñez y adolescencia del Municipio se ve afectados por diferentes y complejas situaciones, iniciando con la violencia en sus diferentes contextos, maltrato infantil en la familia, víctimas y victimarios de la violencia social en espacios públicos en diferentes zonas del Municipio, llegando incluso a enfrentamientos y barreras invisibles entre padillas integradas en gran parte por adolescentes.

El municipio de Puerto Tejada, presenta factores sociales en los cuales se ve afectado la población general. Uno de sus factores son el pandillismo que, a afectado la seguridad, el comercio, el desarrollo de las comunidades jóvenes en los sectores que se desarrolla este factor negativo, trayendo como consecuencia el aumento de más altos índices delictivos como hurtos, atracos, alto consumo de sustancias alucinógenas.

Según el diario el diario el País, en el Cauca se hace continuos consejos de seguridad, con el fin de evaluar las circunstancias que se presentan con más frecuencia en el departamento, una de las problemáticas que más ha afectado al municipio de puerto tejada y otros como: Guachené, Santander, Buenos Aires, Suárez, Caloto, Miranda, Corinto, Morales y López de Micay, son los altos índices de delincuencia común, el micro tráfico, menores que desisten de la educación y llegan a las calles atraídas por el dinero fácil y el flujo del consumo de alcohol en ellos.

El Municipio de Puerto Tejada se ha visto influenciado positivamente y negativamente por el tratado de paz, positivo ya que las zonas rurales se han visto un poco más seguras y han podido retornar a sus antiguas parcelas, pero por otro lado a aumentado la presencia de la delincuencia urbana, afectada por el crecimiento del micro tráfico de sustancias psicoactivas, esto según los consejos de seguridad e investigaciones por parte de las autoridades se debe a las

disidencias de las FARC que no acataron los beneficios que consiguiera el nuevo acuerdo.

3.4.1 ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL ENTORNO SOCIAL

Tabla 9. Análisis de entorno social

ENTORNO SOCIAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
Variables	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Desatención en seguridad y bienestar social por parte del estado a las comunidades de Puerto Tejada.					X			X	
2. Alto consumo de drogas y alcohol en jóvenes.					X			X	
3. Aumento de delincuencia en la cabecera urbana debido a las disidencias de grupos armados.					X			X	
4. Deterioro en las culturas actuales del municipio de Puerto Tejada por el pandillismo.					X			X	

Fuente: Elaboración propia

3.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

Recientes tecnologías para el procesamiento de prendas y textiles le aportan valor agregado al sector con las más recientes tendencias de la moda. En el año 2016 y 2017 En Las confecciones y textiles de origen vallecaucano gozan hoy, de un importante prestigio en el mercado nacional e internacional. La región ha sido por años un importante foco confeccionista, con un centenar de empresas y talleres, muchas de los cuales aplican hoy avances importantes en materia de innovación en procesos de producción y diseño. Máquinas diseñadas para coser, cortar y perfilar en un solo paso prendas de alta costura; programas de computadora que le permiten a un operario, con un mínimo de conocimientos en ingeniería, cortar en menos de 15 minutos la tela suficiente para fabricar 100 camisetas sport; estampados al calor con un secado especial que ofrecen mayor durabilidad de las pinturas en la ropa, en especial telas denim para jeans, forman parte de las nuevas tecnologías en el sector.

De igual manera, se están utilizando equipos con los que se puede bordar cualquier tipo de diseño sobre la tela. Son sólo algunos de los recursos con que los confeccionistas le apuestan a la renovación tecnológica de la industria de la moda.

Compañías como Supertex, Peñatex, lo mismo que Aritex, Studio F y Spataro Napoli, entre otras, figuran en el rango de las más competitivas, cuyas colecciones imponen moda cada año. Todo lo anterior de la mano de la capacitación de operarios cada vez más eficientes ha permitido a la industria confeccionista del Valle colocarse a la vanguardia.⁴⁵

Por otra parte, en cuanto al manejo de mecanismo de cercanía el internet proporciona todo tipo de ayudas que facilita el manejo de información y la utilización de la misma para la toma de decisiones, hoy en día las máquinas de confecciones más avanzadas entregan información al instante sobre la producción que se está realizando en el momento, esto ha permitido que empresarios tengan sus datos en sus dispositivos móviles, permitiendo que la información llegue a al lugar que se encuentre en el momento.

No se pue dejar atrás las aplicaciones instaladas desde equipos móviles directamente a las nuevas máquinas de textil que están en desarrollo, para las nuevas instituciones donde la producción debe ser controlada desde lugares remotos, esto se refiere a que desde sus móviles o tabletas pueden enviar la orden a la máquina de lo que desean producir, especificaciones y características del producto a producir.

De igual manera aquellos microempresarios que aún no tienen este tipo de dispositivos tecnológicos y manejan su información aun a mano o en equipos de cómputo comunes, el correo electrónico es su mejor mecanismo para enviar la información a sus demás asociados, en cuanto a producción, portafolio de productos, pedidos, almacén, cotizaciones entre otros.

El internet se ha convertido en uno de los mejores aliados para el desarrollo, control y manejo de información.

⁴⁵ Tomado de <http://www.elpais.com.co/economia/novedades-tecnologicas-en-el-sector-de-la-confeccion.html> 20/03/2018

3.5.1 ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

Tabla 10. Análisis de entorno Tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
Variables	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Crecimiento en la tecnología para la elaboración de confección textil.		X						X	
2. Máquinas que realizan operaciones conjuntas de confección sin necesidad de otras.		X						X	
3. Desarrollo de aplicaciones móviles para el manejo de la información de producción.		X						x	
4. Utilización de internet para el manejo de información del micro-empresario ejemplo, como el correo electrónico.		X						x	

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 ENTORNO POLÍTICO.

Dentro del marco político y legal, la superintendencia de industria y comercio es el ente que regulador que vigila y controla todas las actividades relacionadas la parte industrial, tal como, los fabricantes, comercializadores, e usuarios de estos servicios o productos.

Por ende, se desprende lo siguiente con relación a:

“La Propiedad Industrial es un sistema administrado por el Estado, a través de la Superintendencia de Industria y Comercio, para la concesión de derechos sobre nuevas creaciones (Patentes de invención, modelos de utilidad, diseños industriales y esquemas de trazados de circuitos integrados) y a los comerciantes sobre los signos que utilizan para distinguir sus productos y servicios (Marcas, lemas, nombres y enseñas comerciales) en el mercado. Asimismo, conoce y decide sobre la declaración de protección de una denominación de origen (Decreto 3081 de 2005).

El Estado otorga el monopolio de bienes inmateriales a los comerciantes y empresarios, para que ellos en forma exclusiva se sirvan de su uso y obtengan beneficios como la competencia lícita y la clientela, permitiendo de la misma forma que los consumidores identifiquen el origen empresarial de los productos y servicios en el mercado. Mediante la protección de las nuevas creaciones se logra incentivar el desarrollo tecnológico a través de la investigación, otorgándole al inventor un monopolio temporal, que le permite recuperar económicamente la inversión realizada al tiempo que emprende un avance tecnológico nacional.

Protección al consumidor. En los sistemas económicos abiertos basados en la libertad de competencia, como el que opera actualmente en el país, el mercado asume un papel de primer orden ya que constituye la estructura comunicativa de la oferta y la demanda. La política de protección al consumidor tiene su fundamento en el reconocimiento de la necesidad de acciones tendientes a reconocer los derechos de los consumidores, a la seguridad, la salud y protección de los legítimos intereses económicos, así como a la información y a la participación.

La Superintendencia es responsable de vigilar la observancia de las disposiciones contenidas en el estatuto del consumidor, Ley 1480 de 2011, en tal virtud tramita las denuncias que se presentan e inicia investigaciones de oficio tendientes a establecer su contravención. En este campo tiene facultades administrativas para ordenar la suspensión de conductas ilegales, sancionatorias para reprimir a los infractores y jurisdiccionales para resolver sobre la garantía mínima presunta.

Asimismo, tramitará y decidirá sobre las investigaciones relacionadas con las quejas presentadas por incumplimiento de servicios por parte de los prestadores de servicios turísticos y ejercerá la vigilancia y el control sobre el cumplimiento de los reglamentos de los juegos promocionales y verificará que en desarrollo de los mismos se dé cumplimiento a las normas de protección al consumidor (Ley 643 de 2001).

De conformidad con el Decreto 3144 de 2008, la Superintendencia podrá suspender la comercialización de un determinado producto o servicio cuando tenga indicios graves de que se pone en riesgo el objetivo legítimo que se pretende proteger con el reglamento técnico cuya vigilancia le corresponde.

Protección de datos personales. La Superintendencia protege el derecho fundamental de Habeas Data, estos son, conocer, actualizar y rectificar los datos personales.

La protección está amparada en la Ley 1266 de 2008, también conocida como Ley de Habeas Data, la cual se aplica a todos los datos personales financieros, crediticios, comerciales y de servicios registrados en un banco de datos. En este

sentido, la aplicación de la Ley 1266 de 2008 está encaminada a regular el uso de esa información y por tanto otro tipo de datos (por ejemplo, aquellos mantenidos en un ámbito exclusivamente personal o doméstico o los que se incluyen en una historia clínica) se encuentran excluidos de la aplicación de esta norma.

Asuntos jurisdiccionales. A través de la Delegatoria para Asuntos Jurisdiccionales, la Superintendencia en ejercicio de las funciones jurisdiccionales de protección al consumidor, en primera o única instancia, podrá: i) Ordenar la efectividad de las garantías de bienes y servicios establecidas en las normas de protección al consumidor (Ley 1480 de 2011) o las contractuales si ellas resultan más amplias o, ii) Imponer las multas sucesivas que procedan de acuerdo con la ley, por incumplimiento de las órdenes de efectividad de garantías emitidas.

Así mismo, conocerá y decidirá sobre demandas en materia de competencia desleal (Ley 256 de 1996) y resolverá solicitudes de medidas cautelares.”⁴⁶

La conquista de nuevos mercados, la mayor productividad y el fortalecimiento de la capacidad de innovación se mantienen en el top 3 de los retos que deben superar los empresarios, para mantenerse vigentes en el negocio.

De otro lado, la falta de mano de obra para la elaboración de prendas, el contrabando de textiles y confecciones asiáticas, y la desaceleración económica que le resta dinámica a las compras por parte de los hogares, son enumerados como los factores más negativos para el desempeño de la cadena textil-confección que involucra también a las actividades de diseño y moda.

Colombia será reconocida internacionalmente como un país innovador en productos y procesos con un talento humano altamente calificado y competitivo a nivel internacional que le permita añadir valor agregado al sistema moda.

Se convertirá en un polo de diseño en el mundo, transformándose en un proveedor de productos de alto valor agregado, especializados y con marca propia.

Colombia es catalogada como un eje y destino para la moda internacional, que cuenta con la presencia de marcas mundiales exclusivas.

Colombia es un destino ideal para invertir: Compromiso del gobierno: 10% de regalías para ciencia y tecnología e incentivos tributarios: exención de impuesto de ventas, deducción de impuesto sobre la renta y recursos de financiamiento.

Colombia moda es una de las ferias más importantes de confección y moda en Latinoamérica.

⁴⁶ Tomado de: Industria y Comercio superintendencia. Objetivos y funciones marco político y legal. <http://www.sic.gov.co/objetivos-y-funciones> 07/03/2018

Colombia tex es la segunda feria más grande de textiles en Latinoamérica y recibió en enero de 2011 más de 14.200 visitantes de 40 países.

La tendencia creciente de importar productos de textiles y fibras de algodón para abastecer la demanda interna de los confeccionistas colombianos demuestra la oportunidad que existe para invertir en la producción de dichas fibras.

Acceso preferencial mediante acuerdos comerciales. Colombia aspira a tener negociados 11 tratados de libre comercio (TLC) con 48 países, logrando un acceso preferencial a más de 1.500 millones de consumidores.

Actualmente tenemos TLC con EE.UU y Brasil, entre otros, grandes consumidores de textiles y confecciones. Alta calidad en la confección, además de eficiencia y rapidez en producción y en entregas de productos. Colombia ha mostrado una alta potencialidad en el desarrollo de estos nichos como la industria médica, biofibras, militar, textiles ópticos, debido a la evolución de las diferentes industrias, necesidades locales, potencial y demás factores.

Se firmó el convenio en el Marco Internacional entre el SENA – AITEX.

Diagnóstico para 5 centros de formación (Bogotá, Medellín, Santander, Norte y Pereira) y la creación y adecuación de aulas modelo y laboratorios especializados.

Identificación de brechas tecnológicas en Textiles y Confecciones. Se firmó un convenio en ALIANZA SENA-SENAI para fortalecer los centros de formación a través de la transferencia de conocimiento y la modernización tecnológica con estándares internacionales.

Como parte del convenio se está realizando la actualización del diagnóstico realizado en 2007 para Cuero, Calzado y Marroquinería. Inscripción de 770 personas en el primer módulo de Bilingüismo. Prueba piloto de Algodón Orgánico en cooperación con Corpoica y Min agricultura.

Se implementará -en convenio con la Cámara Colombiana de la Confección y Cuero, Calzado y Marroquinería- el Plan Padrino Empresarial para la formalización del Sector en las ciudades de Bogotá, Medellín, Santander y Norte de Santander.⁴⁷

⁴⁷ Tomado de: FIDUCOLDEX Programa de Transformación Productiva, manufacturas
www.ptp.com.co/portal/default.aspx 22/04/2018

3.5.2.1 ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL ENTORNO POLÍTICO

Tabla 11. Análisis de entorno político

ENTORNO POLÍTICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
Variables	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Suspensión por parte de la superintendencia de comercio a servicios que no cumplan todos los requerimientos de ley.		X						X	
2. Colombia tiene una de las mayores ferias de confección textil (Colombia moda) en Latinoamérica.		X						X	
3. Existe el contrabando de textiles asiáticos para la confección en Colombia.				X			X		
4. Convenios para el fortalecimiento de la industria de confecciones textiles.		X						X	

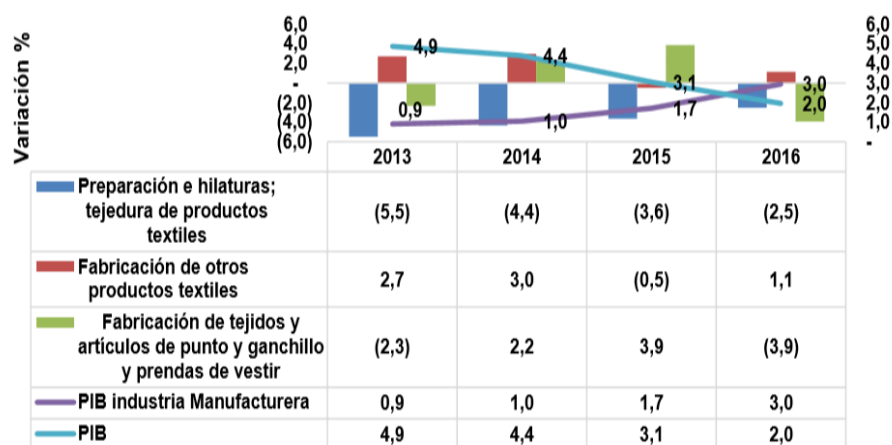
Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

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

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

Gráfico 12 Variación del PIB de los subsectores 2013-2016



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

• Producción, ventas y exportaciones

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

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

Las importaciones del sector textil-confección mostraron un comportamiento decreciente en valores CIF en la mayoría de subsectores. La fabricación de prendas de vestir, tuvo la cifra más negativa de todos los subsectores con el 22%, seguido de fabricación de otros productos textiles con el 21,5%, fabricación de tejidos y artículos de punto ganchillo con el 11,1% y tejeduría de productos textiles

que registró 4,6% menos. Por su parte, el de preparación e hilatura de fibras textiles registró un aumento del 6,9%.

De acuerdo con la clasificación establecida en el artículo 2° de la Ley 905 de 2004, de las 725 empresas de todo el sector textil-confección, el 24,0% corresponde a grandes empresas, el 56,1% a medianas, el 19,9% a pequeñas y microempresas

- **Grupo 1**

Las 121 empresas que presentaron información financiera del grupo 1 bajo norma internacional, registraron ingresos operacionales por valor de \$13,1 billones. Esta cifra representa un crecimiento del 8,2% frente al año 2015. Así mismo, estas empresas registraron durante el año 2016 una disminución en las ganancias del 0,6% al reportar una ganancia de \$363.561 millones en el periodo estudiado.

El comportamiento individual de los tres (3) subsectores permite destacar los siguientes datos:

El subsector de fabricación de productos textiles incrementó sus ingresos operacionales en 2016. Así mismo, aumentaron sus activos y su patrimonio. Por su parte, las ganancias disminuyeron. El subsector de confecciones de prendas incrementó sus ingresos y sus ganancias de 2015 a 2016. Así mismo, presentó aumento en el activo, pasivo y patrimonio. El subsector de comercio incrementó sus ingresos de 2015 a 2016. Así mismo, presentó aumento en el activo, pasivo y patrimonio. Por su parte, las ganancias disminuyeron.

- **Grupo 2**

Las 604 empresas analizadas de la muestra que presentó información financiera bajo norma local, registraron activos consolidados por valor de \$8 billones, que representa un crecimiento del 3,3% frente al año 2015. Así mismo, registraron utilidades por valor de \$228.236 millones, con una variación del 45,6%. Los ingresos operacionales aumentaron un 9,7%, al llegar a \$9 billones. Por su parte, el patrimonio mantuvo una tendencia decreciente en el periodo analizado, al disminuir 2,0% en el año 2016. El activo y el pasivo aumentaron para el periodo estudiado.

El comportamiento individual de los tres (3) subsectores de esta muestra, permite destacar los siguientes datos:

El subsector de fabricación de productos textiles obtuvo mayores ganancias en el año 2016, así mismo, una mejor la rentabilidad. Se presentó un aumento en el activo, pasivo y el patrimonio. El subsector de confección de prendas de vestir aumentó los ingresos operacionales y obtuvo una disminución en la ganancia. Se presentó un aumento en el pasivo y una disminución en el activo y en el

patrimonio. El subsector de comercio aumentó los ingresos operacionales y las ganancias. Así mismo, presentó un aumento en el activo, pasivo y el patrimonio.

La empresa analizada en el presente trabajo corresponde al porcentaje ya antes mencionado del 19,9% en el sector de micro empresa o pequeña empresa. Con lo que se puede inferir en el análisis anterior del entorno textil y de confecciones, es que debido a las variaciones presentadas durante los años 2015, 2016 y 2017 para el presente año 2018 y 2019 se debe realizar ajustes de acuerdo al tipo de empresa, o en este caso al grupo en el cual se ubica la empresa, de este modo permite realizar planes de ajustes a nivel económico, de mercado, posicionamiento, producción o fabricación. Con estos planes puede prever los posibles cambios que se vienen y además generar estrategias que ayuden a la empresa.

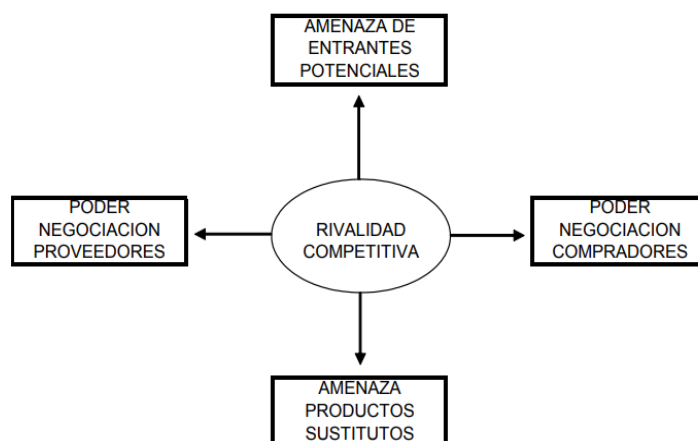
Fuente: SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES Delegatura de Asuntos Económicos y Contables Grupo de Estudios Económicos y Financieros.

4. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector ó sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de **CINCO FUERZAS COMPETITIVAS BÁSICAS**: por ende se tomara el modelo para el analisis de los factores que incluyen en el grado de competencias en el sector de confecciones textiles, por ende el modelo permitira evaluar el grado de incidencia en el entorno de Mulata- núcleo sectorial de confecciones del norte del cauca s.a.s La siguiente figura número 3 representa el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Figura N° 3. Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter Michael, *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. 1980 Free Press. P.4

4.1 RIVALIDAD COMPETITIVA

- **CONFECCIONES ANDREY:** Empresa con amplia instalación, buena ubicación, varios créditos bancarios, con capacidad media de producción cuyo producto es de muy baja calidad, con precios bajos e irresponsabilidad en las entregas pero tiene alta cantidad de clientes; Su maquinaria es antigua.
- **MAFLA DEPORTES:** Empresa con buena ubicación, instalación regular, su producto es bueno, posee maquinaria antigua, se caracteriza por la confección y comercialización de ropa deportiva y uniformes escolares de buena calidad y muestra baja capacidad de ampliar servicios.
- **CREACIONES VIMAR:** Empresa bien ubicada, instalación muy pequeña, alta capacidad económica, terceriza la confección, su producto se basa en uniformes para colegios y abarca gran parte del mercado existente en el municipio a pesar de que su producto es de baja calidad pues los precios son bajos.
- **CONFECCIONES CRIYE:** Empresa con ubicación lejana, instalación pequeña, producto de buena calidad con baja capacidad de producción, no muestra ampliación del servicio.

El cliente regresa a ellos porque sus precios son bajos a pesar de su calidad.

En algunos clientes el poder adquisitivo es bajo y estos precios son asequibles para ellos. Tienen relación con personas que los apoyan en la consecución de contratos.

Con respecto a lo anterior se puede determinar que la calidad de los trabajos en cuanto a la confección, la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S está por encima de las demás, sumando las instalaciones de los talleres los hace superior en muchos sentidos a sus demás rivales, también se puede determinar que los competidores trabajan bajo el rol de obtener clientes realizando estrategias arriesgadas en cuanto a precios, manejo de textiles o telas para la confección de ellos, es decir bajan sus precios, telas de baja calidad o similares, trabajos con malos cortes, tanato así que que los trabajos realizados han pasado por la empresa Mulata para su posterior acomodo de la prenda para el cliente.

Los ciclos de vida de los productos ofrecidos por los demás competidores se acorta debido a características tales como:

- Cortes.
- Costura.
- Moldes.
- Medidas.
- Telas.

Realizados de mala forma.

La rivalidad entre los competidores es existente en el sector de confecciones en el municipio de Puerto Tejada, pero para el presente año (2018) la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S es la empresa con mejores características ante sus competidores.

4.2 AMENAZA DE ENTRADA DE COMPETIDORES.

En el mercado de las confecciones, se encuentra poblado por pequeños participantes. De hecho, hay pocos, dominando el mercado. La amenaza de nuevos entrantes es constante, pero no son potenciales, es decir, no tienen influencia fuerte en el mercado, principalmente por las siguientes razones:

El servicio está en muchos puntos del municipio con talleres pequeños por no decirlo caseros en el mercado.

Se debe tener buena experiencia en el mercado, para que se facilite la utilización de los servicios de confección.

Es necesario tener un capital financiero para poder ofrecer crédito a los clientes sin que la organización sufra necesidades económicas en caso de demora de recuperación de cartera. En este caso se refiere cuando realizan un pedido de confección con un abono del 25% o 50%, el taller o la empresa de confecciones

debe tener capital para la compra de la totalidad de los materiales para la confección del pedido.

Acceso a canales de abastecimiento o distribución: actualmente la empresa o talleres de confección del municipio del Puerto Tejada ya tienen establecido los canales de abastecimiento de telas y de distribución en caso de las empresas de confección más grande. Para lo que implica que los nuevos competidores deben desarrollar todo esto en determinando tiempo, que es algo complejo.

Para un nuevo competidor en el mercado, le es difícil conseguir una buena participación en el mercado en el corto plazo, puesto que muchos consumidores tienen una alta fidelidad con sus talleres de confección. Pero el cliente es muy sensible al precio y al servicio, así que, si se ofrecen buenas propuestas a los usuarios, este cambia de confeccionista con facilidad.

Experiencia: La experiencia en el mercado confección es clavé para saber llegar con el producto preciso que necesita el cliente - consumidor preciso, en la industria correcta. Para poder participar en el mercado con éxito, es necesario tener conocimiento de éste, con una buena experiencia que lo lleve a hacer sus estrategias más eficaces con conocimiento de causa.

Represalias esperadas: ciertas empresas existentes pueden sentir amenazas fuertes por la entrada de nuevos participantes generando una fuerte rivalidad entre ellas. Las represalias pueden representarse en guerra de precios, la falta de suministro de productos entre ellos en casos de emergencia, malas recomendaciones en el mercado, entre otras.

En conclusión, no es difícil entrar en el mercado, lo importante es ser agresivo y llegar a los clientes potenciales.

4.3 AMENAZA DE SUSTITUTOS

Hoy en día, la amenaza de productos sustitutos no es alta, ya que el único sustituto de la confección de alguna forma puede ser la ropa ya confeccionada, que para el caso no vendría siendo un rival fuerte si se mira del punto de vista de la confección a pedido y por medidas exactas.

La amenaza que se produzca una sustitución de la necesidad de un nuevo producto en sector de la confección es nula, a través de avances tecnológicos que logren cambiar los sistemas de funcionamiento de las confecciones, con mejoras

en la fabricación de prendas, a tal punto que ya no sea necesario hacer mantenimiento a las máquinas y por ende no requerir cambio de piezas y repuestos de las máquinas de confección.

Esto puede representar una fuerte amenaza para todas las empresas ubicadas en éste sector. Para esto es importante estar al tanto de las nuevas tendencias del sector de confecciones, para prepararse ante el cambio que pueda sufrir la industria, ofreciendo productos que requiera el sector, pero ese cambio puede demorar un tiempo determinado que para el momento no afecta el sector.

4.4 PODER DE LOS PROVEEDORES

Actualmente los proveedores de la empresa Mulata- núcleo sectorial de confecciones del norte del Cauca S.A.S son.

- Almacenes la Victoria
- Romulo
- Intexcol
- Bellatela
- Almacenes si
- Cortex
- Estelares Medellin

Las empresas anteriormente nombradas proveen al área de producción, hilos, hilazas, resortes, agujas, cierres, botones, encajes, telas drill, dacrones, oxford, telas antifuídos, lacoste, entre otros insumos, estos proveedores estos se encuentran ubicados en la ciudad de Cali.

En cuanto a las confecciones la ciudad de Cali proporciona una gran variedad de almacenes que están dotados con todos los insumos en pequeño y gran volumen, la variación se ve solo en los precios.

4.4.1 PODER DE LOS COMPRADORES.

El poder de los compradores en este sector es muy relativo dependiendo del tipo de cliente.

Existen muchas multinacionales, al estar ubicada la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S en el municipio de Puerto Tejada Cauca, le abre una puerta muy grande ya que se encuentran ubicadas muchas empresas que realizan contratos por términos fijos, generalmente es de un año.

En este caso, los clientes potenciales, que tienen un consumo masivo del producto mensual tienden a tener un gran poder sobre la compañía, ya que estos invitan a licitar a varias empresas, en donde exigen documentos que demuestren la calidad del producto o servicio, a precios muy competitivos, con excelente servicio, y capacidad económica de atenderlos como proveedores.

Por otro lado, existen empresas más pequeñas, donde el pedido son de menores cantidades, que su factor de compra se basa en el precio, el servicio prestado, la disponibilidad del producto y la asesoría prestada.

En este caso el consumidor es más vulnerable a lo que el proveedor le ofrece a parte de satisfacer sus expectativas mínimas de compra. Para los clientes como distribuidores es esencial adquirir el producto a precios bajos, por esta razón el poder de este cliente lo tiene el precio del mercado.

5. BENCHMARKING

La matriz del perfil competitivo (tabla número 12) permite comparar una empresa en relación con sus competidores más relevantes en cuanto a sus fortalezas y debilidades, para lo cual se asigna una ponderación que permita hacer dicha comparación. La información de las diferentes empresas se obtuvo mediante visitas y mediante una reunión con las socias de la empresa en la que se socializó la experiencia de los clientes con respecto al servicio que brinda la competencia, la cual nos ayudó a ponderar los diferentes factores críticos de éxito, tal como se muestra a continuación:

Tabla 12. Matriz del Perfil Competitivo

			Mulata		Confecciones Andrey		Mafía Deportes		Creaciones Vimar		Confecciones Criye		PROMEDIO	
	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	Calif.	Pond.	Clasif.	Calif.	Clasif.	Calif.	Clasif.	Calif.	Clasif.	Calif.	Clasif.	Calif.
1	Instalaciones	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	1	0,15	3	0,45	2,40	0,36
2	Experiencia	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3,40	0,34
3	Acceso a crédito	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1,60	0,13
4	Corte	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	2,80	0,22
5	Patrones y moldes propios	0,09	4	0,36	1	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36	3,00	0,27
6	Costeo por actividad	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3,00	0,27
7	Portafolio de productos	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2,20	0,22
8	Capacidad de ampliar servicios	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2,80	0,20
9	Personal y perfil	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36	1	0,09	3	0,27	2,80	0,25
10	Equipos	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3	1	0,15	3	0,45	2,40	0,36
	Total	1,000	TOTAL	3,42	TOTAL	2,22	TOTAL	2,79	TOTAL	1,81	TOTAL	2,86	TOTAL	2,008
				4		2		1		5		3		

Fuente: Benjamín Betancourt Guerrero

Para efectos de la ponderación de la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. Los valores de las clasificaciones son los siguientes:

1 = Debilidad principal, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor 4 = Fortaleza principal.

5.1. DEFINICIONES

- **CONFECCIONES ANDREY:** Empresa con amplia instalación, buena ubicación, varios créditos bancarios, con capacidad media de producción cuyo producto es de muy baja calidad, con precios bajos e irresponsabilidad en las entregas pero tiene alta cantidad de clientes; Su maquinaria es obsoleta.
- **MAFLA DEPORTES:** Empresa con buena ubicación, instalación regular, su producto es bueno, posee maquinaria obsoleta, se caracteriza por la confección y comercialización de ropa deportiva y uniformes escolares de buena calidad y muestra baja capacidad de ampliar servicios.
- **CREACIONES VIMAR:** Empresa bien ubicada, instalación muy pequeña, alta capacidad económica, terceriza la confección, su producto se basa en uniformes para colegios y abarca gran parte del mercado existente en el Municipio a pesar de que su producto es de baja calidad pues los precios son bajos.
- **CONFECCIONES CRIYE:** Empresa con ubicación lejana, instalación pequeña, producto de buena calidad con baja capacidad de producción, no muestra ampliación del servicio.

5.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez realizada la matriz de perfil competitivo de la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca s.a.s frente a sus cuatro principales competidores: CONFECCIONES ANDREY, MAFLA DEPORTES, CREACIONES VIMAR, CONFECCIONES CRIYE.

Se puede inferir que el competidor más fuerte es CONFECCIONES CRIYE con una ponderación de 2,86, seguido de MAFLA DEPORTES con una ponderación de 2,79, el más débil CREACIONES VIMAR, con una ponderación total de los factores analizados de 1,81.

Pero también es útil que Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S evalúe los factores críticos de éxito en los que sobresalen sus competidores y busque estrategias para adquirir una ventaja competitiva en aspectos tales como: acceso a crédito y costeo por actividad.

6. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Esta matriz (tabla número 13) facilita la identificación de variables de carácter externo que afectan y benefician a la empresa la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S y, por lo tanto, tienen incidencia en la elaboración y formulación de nuevas y futuras estrategias

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
FACTOR EXTERNO CLAVE	VARIABLE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1. Crecimiento poblacional para los próximos 5 años en el Municipio de Puerto Tejada	Oportunidad	5,00%	4	0,2
2. Los hombres y mujeres entre 19 y 50 años son la fuerza de trabajo del municipio en las zonas francas a las cuales puede proveer de indumentaria.	Amenaza	7,00%	2	0,14
3. Los hombre y mujeres entre 19 y 50 años son la fuerza de trabajo del municipio	Oportunidad	6,00%	4	0,24
4. Hay más habitantes en la cabecera municipal que en la rural. Por ende es la que más indumentaria necesita para trabajar en las zonas francas.	Oportunidad	7,00%	4	0,28
5. Crecimiento del PIB en 1,8% pero con caída de la industria manufacturera	Amenaza	6,00%	2	0,12
6. La inflación disminuyó respecto al año anterior en 0.39%	Oportunidad	4,00%	3	0,12
7. La tasa de crecimiento de empleo del año anterior (2017) ha sido la más alta desde el 2001 en Colombia.	Oportunidad	2,00%	4	0,2
8. La industria de confecciones textiles ha tenido una caída en el año 2017 y no se ve en alza para el año 2018 si no se realizan estrategias a nivel nacional para su alza.	Amenaza	5,00%	2	0,1
9. Desatención en seguridad y bienestar social por parte del estado a las comunidades de Puerto Tejada.	Amenaza	5,00%	2	0,1
10. Alto consumo de drogas y alcohol en jóvenes. entregando más inseguridad en el municipio	Amenaza	4,00%	2	0,08
11. Aumento de delincuencia en la cabecera urbana debido a las disidencias de grupos armados.	Amenaza	6,00%	2	0,12
12. Deterioro en las culturas actuales del municipio de puerto tejada por el pandillismo	Amenaza	6,00%	2	0,12
13. Crecimiento en la tecnología para la elaboración de confección textil.	Oportunidad	6,00%	4	0,24

14. Máquinas que realizan operaciones conjuntas de confección sin necesidad de otras.	Oportunidad	3,00%	3	0,09
15. Desarrollo de aplicaciones móviles para el manejo de la información de producción.	Oportunidad	4,00%	3	0,12
16. Utilización de internet para el manejo de información del micro-empresario ejemplo, como el correo electrónico.	Oportunidad	6,00%	4	0,24
17. Suspensión por parte de la superintendencia de comercio a servicios que no cumplan todos los requerimientos de ley.	Oportunidad	5,00%	3	0,15
18. Colombia tiene una de las mayores ferias de confección textil (Colombia moda) en Latinoamérica.	Oportunidad	4,00%	3	0,12
19. Existe el contrabando de textiles asiáticos para la confección en Colombia.	Amenaza	5,00%	2	0,1
20. Convenios para el fortalecimiento de la industria de confecciones textiles.	Oportunidad	4,00%	4	0,16
	TOTALES	100%		3,04

Fuente: Benjamín Betancourt Guerrero

6.1 CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.

La construcción de esta, se hace partir de la identificación de oportunidades y amenazas relevantes para la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, a las cuales se les asigna un peso que va de (0.0) a (1.0) de acuerdo a la incidencia que estas tienen, para tener éxito en el sector de la empresa y una calificación que se asigna de 1 a 4, donde:

1= deficiente, 2= nivel promedio, 3= arriba del promedio y 4= excelente.

Estas calificaciones se basan en la eficacia de la estrategia de las empresas.

El valor ponderado total promedio es 2,5, el máximo es 4,0 y el mínimo es 1.0

6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS FACTORES EXTERNOS

De acuerdo a la ponderación realizada para la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, dando la importancia relativa de los factores frente al sector, y la calificación de acuerdo a la eficacia con la que responde la empresa frente a dichos factores se evidencia que la empresa está por encima del promedio (2,5), con un resultado de (3.04) y se acerca al máximo puntaje de ponderación(4.0); significa que la empresa está en capacidad de aprovechar las oportunidades a las que se ve enfrentada para establecer estrategias que la hagan más competitiva en el mercado frente a las amenazas.

6.2.1 OPORTUNIDADES

Según el análisis y las calificaciones de la Matriz de Evaluación de Factores Externos se puede concluir que la empresa Mulata Núcleo Sectorial del Norte del Cauca, tiene como oportunidades para el beneficio de la organización las siguientes variables, tales como: crecimiento poblacional para los próximos 5 años, ya que se muestra una gran creciente según como lo muestran las tablas de proyecciones de población del DANE y el análisis del entorno demográfico. Por lo tanto, es algo muy positivo para la empresa, debido a que hay más habitantes en la cabecera municipal que en la rural. También otro punto a favor de la organización es que según los datos de población, hombres y mujeres entre 19 y 50 años son la fuerza de trabajo del Municipio, lo que representa algo muy beneficioso para la contratación cuando Mulata lo requiera y con esto ayudar como empresa a mitigar el desempleo dentro del Municipio.

Por otro lado, una gran oportunidad que beneficia a la empresa es que la inflación disminuyó respecto al año anterior en 0.39%

También es necesario mencionar que en términos de industria y métodos se ve un crecimiento en la tecnología para la elaboración de confección textil. Lo que permitirá a la organización mejorar sus procesos y su maquinaria con nuevas herramientas. Maquinas que realizan operaciones conjuntas de confección sin necesidad de otras. Además en cuanto las nuevas tecnologías el desarrollo de aplicaciones móviles para el manejo de la información de producción.

Por ende, la utilización de internet como oportunidad se hace indispensable para el manejo de información de las socias, por ejemplo, el uso del correo electrónico.

Otra gran oportunidad para la empresa es que Colombia tiene una de las mayores ferias de confección textil (Colombia moda) en Latinoamérica. Lo que ha permitido y permitirá a la empresa a conocer nuevas formas de trabajo y de aprender a mejorar sus procesos y el conocimiento de las materias primas y las últimas herramientas con las que trabajan grandes empresas que participan en el magno evento. Lo que puede representar realizar convenios para el fortalecimiento de la industria de confecciones textiles.

6.2.2 AMENAZAS

Según el análisis de los factores externos la empresa Mulata Núcleo Sectorial del Confecciones del Norte del Cauca S.A.S tiene amenazas del entorno que pueden afectar de alguna forma u otra, por lo cual esta deberá desarrollar estrategias y objetivos que permitan sostenerse.

Después de desarrollar el análisis de los factores externos se puede inferir que las principales amenazas de la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. son:

- Aumenta el número de personas que abandonan el Municipio de Puerto Tejada Cauca.
- Crecimiento del PIB en 1,8% pero con caída de la industria manufacturera.
- La industria de confecciones textiles ha tenido una caída en el año 2017 y no se ve en alza para el año 2018 si no se realizan estrategias a nivel nacional para su alza.
- Aumento de delincuencia en la cabecera urbana debido a las disidencias de grupos armados.
- Alto consumo de drogas y alcohol en jóvenes.
- Desatención en seguridad y bienestar social por parte del Estado a las comunidades de Puerto Tejada.
- Existe el contrabando de textiles asiáticos para la confección en Colombia.

6.3. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Esta matriz (tabla número 14) facilita la identificación de variables de carácter interno que afectan y benefician a la empresa la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S y, por lo tanto, tienen incidencia en la elaboración y formulación de nuevas y futuras estrategias.

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos

FACTOR EXTERNO CLAVE	VARIABLE	POND.	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
1. La empresa no cuenta con presupuesto general ni por áreas	Debilidad	7,00%	1	0,07
2. La empresa no cuenta con planeación estratégica	Debilidad	7,00%	1	0,07
3. La empresa cuenta con sistema de control, gestión y seguimiento eficiente	Debilidad	7,00%	2	0,14
4. La delegación de funciones se desarrolla aceptablemente	Fortaleza	7,00%	3	0,21
5. La empresa no realiza análisis externo y de sensibilidad ante cambios externos	Debilidad	4,00%	2	0,08
6. Las gerencia toma decisiones rápidas	Fortaleza	5,00%	4	0,2
7. La empresa tiene implementado un proceso de selección eficiente	Debilidad	3,00%	1	0,04
8. Los procesos de formación y desarrollo del personal permiten mejorar las competencias de los colaboradores	Fortaleza	4,00%	3	0,12
9. Los mecanismos de comunicación y coordinación son formales y cuentan con soportes	Debilidad	3,00%	2	0,06
10. La empresa cuenta con un programa de formación y estímulo al personal	Debilidad	4,00%	1	0,04
11. Los productos y servicios de la empresa se enfocan a segmentos y mercados adecuados	Fortaleza	6,00%	4	0,24
12. Se tiene identificados los principales competidores, sus fortalezas y debilidades	Fortaleza	8,00%	3	0,24

13. Los resultados del área comercial están acordes a las exigencias de crecimiento y productividad de la empresa	Debilidad	5,00%	1	0,05
14. Se cuentan con estrategias comerciales y de servicios	Debilidad	5,00%	1	0,05
15. Los procesos y procedimientos en la elaboración de los productos se encuentran estandarizados	Fortaleza	6,00%	4	0,24
16. La empresa cuenta con mecanismos para diseñar, estandarizar, producir y ofertar nuevos productos	Fortaleza	4,00%	4	0,16
17. No se cuenta con un protocolo de atención y servicio al cliente	Debilidad	5,00%	1	0,05
18. El personal cuenta con formación y una fuerte orientación a la venta	Debilidad	3,00%	1	0,03
19. La empresa no cuenta con un análisis de costos por actividades	Debilidad	3,00%	1	0,03
20. La rentabilidad de los productos es aceptable	Fortaleza	4,00%	4	0,16
	TOTALES	100%		2,28

Fuente: Benjamín Betancourt Guerrero

La construcción de esta, se hace partir de la identificación de fortalezas y debilidades relevantes para la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, a las cuales se les asigna un peso que va de (0.0) a (1.0) de acuerdo a la incidencia que estas tienen, para tener éxito en el sector de la empresa y una calificación que se asigna de 1 a 4, donde:

1= deficiente, 2= nivel promedio, 3= arriba del promedio y 4= excelente.

Estas calificaciones se basan en la eficacia de la estrategia de las empresas.

El valor ponderado total promedio es 2,5, el máximo es 4,0 y el mínimo es 1.0

6.3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS FACTORES INTERNOS

De acuerdo a la ponderación realizada para la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, dando la importancia relativa de los factores frente al sector, y la calificación de acuerdo a la eficacia con la que responde la empresa frente a dichos factores se evidencia que la empresa está por debajo del promedio (2,5), con un resultado de (2,28) y no se acerca al máximo puntaje de ponderación(4.0); significa que la empresa debe replantear su estrategia en capacidad de aprovechar las oportunidades a las que se ve enfrentada para establecer estrategias que la hagan más competitiva en el mercado frente a las amenazas.

6.3.1.1 FORTALEZAS

Según el análisis y las calificaciones de la Matriz de Evaluación de Factores internos se puede concluir que la empresa Mulata Núcleo Sectorial del Norte del Cauca S.A.S, tiene como fortalezas para el beneficio de la organización las siguientes variables, tales como: La gerencia toma decisiones rápidas, lo que permite una mejor capacidad de respuesta a la toma de decisiones haciendo que la empresa demuestre de manera inmediata la mejor decisión que contribuya a al mejoramiento de la empresa, además otro punto que se destaca es el siguiente, los productos y servicios de la empresa se enfocan a segmentos y mercados adecuados, esto quiere decir que la empresa está en el campo correcto, lo que genera un mejor desarrollo de sus servicios como empresa de confecciones y generar respuesta a sus clientes.

Otra fortaleza es, los procesos y procedimientos en la elaboración de los productos se encuentran estandarizados, la empresa puede tener algunas inconsistencias pero han sabido realizar sus procesos de producción lo que ha llevado a que sus productos sean escogidos entre sus pocos clientes, sin dejar atrás una de sus fortalezas más importantes como lo es La rentabilidad de los productos es aceptable, aunque sea pocos sus clientes hace que continúen en el proceso de confección.

6.3.1.2 DEBILIDADES

Según el análisis de los factores internos la empresa Mulata Núcleo Sectorial del Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, tiene debilidades del factor interno que pueden afectar de alguna forma u otra, por lo cual esta deberá desarrollar estrategias y objetivos que permitan sostenerse.

Después de desarrollar el análisis de los factores internos se puede inferir que las principales debilidades de la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. son:

- La empresa no cuenta con presupuesto general ni por áreas.
- La empresa no cuenta con planeacion estrategica.
- La empresa cuenta con sistema de control, gestion y seguimiento eficiente.
- La empresa no realiza análisis externo y de sensibilidad ante cambios externos.
- La empresa tiene implementado un proceso de selección eficiente.
- Los mecanismos de comunicación y coordinacion son formales y cuentan con soportes .
- La empresa cuenta con un programa de formacion y estimulo al personal.
- Los resultados del area comercial estan acordes a las exigencias de crecimiento y productividad de la empresa.
- Se cuentan con estrategias comerciales y de servicios .
- No se cuenta con un protocolo de atencion y servicio al cliente .
- El personal cuenta con formacion y una fuerte orientacion a la venta.
- La empresa no cuenta con un analisis de costos por actividades.

7. ANÁLISIS INTERNO DISCRIMINADO POR ÁREAS

7.1. ANÁLISIS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN

Esta matriz (tabla número 15) resume y evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa, para la elaboración de esta matriz se toman factores críticos de la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S de acuerdo a la observación y las entrevistas realizadas previamente. Lo factores considerados son aquellos producen mayores efectos en el rendimiento de la empresa según el gerente y sus jefes de área. Para evaluar cada factor se le debe asignar un peso relativo, según la importancia para la empresa y después darle una calificación.

Tabla 15. Matriz de evaluación de Factores por Área

		FACTOR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
PROCESO DE DIRECCIÓN	PLANEACIÓN	1. Objetivos a corto mediano y largo plazo claros, concisos y cuantificables	1	50	10%
		2. Presupuestos por áreas y por objetivos	1		
		3. Sistema de información gerencial	1		
		4. Pronósticos financieros, operativos y técnicos	1		
		5. Estrategias empresariales y por áreas	1		
		TOTAL	5		
	ORGANIZACIÓN	1. Diseño de áreas y asignación de tareas, funciones, metas, responsabilidades	5	50	42%
		2. Delegación de responsabilidades	5		
		3. Coordinación	5		
		4. Comunicación	5		
		5. Seguimiento y control	1		
		TOTAL	21		
	DIRECCIÓN	1. Análisis de contexto externo	1	60	15%
		2. Análisis de contexto interno	1		
		3. Análisis de sensibilidad de los objetivos a cambios en el contexto externo	1		
		4. Análisis de sensibilidad de los objetivos a cambios en el contexto interno	1		
		5. Análisis de prioridades	1		
		6. Toma de decisiones	5		
		TOTAL	9		
	CONTROL	1. Análisis de presupuestado vs. real	1	40	10%
		2. Análisis de diferencias	1		

		3. Análisis de fuentes, causas e impactos	1		
		4. Análisis de tendencias	1		
		TOTAL	4		
	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	1. Reporte de problemas	2	40	20%
		2. Reporte de incidentes	2		
		3. Reporte de dificultades	2		
		4. Análisis de causas y consecuencias	2		
		TOTAL	8		
	TOMA DE DECISIONES	1. La toma de decisiones esta soportada por un sistema de información gerencial	6	30	43%
		2. La toma de decisiones se basa en información verificable y confiable	6		
		3. Para la toma de decisiones se toman en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa y del área	1		
		TOTAL	13		
	COMUNICACIÓN	1. Las decisiones del área gerencial son comunicadas por escrito al personal de coordinadores	7	40	25%
		2. La información de las áreas a gerencia se realiza por escrito	1		
		3. La gerencia, los encargados del área y coordinadores informan sus novedades por escrito	1		
		4. La gerencia, las áreas informan aspectos generales de la empresa, sus proyectos y resultados a sus colaboradores	1		
		TOTAL	10		
		GRAN TOTAL	70	310	22,6%

Fuente: Docente Jose Fernando Guerrero Villafañe, material de clase

La calificación de la matriz se determina de acuerdo a las variables asignando un peso de la siguiente manera: factor de 1 hasta 10 la calificación. Puntaje máximo de acuerdo al número de variables o factor con un valor de 10 cada una. Puntaje obtenido es la división entre el total y el puntaje máximo.

7.1.1. PLANEACIÓN

Se encuentra que la empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S obtuvo una calificación de 1 en sus variables de análisis en cada variable que para el caso suman un total 5, obteniendo un puntaje del 10% sobre el 100% lo que indica que la empresa se encuentra en alto grado de deficit en el área de planeación, por lo cual debe ser atendida de manera inmediata

7.1.2 ORGANIZACIÓN

La empresa Mulata- Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S obtuvo una calificación de 5 en las variables I hasta la IV y una calificación de 1 en la variable V, obteniendo un puntaje del 42% sobre el 100% para este caso se puede observar que algunas variables están entre la mitad de la ponderación de 1 a 10, pero que no están más allá de cumplir puntaje superior al 50%, lo que indica que debe ser intervenida el área de organización para superar por lo menos más allá del 60%.

7.1.3 DIRECCIÓN

Según la calificación del área de dirección, el cual contiene las siguientes variables, tales como, Análisis de contexto externo con calificación de 1, Análisis de contexto interno con 1, Análisis de sensibilidad de los objetivos a cambios en el contexto externo con 1, Análisis de sensibilidad de los objetivos a cambios en el contexto interno con 1, Análisis de prioridades con 1 y Toma de decisiones con 5; para un total de 9, tal como se muestra en la tabla No.15, las cuales tienen una ponderación mínima, refleja que el área debe ser intervenida de forma inmediata por lo que requiere un proceso de dirección estructurado que mejore este Departamento de la empresa.

7.1.4 CONTROL

Según el análisis con base a la calificación del área de Control, con las siguientes variables y su calificación: Análisis de presupuestado vs. Real con calificación mínima de 1, Análisis de diferencias con 1, Análisis de fuentes con 1, causas e impactos con 1, y Análisis de tendencias con 1; para un total de 8 demuestra que este departamento debe ser intervenido también, ya que no realizan los procesos de manera formal, anteriormente mencionados.

7.1.5 ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Esta actividad dentro de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, con las variables tales como: Reporte de problemas con calificación 2, Reporte de incidentes con 2, Reporte de dificultades con 2, y Análisis de causas y consecuencias con 2. Con un total de 8 tal como se puede ver en la tabla No 15, demuestra que se debe realizar un esquema y aplicabilidad que ayude a mejorar estas variables, ya que según su calificación no está funcionando correctamente.

7.1.6 TOMA DE DECISIONES

Como se puede observar en la tabla No. 15, la calificación en el área de toma de decisiones, con las siguiente variables y su calificación, tales como, La toma de decisiones soportada por un sistema de información gerencial con calificación de 6, La toma de decisiones basada en información verificable y confiable con 6, y Para la toma de decisiones se toman en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa y del área con calificación de 1, se puede concluir que se deben fortalecer las variables 1 y 2, ya que obtuvieron una calificación muy próxima a la puntuación máxima para mejorar en estos procesos, y reestructurar y/o mejorar la empleabilidad de la variable No. 3 ya que obtuvo una puntuación mínima. Por lo que se recomienda mejorar en este aspecto del área contando con los objetivos estrategicos.

7.1.7 COMUNICACIÓN

Para esta área de la empresa se puede observar según la calificación de la tabla No. 15 una oportunidad de mejorar en la variable No. 1. Las decisiones del área gerencial son comunicadas por escrito al personal de coordinadores, ya que obtiene una puntuación alta de 7, con el fin de llegar a la puntuación máxima de 10. Por otro lado, se requiere una intervención inmediata para mejorar las siguientes variables con puntuaciones mínimas de 1, las cuales son: 2. La información de las áreas a gerencia se realiza por escrito con calificación de 1; 3. La gerencia, los encargados del área y coordinadores informan sus novedades por escrito con calificación de 1; variable 4. La gerencia, las áreas informan aspectos generales de la empresa, sus proyectos y resultados a sus colaboradores con ponderación de 1.

7.2. ANÁLISIS DEL PROCESO COMERCIAL

Para llevar a cabo un análisis del proceso comercial de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. se realiza una calificación de 1 a 10 evaluando las fases y descripciones tal como se muestra en la tabla No. 16 a continuación:

Tabla 16. Análisis del Área Comercial

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	EVALUACIÓN PORCENTUAL
CLIENTE	Tiene idea de por qué prefieren sus productos o servicios	7	70	34,3%
	Conoce la tendencia de su mercado	1		
	Tiene identificadas algunas características de sus clientes	5		
	El segmento de mercado es el adecuado para los productos de la empresa	8		
	Conoce la mezcla de ingresos y utilidades de sus productos	1		
	Se realizan investigaciones de mercado	1		
	Conoce cuál es la dinámica de la participación de sus ventas por cliente	1		
	TOTAL	24		
FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL
COMPETENCIA	Se cuenta con una imagen que diferencie a la empresa de la competencia	5	50	42,0%
	Conoce las fortalezas y debilidades de sus competidores	7		
	Fija los precios con base a costos y competencia	4		
	Desarrolla un seguimiento a los precios de la competencia	3		
	Reacciona con agilidad ante las estrategias de la competencia	2		
	TOTAL	21		

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL
CONTROL	Tiene establecida una planeación del área	1	80	22,5%
	Se lleva un control de la efectividad en cada fase de las ventas (toma de pedido, facturación y manejo de efectivo)	5		
	Se hace gestión individualizada por cliente	7		
	Las estrategias de venta se planean y controlan	1		
	Se tiene establecido un presupuesto de ventas, por segmento, por servicio, por punto de venta	1		
	La empresa lleva un seguimiento actualizado de los segmentos de sus clientes	1		
	Se controla de manera efectiva los inventarios de productos entregados, inventarios, frutas, frutas retiradas por deterioro, clientes insatisfechos	1		
	Se cuenta con un control de los indicadores comerciales principales y su variación por comercial, nicho y servicio	1		
	TOTAL	18		

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	EVALUACIÓN PORCENTUAL
COMUNICACIÓN PROMOCIONAL	Emplea medios personales y no personales para dar a conocer su producto y/o servicio	4	60	51,7%
	Se diseñan y ejecutan campañas, actividades de publicidad, promoción de ventas, <i>merchandising</i> , etcétera.	4		
	Evalúa los resultados de las estrategias de comunicación con los clientes	7		
	Tiene una comunicación continua e individualizada con los diferentes perfiles de clientes	7		
	Emplea adecuadamente los diferentes medios de comunicación para llegarle al cliente	5		
	Sobre estrategias de promoción, se tiene un calendario de actividades de promoción, difusión y ventas definido, controlado y con metas establecidas	4		
	TOTAL	31		

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL
FORMACIÓN	Se cuenta con un plan de formación enfocada en las competencias comercial, negociación y de servicio,	2	40	12,5%
	Se cuenta con un plan de formación para la manipulación de alimentos y de frutas entre otras.	1		
	Se cuenta con la implementación de estrategias comerciales basadas en redes sociales	1		
	Se hace seguimiento a los resultados de los procesos de formación	1		
	TOTAL	5		
	GRAN TOTAL	99	300	33,00%

Fuente: Docente Jose Fernando Guerrero Villafañe, material de clase

Esas calificaciones dadas en la descripción por cada fase arroja una puntuación total por cada una lo que permite medir a cada proceso de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S.

La calificación de la matriz se determina de acuerdo a las variables asignando un peso de la siguiente manera:

Factor de 1 hasta 10 la calificación. Puntaje máximo de acuerdo al número de variables o factor con un valor de 10 cada una.

Puntaje obtenido es la división entre el total y el puntaje máximo.

7.2.1 CLIENTE

Luego del análisis de las variables de la fase de clientes se determina que la empresa Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, no conoce la tendencia de su mercado, no conoce la mezcla de ingresos y utilidades de sus productos, no se realizan investigaciones de mercado, no conoce cuál es la dinámica de la participación de sus ventas por cliente. Lo que determina que la empresa debe realizar una intervención en estos factores y corregirlos.

7.2.2 COMPETENCIA

En cuanto a la competencia se determina que las variables con mas deficit son: el desarrollo de un seguimiento a los precios de la competencia y la reacción con agilidad ante las estrategias de la competencia. Lo que indica que la empresa Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S debe tomar medidas sobre estas variables mediante la intervencion y corrección de las mismas.

7.2.3 CONTROL

En la fase de control se nota una grave insuficiencia en sus variables a las cuales no tiene establecida una planeación del área, Las estrategias de venta se no se planean ni controlan.

No se tiene Se tiene establecido un presupuesto de ventas, por segmento, por servicio, por punto de venta

La empresa no lleva un seguimiento actualizado de los segmentos de sus clientes

No se controla de manera efectiva los inventarios de productos entregados, inventarios, clientes insatisfechos. Se cuenta con un control de los indicadores comerciales principales y su variación por comercial, nicho y servicio. Como se puede evidenciar es que no hay una forma de control determinada para ninguna de estas variables lo que indica que la fase de control debe ser rediseñada o estructurada para la corrección de las anteriores.

7.2.4 COMUNICACIÓN PROMOCIONAL

La fase de comunicación promocional, sus variables presentan una calificación media en este caso entre 4 y 5 lo cual determina que es una fase en la cual se debe fortalecer a un más y ajustar las estrategias, para conseguir un 100% en sus resultados y metas.

7.2.5 FORMACIÓN

En esta fase se determina que no hay de ningún tipo formación, a nivel de empresa Nucleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, su fase formación debe ser intervenida de forma inmediata y corregir sus variables.

7.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Para llevar a cabo el análisis de los procesos de operaciones de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca, se hace necesario tener en cuenta las diferentes fases, las cuales refieren diferentes actividades dentro de la organización para realizar su respectiva calificación con el fin de medir el desempeño de la misma. Para ello, tal como se muestra en la tabla No. 17, se realiza una evaluación de 1 a 10 por cada descripción o actividad por parte de Mulata; adicional se obtiene un puntaje máximo por área y se hace una evaluación porcentual que nos muestra como se encuentra la empresa, como se muestra a continuación:

Tabla 17. Análisis del Área de Operaciones

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	EVALUACIÓN PORCENTUAL
PLANEACIÓN DEL SERVICIO	La empresa determina adecuadamente los requisitos para los productos y procesos	2	40	22,5%
	La empresa determina adecuadamente las características, condiciones, volúmenes o cuantía de los recursos necesarios para dar conformidad a los productos solicitados por el cliente	5		
	La empresa posee un mecanismo que facilite el seguimiento del cumplimiento de los turnos del personal según lo planeado	1		
	La empresa brinda garantía en el cumplimiento de los procesos de manipulación de los alimentos y frutas	1		
	TOTAL	9		
FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACION PORCENTUAL
ANÁLISIS DE RIESGO	Se tiene un proceso definido para analizar el riesgo en las diferentes áreas de la empresa	1	70	18,6%
	Se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar los servicios y productos de la empresa	7		
	Se cuenta con un proceso definido para analizar el seguimiento de los riesgos	1		
	Se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar el análisis del entorno de la empresa	1		
	Se cuenta con un proceso definido para analizar los requerimientos de seguridad y salud en el trabajo de los	1		

	colaboradores			
	Se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar el análisis de los requerimientos de seguridad y productividad	1		
	Se cuenta con elementos tecnológicos que mejoren el análisis de riesgo, análisis de entorno y los requerimientos de seguridad de los clientes	1		
	TOTAL	13		
FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL
EQUIPOS	Se cuenta con una área de mantenimiento de equipos o se sub contrata	7	60	68,3%
	Los equipos tienen ficha técnica y de mantenimiento	7		
	Se cuenta con el personal suficiente para realizar la cotización e instalación de los equipos	4		
	Desarrolla un seguimiento a los equipos	5		
	Se tiene claro los equipos a reponer, actualizar lo repotenciar	9		
	Se hace seguimiento y control a la instalación y mantenimiento de equipos	9		
	TOTAL	41		
FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Se tiene establecido el protocolo de atención, servicio al cliente y ventas	7	70	31,4%
	Se tiene un sistema de asignación, gestión y control de turnos	1		
	Se cuenta con un análisis de perfiles, competencias y habilidades del personal para cubrir las necesidades de los clientes	1		
	Se cuenta con un proceso definido para la selección del personal	1		
	Se cuenta con un mecanismo de monitoreo, coordinación y control de las labores de servicio	6		
	Se hace un control de las QPRS por puesto de servicio	3		
	Se seguimiento de los resultados de PQRS	3		

	TOTAL	22		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
ELEMENTOS DEL SERVICIO	La empresa cuenta con un manual para la prestación del servicio	1	80	20,0%
	La empresa cuenta con los equipos adecuados para la prestación del servicio	5		
	La empresa cuenta con el personal adecuado y suficiente para la prestación del servicio	5		
	La empresa cuenta con un uniforme reglamentario	1		
	Cada colaborador cuenta con su dotación adecuada para la prestación del servicio	1		
	Se cuenta con personal de coordinadores suficiente y capacitado para las labores de prestación del servicio	1		
	Se poseen mecanismos tecnológicos para el control en los puestos de servicio	1		
	Se cuenta con mecanismos de seguimiento y control del servicio	1		
	TOTAL	16		
FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL
DISEÑO DE SERVICIOS	La empresa cuenta con mecanismos que le permitan diseñar nuevos productos	1	40	10,0%
	La empresa planifica, presupuesta y dispone de los recursos humanos, técnicos y presupuestales requeridos para el diseño de nuevos servicios	1		
	La empresa delega, asigna responsabilidades, define cronogramas y metas para las labores de diseño de nuevos servicios	1		
	La empresa cuenta con mecanismos de gestión y control de cada fase de diseño de nuevos productos	1		
	TOTAL	4		
	GRAN TOTAL	105	360	29,17%

Fuente: Docente Jose Fernando Guerrero Villafañe, material de clase

La calificación de la matriz se determina de acuerdo a las variables asignando un peso de la siguiente manera:

Factor de 1 hasta 10 la calificación.

puntaje máximo de acuerdo al número de variables o factor con un valor de 10 cada una.

Puntaje obtenido es la división entre el total y el puntaje máximo.

7.3.1 PLANEACIÓN DEL SERVICIO

La planeación del servicio presenta las siguientes variables, La empresa no determina adecuadamente los requisitos para los productos y procesos, La empresa no posee un mecanismo que facilite el seguimiento del cumplimiento de los turnos del personal según lo planeado, en esta variable es baja ya que no se trabaja por turnos, ni se ha establecido horarios determinandos de labores.

La empresa no brinda garantía en el cumplimiento de los procesos de manipulación de los elementos de confección, frente a esta variable determinan que sus confecciones están establecidas bajo el uso de quien la porta, es decir de su buen manejo y cuidado.

Luego del respectivo análisis esta fase indica que se deben realizar ajustes en cuanto a la planeación del servicio, debe ser atendida.

Estas variables no las han desarrollado lo que hace que no tengan una planeación del servicio de la mejor manera.

7.3.2 ANÁLISIS DE RIESGOS

En cuanto a la fase de riesgos se puede evidenciar que sus variables obtuvieron una calificación que determina que debe ser intervenida de forma inmediata, ya que no tienen los mecanismos para atender los factores de riesgo, más no quiere decir que no tengan el conocimiento, ya que aseguran que los riesgos son atendidos de forma personal, es decir tienen conocimiento de los riesgos de la organización y utilizan el autocuidado, pero como empresa no tienen los mecanismos de atención necesaria para los riesgos.

7.3.3 INSTALACIÓN DE EQUIPOS

Los equipos es la fase que se destaca entre todas las demás ya que para ellos se cuenta con sus variables por encima de la calificación media que es 5.

- Se cuenta con una area de mantenimiento de equipos o se sub contrata
- Los equipos tienen ficha tecnica y de mantenimiento
- Se cuenta con el personal suficiente para realizar la cotizacion e instalacion de los equipos
- Desarrolla un seguimiento a los equipos
- Se tiene claro los equipos a reponer, actualizar o repotenciar
- Se hace seguimiento y control a la instalacion y mantenimiento de equipos

Las anteriores variables tiene, una afirmación positiva, entregando una calificación del 68,3% pero que debe seguir fortaleciendo sus variables y mantener sus controles y medidas.

7.3.4 PRESTACION DEL SERVICIO

En esta fase las variables con una basta calificación de uno son las siguientes:

- Se tiene un sistema de asignación, gestión y control de turnos.
- Se cuenta con un análisis de perfiles, competencias y habilidades del personal para cubrir las necesidades de los clientes.
- Se cuenta con un proceso definido para la seleccion del personal.

Lo anterior determina que se debe realizar intervención para corregir esta serie de variables.

7.3.5 ELEMENTOS DEL SERVICIO

Los aspectos en los cuales la empresa necesita fortalecer son los referidos a:

- La empresa no cuenta con un manual para la prestacion del servicio.
- La empresa no cuenta con un uniforme reglamentario .
- Cada colaborador no cuenta con su dotacion adecuada para la prestacion del servicio.
- No se cuenta con personal de coordinadores suficiente y capacitado para las labores de prestacion del servicio.
- No se poseen mecanismos tecnológicos para el control en los puestos de servicio.
- No se cuenta con mecanismos de seguimiento y control del servicio.

Lo que indica que la fase de elementos de servicio debe ser intervenida de forma inmediata para la corrección o el planteamiento de estrategias de servicio.

7.3.6 DISEÑO DE SERVICIOS

Para esta fase solo se limita a confección a pedido por ende el diseño de nuevos servicios es limitada, por eso las siguientes variables presentan un impacto negativo para la empresa.

- La empresa no cuenta con mecanismos que le permitan diseñar nuevos productos.
- La empresa no planifica, presupuesta y dispone de los recursos humanos, técnicos y presupuestales requeridos para el diseño de nuevos servicios.
- La empresas no delega, asigna responsabilidades, define cronogramas y metas para las labores de diseño de nuevos servicios.
- La empresa no cuenta con mecanismos de gestión y control de cada fase de diseño de nuevos productos.

7.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

La empresa Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, no cuenta con una área de recursos humanos, lo que para la siguiente tabla N°, 18 se destinan unas variables que deben ser tenidas en cuenta para la creación o implementación de recursos humanos.

Tabla 18. Análisis del Área de Recursos Humanos

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	EVALUACIÓN PORCENTUAL
SELECCIÓN	La empresa cuenta con un perfil del colaborador para cada cargo	1	60	10,0%
	Se tiene establecido un proceso de selección y evaluación	1		
	Se tiene establecido un proceso de formación	1		
	Se tiene establecido un proceso de seguimiento	1		
	La empresa establece medidas para prevenir altos niveles de rotación	1		
	La empresa conoce los periodos de alta rotación del personal	1		
	TOTAL	6		
FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL
DESARROLLO PERSONAL	Se cuenta con una planeación del proceso de desarrollo del personal	1	50	10,0%
	Se identifican, miden y mejoran las competencias laborales de los colaboradores	1		
	Se hace un seguimiento al plan de formación del colaborador	1		
	Se implementan planes de mejora a aquellos colaboradores con niveles bajos en competencias según los cargos	1		
	Se posee un plan de formación por valores	1		
	TOTAL	5		

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL
RECONOCIMIENTO Y COMPENSACION	Se tiene una planeación del área	1	60	10,0%
	Se tiene establecidas las metas por cada área y cargo	1		
	Se hace una medición del desempeño de los colaboradores	1		
	Se establecen planes de mejora luego de las evaluaciones de desempeño	1		
	Se tiene implementado o diseñado un plan de compensación por cumplimiento de metas	1		
	Se tiene establecido un plan de reconocimiento al personal	1		
	TOTAL	6		

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	EVALUACIÓN PORCENTUAL
COMPETENCIAS	Se han identificado las competencias generales, corporativas y laborales en la empresa	1	60	10,0%
	Se han implementado programas de formación en competencias	1		
	Se tienen establecidas evaluaciones por competencias	1		
	Se tienen establecidos planes de mejora luego de las evaluaciones	1		
	Se tiene diseñado e implementado un programa de certificación en competencias para el personal	1		
	Se realiza mediciones del clima laboral en la empresa	1		
	TOTAL	6		
FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL
BIENESTAR	Se ha caracterizado el nivel de bienestar entre los colaboradores y sus familias	1	30	10,0%
	Se planifican labores para incrementar los niveles de bienestar de los colaboradores y sus familias	1		
	Se implementan labores para mejorar el bienestar de los colaboradores y sus familias	1		
	TOTAL	3		
	GRAN TOTAL	26	260	10,00%

Fuente: Docente Jose Fernando Guerrero Villafañe, material de cla

7.4.1 SELECCIÓN

No cuenta con mecanismo establecidos para ello, la selección de personal es por medio de un contrato obra labor, en caso tal si se requiere contratar una persona extra para desarrollar un trabajo.

Por eso la selección se ha hecho de acuerdo al volúmen de trabajo al cual se enfrentan, cuyo determinado caso lo exiga, es decir, un pedido de una empresa en donde las colaboradoras no puedan dar la capacidad para cumplir, se pasa a contratar personal extra para poder cumplir con la capacidad requerida del pedido.

7.4.2 DESARROLLO PERSONAL

No hay mecanismos de desarrollo establecidos dentro de la empresa que permita desarrollar las competencias como:

- Inteligencia emocional.
- Ambición.
- Compromiso e implicación.
- Trabajar en equipo.
- Actitud.
- Adaptarse a nuevas situaciones.
- Productividad.
- Proactividad.

Entre otras.

7.4.3 COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

La compensación en la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. es ajustado a la obra labor que se desarrolla de acuerdo al pedido que se le realiza a la empresa, se divide las ganancias entre sus colaboradores. No existe otro tipo de compensación o reconocimiento fuera de su sueldo o pago por su labor.

7.4.4 COMPETENCIAS

A nivel de competencias la empresa no ha desarrollado ningún tipo de mecanismos que le permita responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.

Además estas son las que permiten que aquellas habilidades y aptitudes que tienen las personas les permitan desarrollar un trabajo de forma exitosa

7.4.5 BIENESTAR

Dentro de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, no hay un plan de bienestar desarrollado que contribuya a la salud, a la parte psicológica, a la recreación o estimulación dentro de la empresa que genere un bienestar como empleado y persona.

7.5 PROCESO DE COMPRAS Y ALMACÉN.

Para llevar a cabo el análisis de los procesos de proceso de compras y almacén de Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, se hace necesario tener en cuenta las diferentes fases, las cuales refieren diversas actividades dentro de la organización para realizar su respectiva calificación con el fin de medir el desempeño de la misma. Para ello, tal como se muestra en la tabla N°.19

Tabla 19. Análisis de los procesos de Compras y Almacén

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	EVALUACIÓN PORCENTUAL
POLÍTICAS DE COMPRAS	Se tiene una planeación de compras	5	60	45,0%
	Se tiene establecido un protocolo de compras en la empresa	1		
	Se tiene identificados los productos estratégicos y los generales	5		
	Se tiene establecidos los niveles de decisión en términos de los valores de compra	5		
	Los mecanismos de selección de proveedores se tienen establecidos y se cumplen	8		
	Se tiene establecido los procesos de calificación de proveedores	3		
	TOTAL	27		
FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL
PLANEACIÓN	Cada área y punto de venta reporta sus necesidades de compras de forma planeada y con anticipación	5	60	58,3%
	Se establecen fechas específicas para las compras	5		
	Se posee una planeación para la entrega de productos o insumos	5		

	Se coordina con proveedores para facilitar la entrega de los productos adquiridos de forma oportuna	6		
	Los procesos de compra son soportados por facturas	9		
	Se hace seguimiento y control a las compras	5		
	TOTAL	35		
FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL
ALMACEN	La entrada y salida de mercancías cuenta con un proceso administrativo	1	30	10,0%
	Se cuenta con inventarios mínimos por producto	1		
	Se tienen establecidos indicadores de gestión y control para el almacén en línea	1		
	TOTAL	3		
	GRAN TOTAL	65	150	43,33%

Fuente: Docente Jose Fernando Guerrero Villafañe, material de clase

La calificación de la matriz se determina de acuerdo a las variables asignando un peso de la siguiente manera:

Factor de 1 hasta 10 la calificación.

puntaje máximo de acuerdo al número de variables o factor con un valor de 10 cada una.

Puntaje obtenido es la división entre el total y el puntaje máximo.

7.5.1 POLÍTICAS DE COMPRAS

Dentro de las políticas de compra se evidencian las siguientes variables las cuales para el caso de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S no se cumplen:

- No Se tiene establecido un protocolo de compras en la empresa
- No Se tiene establecido los procesos de calificación de proveedores

Se puede determinar que no tienen atendidas estas dos variables, por ende debe ser atendida para su debida restructuración o mejora, en cuanto a las demas variables obtuvieron una calificación por encima de la media, pero esto no quiere decir que no se deba atender el area de politicas de compra.

7.5.2 PLANEACIÓN

La fase de planeación precento un puntaje del 58,3% sobre 100% lo que indica que sus variables deben ser fortalecidas para obtener una mejor calificación y proceso de planeación.

7.5.3 ALMACÉN

Actualmente la empresa no cuenta con una área de almacén como tal, por tal razón las siguientes variables, siendo de un impacto negativo para la empresa

- La entrada y salida de mercancías no cuenta con un proceso administrativo.
- No se cuenta con inventarios mínimos por producto.
- No se tienen establecidos indicadores de gestión y control para el almacén en línea.

Esto se debe a que la recepción de materiales son distribuidos entre los distintos talleres para su inmediata confección, se dividen los insumos según como dispongan el orden de las tareas de cada taller que conforma la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S.

7.6 PROCESO DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Para llevar a cabo el análisis de los procesos de servicio y atención al cliente de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, se hace necesario tener en cuenta las diferentes fases, las cuales refieren diferentes actividades dentro de la organización para realizar su respectiva calificación con el fin de medir el desempeño de la misma. Para ello, tal como se muestra en la tabla N°. 20

Tabla 20. Análisis del proceso de Atención al Cliente

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	EVALUACIÓN PORCENTUAL
POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE	Se tiene un protocolo de servicio y atención al cliente	4	60	15,0%
	Se tienen definidas las prácticas de servicio y atención al cliente en la empresa	1		
	Se tienen definidas las prácticas de atención al cliente en la empresa	1		
	Se tiene establecidos los niveles de decisión en términos de servicio y atención al cliente	1		
	Se tiene establecido los procesos de seguimiento y control a PQRS	1		
	La empresa cuenta con indicadores de gestión en servicio y atención al cliente	1		
	TOTAL	9		
FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL
GESTION DEL CLIENTE	Se cuenta con una plataforma tecnológica para la gestión del servicio y la atención al cliente	1	50	10,0%
	El personal cuenta con formación en servicio y atención al cliente	1		
	La empresa tiene implementado mecanismos para fomentar la cultura del servicio y la atención al cliente	1		
	Se tienen establecidos protocolos de servicio y atención al cliente	1		
	Se hace seguimiento y control en línea	1		
	TOTAL	5		
	GRAN TOTAL	14	110	12,73%

Fuente: Docente Jose Fernando Guerrero Villafañe, material de clase

La calificación de la matriz se determina de acuerdo a las variables asignando un peso de la siguiente manera:

Factor de 1 hasta 10 la calificación. Puntaje máximo de acuerdo al número de variables o factor con un valor de 10 cada una.

Puntaje obtenido es la división entre el total y el puntaje máximo.

7.6.1 POLÍTICA DE SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

La empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S no cuenta con políticas de servicio y atención al cliente no cumplen con la siguiente variable, no se tiene un protocolo de servicio y atención al cliente.

No hay un mecanismo establecido que se siga de dicha forma para la atención al cliente.

7.6.2 GESTIÓN DEL CLIENTE

Igualmente para la gestión del cliente no hay mecanismos establecidos para el desarrollo de las variables. Lo que indica que debe ser diseñada una estrategia para la gestión del cliente.

7.7. PROCESOS FINANCIEROS Y CONTABLES

Para llevar a cabo el análisis de los procesos financieros y contables de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, se hace necesario tener en cuenta las diferentes fases, las cuales refieren diferentes actividades dentro de la organización para realizar su respectiva calificación con el fin de medir el desempeño de la misma. Para ello, tal como se muestra en la tabla N°. 21

Tabla 21. Análisis del Área Financiera

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MÁXIMO PUNTAJE	EVALUACIÓN PORCENTUAL
INVERSION Y DIVIDENDOS	Existe una labor presupuestaria y asignación del capital y recursos para los proyectos, productos, servicios y divisiones de la empresa	1	70	10%
	Los presupuestos se cumplen	1		
	Se determinan y valoran las necesidades de financiamiento y su composición entre corto y largo plazo	1		
	Se desarrollan estrategias financieras para optimizar adelantar proyectos nuevos	1		
	Se cuenta con un plan de expansión a futuro	1		
	Se cuenta con una política de pago de dividendos	1		
	La relación entre ingresos de la empresa y el valor de los aportes de los socios ha incrementado en los últimos dos años	1		
	TOTAL	7		
FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MÁXIMO PUNTAJE	EVALUACIÓN PORCENTUAL
FUNDAMENTALES	Los niveles de liquidez le permiten a la empresa afrontar sus compromisos de corto plazo	1	60	22%
	Los indicadores de actividad presentan un uso adecuado de los recursos de la empresa	1		
	Los indicadores de actividad presentan una dinámica positiva en la empresa	5		
	Los indicadores de rentabilidad muestran una tendencia positiva y creciente	2		

	Los indicadores de crecimiento de la empresa muestran una posición económica creciente en el mercado	3		
	La empresa cuenta con un análisis de costos por actividades	1		
	TOTAL	13		
	GRAN TOTAL	20	130	15,4%

Fuente: Docente Jose Fernando Guerrero Villafañe, material de clase

La calificación de la matriz se determina de acuerdo a las variables asignando un peso de la siguiente manera:

Factor de 1 hasta 10 la calificación.

puntaje máximo de acuerdo al número de variables o factor con un valor de 10 cada una.

Puntaje obtenido es la división entre el total y el puntaje máximo.

7.7.1 INVERSIONES Y DIVIDENDOS

En cuanto a esta fase no hay establecido mecanismo de control o evaluación de ningún tipo referente a inversiones y dividendos. Por ende las variables evaluadas están con una calificación de uno 1

7.7.2 FUNDAMENTALES

En cuanto a fundamentales se reitera que la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S no maneja ningún tipo de indicador que les permita saber su estado financiero.

Cabe aclarar que sub contratan un contador para el pago y manejo de impuestos y todo con relación a rendimientos de cuentas.

7.8 EVALUACIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS

La siguiente tabla número 22 muestra los resultados en porcentajes generales de las áreas en cuanto a el estado actual de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S logrando entender de forma individual cual es el grado del cual se encuentra y en donde se debe realizar fortalecimiento o intervención inmediata.

Tabla 22. Análisis General de las Áreas

ÁREA	PORCENTAJE
GERENCIA	22,58%
RRHH	10,00%
COMERCIAL	33,00%
OPERACIONES	29,17%
COMPRAS Y ALMACEN	43,33%
SERVICIO AL CLIENTE	12,73%
FINANZAS Y CONTABILIDAD	15,38%
PROMEDIO TOTAL	23,74%

Fuente: Docente Jose Fernando Guerrero Villafañe, material de clase

De acuerdo a la tabla de análisis general interno y a sus porcentajes se determina que:

El área con mayor deficit es el área de recursos humanos, por el motivo que la empresa no cuenta con ella, entregando un porcentaje del 10% sobre 100% .

En segundo lugar se encuentra el área del servicio al cliente con un porcentaje del 12,73% sobre 100% , lo que determina que las variables evaluadas han sido muy bajas y que debe ser intervenida de manera inmediata.

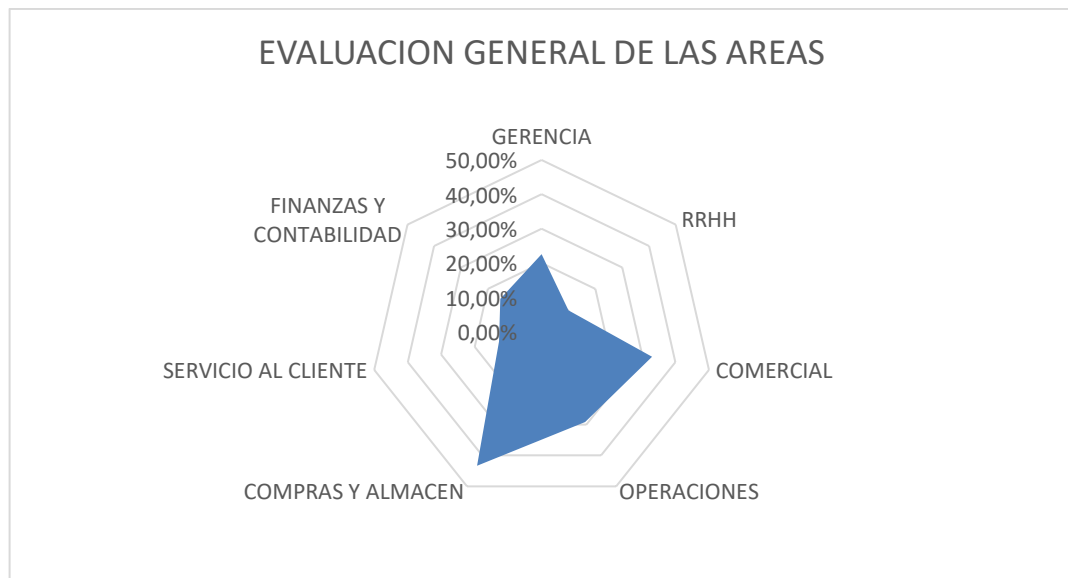
En tercer lugar se encuentra el area de finanzas y contabilidad con una calificación del 15,38% sobre 100%

Las anteriores son las tres áreas con una calificación deficiente, estos son los resultados en evaluación interna de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, sin embargo las demás areas presentaron una calificacion por debajo del 50% no se destaca ninguna area con relación a la práctica y variables que se evaluaron anteriormente.

Cabe mencionar que el area con mejor evaluación fue la de compras y almacen con una calificacion del 43,3% sobre 100% seguida del area comercial con un 33% sobre 100%, se reitera que ninguna area trasncurre del 50%.

La siguiente figura número 3 muestra el desempeño y evaluación de forma grafica.

Figura 3. Evaluación General de las Áreas



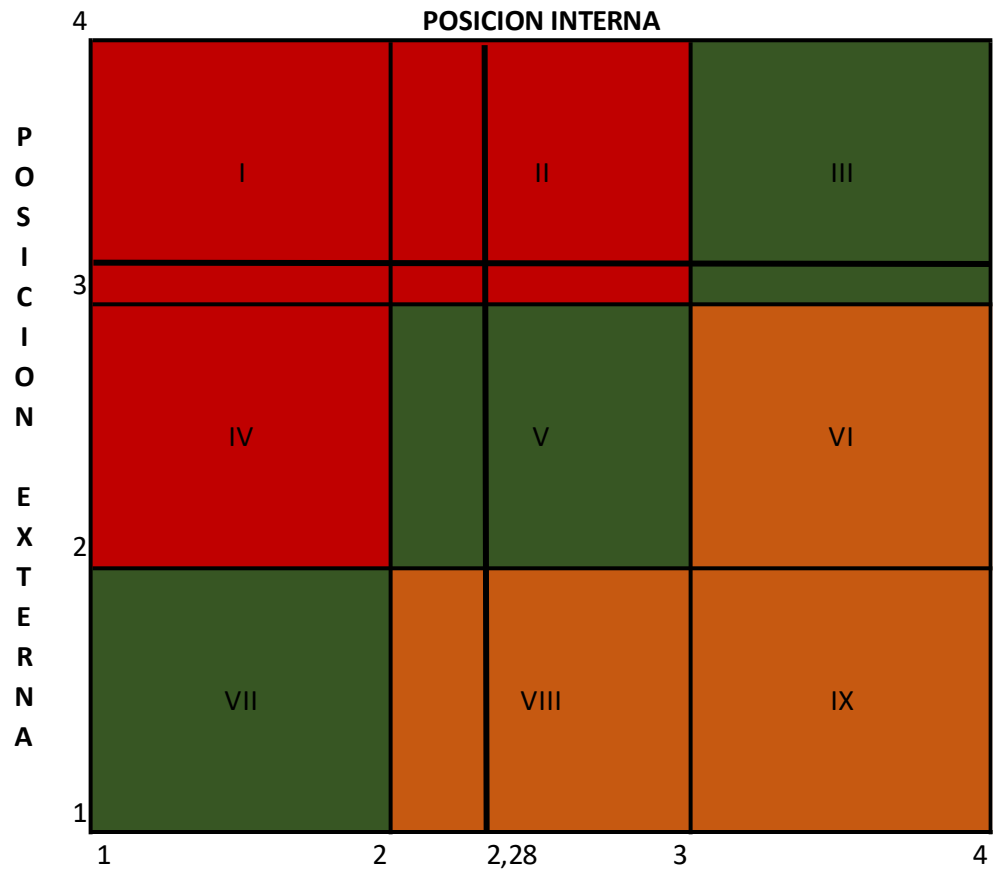
Fuente: Docente Jose Fernando Guerrero Villafañe, material de clase

En la anterior figura sitúa al area de almacen con un desempeño medio frente a las demás, por otra parte muestra que el area de recursos humanos debe ser intervenida, en este caso creada. Se puede definir que la empresa Mulata Nucleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S esta en un deficit en todos sus componentes y debe ser intervenida de forma inmediata para la solución de las problemáticas presentadas en todas sus áreas.

9 POSICIÓN INTERNA – EXTERNA MULATA NUCLEO SECTORIAL DE CONFECCIONES DEL NORTE DEL CAUCA S.A.S

La matriz Interna Externa (figura número 4) representa una herramienta para evaluar a la empresa Mulata Nucleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S a la organización, se toma en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Figura 4. Matriz Interna Externa



Fuente:

según los resultados la matriz puede dividirse en tres regiones:

Las divisiones que se ubican en las casillas I, II ó IV indican “Crecza y Desarróllese”

Las divisiones que se ubican en las casillas III, V ó VII indican “ Resistan”

Las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII ó IX indican “Coseche o Elimine”

El resultado de la matriz de la empresa Mulata Nucleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S es en el cuadrante número II, lo que indica que se deben desarrollar estretegias de crecimiento y construcción.

10. MATRIZ DOFA

Tras el análisis realizado habiéndose identificado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es momento de identificar la estrategia que debe seguir en su empresa para el logro de sus objetivos empresariales.

Se trata de realizar una Matriz Cruzada tal y como se refleja en la siguiente figura número 6 para identificar la estrategia más conveniente a llevar a cabo.

Tabla 23. Matriz FODA

Matriz FODA	Debilidades (D) Lista de Debilidades	Fortalezas (F) Lista de Fortalezas
Oportunidades (O) Lista de Oportunidades	Estrategias (DO) Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategias (FO) Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades
Amenazas (A) Lista de Amenazas	Estrategias (DA) Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas	Estrategias (FA) Usar fortalezas para evitar amenazas

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo de la anterior matriz se realizó el analisis de las oportunidades amenazas, fortalezas y debilidades que se concentraron en la tabla número 23.

Tabla 24. Oportunidades Amenazas, Fortaleza y Debilidades

OPORTUNIDADES	O1	Crecimiento poblacional para los próximos 5 años en el Municipio de Puerto Tejada
		El hombre y mujeres entre 19 y 50 años son la fuerza de trabajo del municipio en las zonas francas a las cuales puede proveer de indumentaria.
	O2	Hay más habitantes en la cabecera municipal que en la rural. Por ende es la que más indumentaria necesita para trabajar en las zonas francas.
	O3	La inflación disminuyó respecto al año anterior en 0.39%
	O4	La tasa de crecimiento de empleo del año anterior (2017) ha sido la más alta desde el 2001 en Colombia.
	O5	Crecimiento en la tecnología para la elaboración de confección textil.

	O6	Máquinas que realizan operaciones conjuntas de confección sin necesidad de otras.
	O7	Desarrollo de aplicaciones móviles para el manejo de la información de producción.
	O8	Utilización de internet para el manejo de información de los micro-empresarios ejemplo, como el correo electrónico, e información continua de sus clientes
	O9	Suspensión por parte de la superintendencia de comercio a servicios que no cumplan todos los requerimientos de ley.
	O10	Colombia tiene una de las mayores ferias de confección textil (Colombiamoda) en Latinoamérica
	O11	Convenios para el fortalecimiento de la industria de confecciones textiles.
AMENAZAS	A1	Aumenta el número de personas que abandonan el municipio de Puerto Tejada Cauca.
	A2	Crecimiento del PIB en 1,8% pero con caída de la industria manufacturera
	A3	La industria de confecciones textiles ha tenido una caída en el año 2017 y no se ve en alza para el año 2018 si no se realizan estrategias a nivel nacional para su alza.
	A4	Desatención en seguridad y bienestar social por parte del estado a las comunidades de Puerto Tejada.
	A5	Alto consumo de drogas y alcohol en jóvenes, entregando más inseguridad en el municipio
	A6	Aumento de delincuencia en la cabecera urbana debido a las disidencias de grupos armados.
	A7	Deterioro en las culturas actuales del Municipio de Puerto Tejada por el pandillismo
	A8	Existe el contrabando de textiles asiáticos para la confección en Colombia.
FORTALEZAS	F1	La delegación de funciones se desarrolla aceptablemente
	F2	Las gerencia toma decisiones rápidas
	F3	Los procesos de formación y desarrollo del personal permiten mejorar las competencias de los colaboradores
	F4	Los productos y servicios de la empresa se enfocan a segmentos y mercados adecuados
	F5	Se tiene identificados los principales competidores, sus fortalezas y debilidades
	F6	Los procesos y procedimientos en la elaboración de los productos se encuentran estandarizados
	F7	La empresa cuenta con mecanismos para diseñar, estandarizar, producir y ofertar nuevos productos
	F8	La rentabilidad de los productos es aceptable
DEBILIDADES	D1	La empresa no cuenta con presupuesto general ni por áreas
	D2	La empresa no cuenta con planeación estratégica
	D3	La empresa no cuenta con sistema de control, gestión y seguimiento eficiente
	D4	La empresa no realiza análisis externo y de sensibilidad ante cambios externos

	D5	La empresa no tiene implementado un proceso de selección eficiente
	D6	Los mecanismos de comunicación y coordinación no son formales y no cuentan con soportes
	D7	La empresa no cuenta con un programa de formación y estímulo al personal
	D8	Los resultados del área comercial no están acordes a las exigencias de crecimiento y productividad de la empresa
	D9	No se cuentan con estrategias comerciales y de servicios
	D10	No se cuenta con un protocolo de atención y servicio al cliente
	D11	El personal no cuenta con formación y una fuerte orientación a la venta
	D12	La empresa no cuenta con un análisis de costos por actividades

Fuente:

El anterior análisis nos permite generar las siguientes estrategias con el ámbito de:

- Vencer debilidades aprovechando oportunidades.
- Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.
- Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Usar fortalezas para evitar amenazas

9.1. ESTRATEGIAS FO

La empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, al tener las anteriores fortalezas mostradas en la tabla número 23, permite aprovechar las oportunidades externas, realizando una relación tales como, el aprovechamiento de la capacidad que tiene en este momento para producir confecciones frente al crecimiento poblacional de los próximos años que estaran respresentados de igual forma en las personas que ya obtienen la edad requerida y que por ciertos motivos inician al campo laboral de las zonas francas convirtiendose en potenciales clientes.

Por otra parte la empresa al estar en el segmento del mercado indicado permite que su desarrollo sea mucho mas favorable, ya que hay nuevos convenios que permiten el fortalecimiento de la industria de la confección, sin dejar atras que al tener la identificación correcta de su segmento, tambien permite exponer y además conocer mediante ferias de textilería y confección como pueden aprovechar más el uso de tecnologia, maquinaria para la confección, reglamentación y estatutos comerciales de Ley entre otros.

Sin dejar atrás que como empresa tiene el conocimiento de sus principales competidores, sus fortalezas y debilidades, lo que hace que se de mejor aprovechamiento las oportunidades externas y responder con rapidéz a ellas, como el campo de la maquinaria de confección que puede ser aprovechada, en

terminos de cambio, es decir la adquisición de una nueva maquinaria la cual optimice tiempo y espacio para sus talleres.

9.2. ESTRATEGIAS FA

Las fortalezas de la empresa pueden ayudar a reducir el impacto de las amenazas externas, la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, mediante la toma de decisiones de gerencia que son rápidas y viables para combatir la caída de la industria textil y de confecciones en el año 2017 con perspectivas de bajo crecimiento para el año 2018 , es decir la rápida acción de sus directivas permite realizar planes de contingencia frente a esta problemática, por otra parte combatir la falta de potenciales clientes que abandonan a Puerto Tejada, Cauca con el desarrollo de nuevos mercados en otros municipios.

En el municipio de Puerto Tejada al presentarse la mayor problemática en el ámbito social y seguridad se ha convertido en una amenaza para todos los sectores del Municipio convirtiéndolo en factor que impide el desarrollo local, pero los ideales empresariales como los de MULATA, que contribuyen al mejoramiento del bienestar social aportando un ejemplo, una buena imagen y gestión entre los habitantes que trabajan en este tipo de segmentos como es el de la confección.

9.3. ESTRATEGIAS DO

Con la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. las oportunidades externas no contribuyen de una manera muy concreta con las debilidades internas de la empresa, más no quiere decir que no se pueda obtener medidas acerca de sus problemáticas, hay otros factores que pueden ayudar al mejoramiento interno, en la parte contable, de proyección comercial, de procesos productivos, investigación y desarrollo del mercado, entre muchas otras, con ayuda de contadores, ingenieros de tipo industrial, asesores empresariales, que le permitan abarcar de forma más concreta sus problemáticas internas.

9.4. ESTRATEGIAS DA

La empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S se encuentra en un estado inestable lo que requiere que tenga que minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo. Y de supervivencia, por ende necesita intervenir su área interna ya que es la más afectada en todas las áreas que corresponden a su funcionamiento.

10 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1. VALORES CORPORATIVOS

- **Familiaridad:** El grupo Mulata, ha venido trabajando ya durante, varios años; pero nos conocemos desde mucho antes, por lo que nos consideramos una Familia. De igual forma buscamos hacerte sentir parte de ella mediante el trato casual y amigable sin dejar a un lado el respeto. Mediante un buen servicio, hacerte sentir en confianza y ser en quien se piensa cuando necesites proveer tu empresa, negocio independiente u hogar.
- **Dinamismo:** Siempre estamos en continuo aprendizaje, en búsqueda de nuevos espacios que nos permitan llegar a nuevos sectores; ofreciendo cada vez más, mejores productos a medida que crecemos como empresa. Lo que hará del producto tu fiel compañero al resistir al ajetreo que conlleva tu trabajo.
- **Versatilidad:** Nos adaptamos y respondemos de manera rápida y concisa a las diferentes necesidades de nuestros clientes al ofrecer un producto ergonómico, que responde a las diferentes actividades laborales del usuario.
- **Trabajo colaborativo:** Contamos con una organización descentralizada en donde cada actor involucrado tiene la misma importancia; al igual que sus ideas, aportes o quejas. Con la disposición de cambiar si es necesario, de asumir nuevos retos de la mano de ustedes y lograr un equilibrio entre las distintas necesidades que vayan surgiendo.

10.2. VISIÓN

En el 2020 Mulata, núcleo sectorial de confecciones del Norte del Cauca, será una empresa, reconocida y posicionada en el mercado local, regional y nacional, ofreciendo prendas con diseño y calidad, así como un tratamiento diferenciado a sus clientes, asociado a la labor del mejor equipo humano, optimizando el bienestar de nuestros socios y trabajadores, así como nuestro aporte a la sociedad.

10.3. MISIÓN

La misión de Mulata, Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca, es elaborar y comercializar prendas de vestir, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes de forma competitiva, empleando un grupo humano altamente calificado, para garantizar la calidad de nuestros productos.

A través de la comercialización de sus productos, el núcleo busca mejorar las condiciones de vida de los (las) empresarios (as) miembros y generar empleo en la región.

10.4. POLÍTICA DE CALIDAD

Mulata Núcleo Sectorial del Confecciones del Norte del Cauca S.A.S es una organización dedicada a los procesos de confección y fabricación de dotación para empresas cumpliendo con los lineamientos de calidad exigidos por el medio y requerimientos de nuestros clientes.

Garantizamos siempre el cumplimiento con las fechas de entrega establecidas y una excelente calidad del servicio en cada prenda que confeccionamos; como también la seriedad y garantía de nuestros productos para la satisfacción de nuestros clientes.

Nuestra empresa cuenta con un equipo altamente capacitado, comprometido y con experiencia para realizar las labores de fabricación de dotación empresarial y prendas de vestir para uniformes. Además de seis talleres dotados con los insumos necesarios para cumplir con los procesos de confección con eficiencia y eficacia.

10.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se basarán en la visión de la empresa, empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S determinando su misión y valores, además de condicionar las acciones que se llevarán a cabo para poder conseguirlos. Por ende se utilizará la metodología propuesta por Kaplan y Norton a través del diseño del cuadro de mando integral en sus cuatro perspectivas, las cuales son:

- Perspectiva financiera.
- La perspectiva del cliente.
- La perspectiva del proceso interno.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

10.5.1. Objetivos desde la Perspectiva Financiera

De acuerdo al análisis que se ha realizado hasta este punto los objetivos de perspectiva financiera que se acomoda a la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S son:

- Sostenibilidad económica a largo plazo
- Aumentar Rentabilidad
- Elevar Rentabilidad por cliente

10.5.2 Objetivos desde la perspectiva de clientes

De acuerdo al análisis que se ha realizado hasta este punto los objetivos de perspectiva de clientes que se acomoda a la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S son:

- Incrementar Participación en el Mercado
- Satisfacción y Fidelización del cliente estratégico.
- Protocolo de atención y servicio al cliente
- Desarrollar estrategias comerciales y de servicios

10.5.3. Objetivos desde la Perspectiva de Procesos Internos

De acuerdo al análisis que se ha realizado hasta este punto los objetivos de Perspectiva de Procesos Internos que se acomoda a la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S con el objeto del mejoramiento del desempeño de la organización son:

- Diseñar sistemas de control y gestión.
- Hacer que los resultados del área comercial estén acordes a las exigencias de crecimiento y productividad de la empresa.
- Realizar un protocolo de atención y servicio al cliente.

10.5.4. Objetivos desde la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

De acuerdo al análisis que se ha realizado hasta este punto los objetivos de Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento que se acomoda a la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S con el objeto del mejoramiento del desempeño de la organización son:

- Creación de Bases de Datos.
- Implementación de Sistemas de Calidad y Supervisión de Sistemas.
- Fortalecer Alianzas estratégicas con Proveedores.
- Crear Alianzas Estratégicas (comerciales, tecnológicas, de gestión)

- Desarrollar sistemas de aprendizaje o capacitación para todos los elementos de la empresa.⁴⁸

10.6. ESTRATEGIAS

Para el presente trabajo se desarrolló las siguientes estrategias encaminadas al cambio o mejoramiento de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S

10.6.1. Estrategias de Penetración de Mercado

Estrategias de crecimiento empresarial que consisten en aumentar la venta de productos existentes a segmentos de mercado en este caso la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, las estrategias planteadas son las siguientes:

- **Una mayor promoción**

La penetración en el mercado puede aumentarse mediante una mayor promoción. Esto puede realizarse mediante una promoción a corto plazo o una campaña publicitaria que promueva la marca de empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S y genere una mayor conciencia de la existencia en el Municipio de Puerto Tejada de la empresa.

- **Un ajuste de los precios**

Dentro de las estrategias de penetración en el mercado, el ajuste de precios (tanto el aumento como una disminución de los mismos) puede tener un impacto positivo. Con esta medida, se busca ganar un mayor volumen de venta al ser los precios más atractivos que el resto de la competencia. En el caso de ser un ajuste con precios más altos, se tiene la expectativa de una mayor ganancia por unidad vendida que aumente a su vez la penetración en el mercado. Sin embargo, según la clientela, puede adoptar la media como satisfactoria de acuerdo a sus expectativas del producto que recibe.

- **Incrementar los canales de distribución**

El aumento de los canales de distribución mediante los cuales la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S ofrezca los productos al público, esta suele ser una estrategia bastante efectiva de

⁴⁸ *The balanced scorecard translating strategy into action 1996, by the president and fellows of Harvard college* publicado en ingles por *Harvard business school press*, autores Robert S Kaplan y David P Norton págs. 69-89-123-161

penetración en el mercado. Brindando de esta forma una mayor facilidad para obtener los productos confeccionados por la empresa.

- **Aplicar una mejora de los productos**

En busca de crear nuevos intereses, hacer mejoras a los productos puede crear un mayor beneficio. Un aspecto nuevo y mejorado es un factor principal para atraer clientes e incrementar la penetración en el mercado de Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S.

- **Busqueda de nuevos mercados**

Esta búsqueda permite explorar nuevos mercados que para Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. representa una nueva oportunidad de expansión comercial de sus productos confeccionados a pedido, permitiendo desarrollar una cobertura en otras zonas geográficas de la región.

10.6.2. Estrategias de Desarrollo de Productos y servicios.

El desarrollo de un nuevo producto o servicio es una forma importante para que los negocios de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. permanezcan un paso adelante de la competencia y continúen atrayendo a las cambiantes necesidades de los consumidores existentes. Además, puede abrir nuevos canales de *marketing* y ayudar a aumentar el mercado de la empresa. Esta estrategia puede ir acompañada de las siguientes variables como metodología de como hacerlo

- Lluvia de ideas de productos o servicios con la confección.
- El primer paso es generar una idea para el producto o servicio de confección.
- Evaluar las ideas. Hacer una lista de ideas de productos y servicios, y compartirla con los que tomen decisiones en la empresa. Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S.
- Evaluación de mercado en el que se encuentra Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S.
- Análisis del mercado
- Prototipo y mercadeo.
- Prueba de mercado.
- Preparación para lanzamiento.

10.6.3. Estrategias de Diversificación Relacionada.

Para la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. una de las estrategias de diversificación seria incurrir en la venta directa de prendas ya confeccionadas creando no solo una marca de confección a pedido si no de prendas ya confeccionadas para ser directamente utilizadas por el cliente, de este modo se aprovecha la maquinaria con la que cuentan, su capacidad de producción la cual por el momento no es continua, para producir una nueva linea de productos y así atrayendo otros tipos de clientes. Además se puede decir que, Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. va obtener Mayores ventas. Cuando la empresa consigue introducirse en nuevos mercados, las ventas del producto o servicio se elevan, si los directivos han hecho bien su trabajo de estudio y planificación se debería suponer un aumento de los beneficios económicos. Además también presentar una reducción del riesgo.

Aquellas empresas que limitan su actividad a un determinado sector de actividad sufrirán consecuencias nefastas en caso de crisis. Por ende la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. está en la mejor posición de adoptar esta estrategia.

También va a generar un aprovechamiento de los recursos. No siempre los recursos materiales y humanos de las empresas están funcionando al 100%, de modo que la apertura a nuevas actividades permitirá sacarle más partido a los mismos.

En este momento la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. tienen una imagen de marcada. Es decir solo se le conoce por sus actividades de confección a pedido, pero una firma que tenga un público objetivo muy concreto solo será conocida por estas personas, pero si diversifica, de esta forma amplía el target y ganará presencia en la sociedad.

10.6.4 Estrategias de fortalecimiento de los procesos internos.

Para mejorar los procesos internos de la empresa se sugiere la aplicabilidad de algunos de los 14 puntos de Deming a Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S, los cuales son:

- Crear constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios, con el objetivo de ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
- Dejar de depender de la inspección masiva para lograr la calidad. Incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar desde una buena capacitación al trabajador hasta la post-venta.

- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio únicamente. Procurar alianzas con pocos o un sólo proveedor para cualquier insumo o servicio, con una relación estructural a largo plazo de lealtad y confianza.
- Mejorar constantemente y el sistema de producción y servicio.
La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada continuamente a buscar nuevas maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.
- Instituir la capacitación. Es de vital importancia la actualización de conocimientos y mejora de destrezas para aprovechar al máximo tanto máquinas, herramientas, materias primas y sobre todo el recurso humano.
- Desarrollar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas para que hagan cada vez mejor su trabajo. La función supervisora de la dirección necesita una revisión así como la supervisión de los operarios.
- Implantar un programa de educación y auto mejora. El enriquecimiento del conocimiento en el personal será de suma importancia en la mejora de su productividad dentro de la organización.
- Tomar decisiones para llevar a cabo la transformación que la organización necesita en materia de calidad, sobre la base de los trece puntos anteriores. La transformación es tarea de todos, es decir, el esfuerzo debe involucrar a todos sin excepción.⁴⁹

10.6.5 Estrategias de aprendizaje y crecimiento.

La empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del norte del Cauca S.A.S requiere como estrategias desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- El Diseño de nuevos productos o servicios.
- Identificar nuevos mercados.

10.7. PLAN DE ACCIÓN

A continuación se muestra el plan de acción que tiene como meta el logro de objetivos y estrategias para ejecutar la propuesta de direccionamiento estratégico de la empresa.

⁴⁹ William Edwards Deming (14-oct/1900 – 20 Dic /1993) Estadístico Estadounidense, profesor universitario, autor de Textos, consultor y difusor del concepto de Calidad Total.

Tabla 25. Plan de acción.

MISIÓN	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS GENERALES O ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	NECESIDADES ADICIONALES DE INVERSIÓN	INDICADORES	METAS
Elaborar y comercializar prendas de vestir, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes de forma competitiva, empleando un grupo humano altamente calificado, para garantizar la calidad de nuestros productos. Productos. Elaborar y comercializar prendas de vestir, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes de forma competitiva, empleando un grupo humano altamente calificado, para garantizar la calidad de nuestros	Perspectiva Financiera	Aumentar la rentabilidad de la empresa para el año 2022	Aumentar Rentabilidad	Aumentar el número de clientes por medio de un plan de mercado	Para el año 2019 realizar es un estudio de mercado respecto al municipio de Puerto Tejada Cauca	estudiante universitario de Administración de Empresas para trabajo de grado	100.000	% de incremento en el número de clientes	Para el año 2022 tener una rentabilidad por mes del 4%
			Sostenibilidad económica a largo plazo	Implementar un sitio web y manejo de redes sociales para la atracción de clientes	Diseñar una página web con las características básicas que muestre el contenido y los productos de la empresa	Ángela Castro	\$350.000	100% de la página web diseñada	Para el fin del año 2018 tengan más de 200 visitas a su página web
					Establecer las redes sociales más usadas en el momento como medio de marketing digital a final del año 2018	Ángela Castro	\$200.000	contador de seguidores que proporciona la red social	Para el año 2022 tener un registro entre 300 y 500 seguidores en sus redes sociales que se identifican con sus servicios y productos de MULATA
	Perspectiva de clientes	INCREMENTAR EL NUMERO DE CLIENTES	Incrementar el número de unidades vendidas en un mínimo 5% mensual	Implementar un plan de ventas diverso que contribuya al crecimiento de las mismas.	Suscribir un convenio de pasantía con una universidad para el diseño del plan de ventas.	universitario de Administración de Empresas para trabajo de grado	\$782.242 Mensual por seis meses	Plan de ventas diseñado	Para el año 2022 la Empresa MULATA tenga más del 100% del diseño del plan de ventas.
					Contratar un diseñador Gráfico para Mejorar y diseñar una nueva imagen de la empresa	Francy Ramos y Ofelia Hurtado	350000	Imagen de la empresa diseñada	para inicios del año 2019 presentar al 100% la nueva imagen de MULATA

productos.					Crear un portafolio de los productos y servicios	Nidia Mosquera	\$400.000	Portafolio de productos y servicios diseñado	EL portafolio debe estar diseñado en un 100% para finales del año 2018
			Incrementar el número de mercados geográficos	Crear alianzas con empresas de otros lugares geográficos	Definir las empresas con las cuales se puede realizar alianzas en otras zonas geográficas. Luego de visitas previas a las empresas.	Francy Ramos y Ofelia Hurtado	medios de transporte y visitas un estimado de 200000 a lugares más cercanos	% de visitas favorables	Dos clientes nuevos a nivel empresarial
					Establecer la estrategia de presentación comercial de la empresa MULATA ante sus posibles aliados	Francy Ramos, Ofelia Hurtado, Nidia Mosquera, Ángela Castro, Luz María Salazar	\$200.000	100% de la presentación comercial de la empresa diseñada	Para el año 2022 tener un protocolo de presentación definido
					Aprobar las propuestas seleccionadas	Francy Ramos y Ofelia Hurtado	0	seleccionar las propuestas aprobadas entre el número de las que son favorables	Tener anualmente una selección de 4 nuevas empresas para alianzas
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar los procesos internos de la empresa	Establecer los procesos de producción de la empresa de una mejor forma	Medir los procesos de producción para obtener control mediante estudios de tiempo y movimientos.	Suscribir un convenio de pasantía con una universidad para el análisis de tiempos y movimientos del área de producción de la empresa y para el diseño de un plan de mejora	Francy Ramos y Ofelia Hurtado	\$782.242 Mensual por seis meses	100% de los tiempos y movimientos evaluados, 100% del plan de mejora diseñado	100% de los tiempos y movimientos del área de producción están evaluados para finales del año 2018. 100% del plan de mejora del área de producción está diseñado para finales del año 2018	

					Implementación del plan de mejora	universitario de ingeniería industrial en trabajo de grado	0	% de implementación del plan de mejora	30% del plan de mejora del área de producción está en implementación para finales del año 2018
				Mejorar y fortalecer los resultados del área comercial	Diseñar e implementar estrategias de crecimiento de mercado actual, crecimiento en nuevos mercados y lanzamiento de nuevos productos y servicios a mercados actuales y nuevos	Analizar los resultados de las metas del área comercial de la empresa.	\$400.000	% de cumplimiento de metas del área comercial en clientes actuales y nuevos	75% de cumplimiento de las metas comerciales al final de cada año
						Analizar la efectividad y rentabilidad de las estrategias de ventas de la empresa e implementar ajustes cuando sea necesario	\$300.000	% de efectividad de las estrategias comerciales, % de rentabilidad de las estrategias empresariales	50% de efectividad de las estrategias comerciales y 15% de rentabilidad de las estrategias comerciales de la empresa
	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	ESTABLECER INNOVACIONES EN PRODUCTOS, (DE PRODUCCION Y VENTA) DE FORMA CONTINUA	Desarrollar nuevos servicios relacionados con la confección	Investigar y diseñar otros productos que se pueda fabricar para su comercialización con los equipos que posee a empresa	investigar productos de confección distintos a los ya realizados por la empresa	Francy Ramos, Ofelia Hurtado, Nidia Mosquera, Ángela Castro, Luz María Salazar	\$700.000	# de productos nuevos diseñados y seleccionados	10 productos nuevos diseñados por la empresa por año
					Selección de las mejores propuestas de confección				
					Seleccionar los mercados hacia donde se pretende crecer con los nuevos productos	Francy Ramos, Ofelia Hurtado, Nidia Mosquera, Ángela Castro, Luz María Salazar	0	# de mercados seleccionados	2 mercados nuevos seleccionados para cercar con nuevos productos por año
			Elevar los niveles de eficiencia en los procesos de los talleres de confección	Capacitar al personal en ámbitos de producción, comercialización, y atención al cliente.	Destinar el personal en áreas de refuerzo de confecciones en instituciones como el SENA para su	Francy Ramos	0	% de personal capacitado	40% del personal capacitado a finales del año 2018, 100% del personal capacitado a finales del año

				capacitación				2019
				Seleccionar y capacitar personal en el aprovechamiento de internet para la producción, mercado y ventas de los productos y servicios de la empresa	Francy Ramos, Ofelia Hurtado, Nidia Mosquera, Ángela Castro, Luz María Salazar	\$300.000	% de personal seleccionado capacitado	40% del personal seleccionado capacitado a finales del año 2018, 100% del personal capacitado a finales del año 2020
				Generar esquemas de producción de acuerdo a las capacidades de cada persona que compone MULATA.	Practicante de ingeniería industrial	\$782.242 Mensual por seis meses	100% del esquema de producción diseñado	esquema de producción diseñado al final de 2018
				Crear un esquema o rutina de atención al cliente.	Francy Ramos, Ofelia Hurtado, Nidia Mosquera, Ángela Castro, Luz María Salazar	\$300.000	100% del esquema de atención al cliente diseñado	Esquema de atención al cliente diseñado

Fuente: Elaboración propia

13.RECOMENDACIONES

Se sugiere a la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S que se implemente el presente plan estratégico dado y desarrollado de manera metodológica que es pertinente a las necesidades específicas de la empresa. También que el presente plan se analice y se evalúe la implementación y los resultados de los mismos como mínimo dos veces por año. Además que se valore la implementación, resultados, dificultades y oportunidades de las estrategias en cada periodo, cada semestre y cada año.

Por otro lado, la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S debe tener presente las siguientes recomendaciones si desea la implementación de la propuesta de direccionamiento estratégico estipulada en este documento, las cuales son:

En la planeación estratégica se debe tener muy clara la divergencia entre los objetivos estratégicos y estrategias, que son los lineamientos que permiten el cumplimiento de la misión de la organización, por lo cual, es necesario saber la diferencia de estos conceptos; por consiguiente conocer muy bien la organización en su funcionamiento, el comportamiento dentro del mercado, el conocimiento del entorno y su proyección a futuro (visión).

El direccionamiento estratégico implica realizar análisis interno y externo que son de suma importancia para su desarrollo, por lo tanto, es preciso identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa, ya que de esa forma, se pueden determinar con precisión las estrategias que consienten el cumplimiento de metas y objetivos, por ende, es necesario realizar un diagnóstico involucrando con varios factores que ayuden a realizar un plan de acción claro, preciso y efectivo.

El personal involucrado en la participación de la planeación estratégica deben tener el conocimiento de la empresa en todos los aspectos ya que así se basa en la direccionalidad del proceso y por consiguiente, se requiere de un equipo técnico especializado para poderla realizar y establecer de manera eficiente.

En la planeación estratégica se encuentran objetivos y estrategias que son la herramienta fundamental y que tienen el propósito del cumplimiento de lo planteado para lograrlo de manera efectiva, eficiente y eficazmente. Por tanto, se debe establecer un sistema de gestión y control que permita monitorear de carácter permanente las actividades y resultados arrojados en busca de los objetivos y estrategias para llegar al logro práctico de la propuesta.

Por último, cabe resaltar que todo tipo de organización requiere de una planeación estratégica, realizada por un equipo de trabajo altamente comprometido, direccionada por la alta dirección de la empresa que vela por el cumplimiento de los planes que se tienen para la empresa y que forman parte del día a día. Por lo cual, es necesario realizar un buen planteamiento y fácil de comprender que permita una buena ejecución y cumplimiento según lo deseado.

14. CONCLUSIONES

- A modo de conclusión se logró establecer el diseño de un plan estratégico para la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S para el periodo 2018 - 2022, el cual se diseñó con los respectivos análisis de la situación actual de la empresa, con base a esto se logra plantear estrategias y objetivos estratégicos que permitirá un mejor direccionamiento a la empresa, con el cumplimiento de su misión y visión. Además un plan de acción con las actividades que la empresa debe emplear para el logro de los objetivos.
- En el respectivo análisis interno y externo que la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S se logra identificar que la empresa presenta diversas Debilidades como: carece de un presupuesto general y por áreas, la empresa no cuenta con una planeación estratégica, no cuenta con sistema de control, gestión y seguimiento eficiente, y no realiza análisis externo y de sensibilidad ante cambios externos, entre otras. Por lo tanto, se requiere de intervención inmediata por parte de la empresa.
- Por el contrario la empresa presenta oportunidades como: crecimiento poblacional para los próximos 5 años, ya que se muestra una gran creciente según como lo muestran las tablas de proyecciones de población del DANE y el análisis del entorno demográfico, otra oportunidad que beneficia a la empresa es que la inflación disminuyó respecto al año anterior en 0.39%; en términos de industria y métodos se ve un crecimiento en la tecnología para la elaboración de confección textil. Lo que permitirá a la organización mejorar sus procesos y sus maquinarias con nuevas herramientas, entre otras.
- La empresa tiene las siguiente fortalezas: la gerencia toma decisiones rápidas, lo que permite una mejor capacidad de respuesta a la toma de decisiones haciendo que muestre de manera inmediata la mejor decisión que contribuya a al mejoramiento de la empresa, además otro punto que se destaca es el siguiente,

los productos y servicios de la empresa se enfocan a segmentos y mercados adecuados, esto quiere decir que la empresa está en el campo correcto, lo que genera un mejor desarrollo de sus servicios como empresa de confecciones y generar respuesta a sus clientes.

- Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca, también presenta amenazas como: el aumento el número de personas que abandonan el Municipio de Puerto Tejada Cauca, el crecimiento del PIB en 1,8% pero con caída de la industria manufacturera; la industria de confecciones textiles ha tenido una caída en el año 2017 y no se ve en alza para el año 2018 si no se realizan estrategias a nivel nacional para su alza, aumento de delincuencia en la parte urbana del Municipio de Puerto Tejada debido a las disidencias de grupos armados. Estas amenazas se deben tener presente para tomar decisiones acertadas para encaminar a la empresa a un mejor desarrollo.
- Según el análisis y las calificaciones de la Matriz de Evaluación de Factores Externos se puede concluir que la empresa Mulata Núcleo Sectorial del Norte del Cauca, tiene como oportunidades para el beneficio de la organización las siguientes variables, tales como: crecimiento poblacional para los próximos 5 años, como se mencionó anteriormente, ya que se muestra una gran creciente según como lo muestran las tablas de proyecciones de población del DANE y el análisis del entorno demográfico. Por tanto, esto es algo muy positivo la empresa, debido a que hay más habitantes en la cabecera municipal que en la rural. También otro punto a favor de la organización es que según los datos de población, hombres y mujeres entre 19 y 50 años son la fuerza de trabajo del Municipio, lo que representa algo muy beneficioso para la contratación cuando Mulata lo requiera y con esto ayudar como empresa a mitigar el desempleo dentro del Municipio.
- Por otro lado es necesario mencionar que la empresa presenta estrategias como: el aprovechamiento de la capacidad que tiene en este momento para producir confecciones frente al crecimiento poblacional de los próximos años que estarán representados de igual forma en las personas que ya obtienen la edad requerida y que por ciertos motivos inician al campo laboral de las zonas francas convirtiéndose en potenciales clientes. Además, la empresa al estar en el segmento del mercado indicado permite que su desarrollo sea mucho más favorable, ya que hay nuevos convenios que permiten el fortalecimiento de la industria de la confección, sin dejar atrás que al tener la identificación correcta de

su segmento, también permite exponer y además conocer mediante ferias de textiles y confección como pueden aprovechar más el uso de tecnología, maquinaria para la confección, reglamentación, estatutos, entre otros.

- El direccionamiento estratégico y la competitividad son elementos clave en el desarrollo de las organizaciones, independiente de su tamaño o sector, razón por la cual, el presente trabajo se encamina a desarrollar un plan de direccionamiento estratégico para el mejoramiento de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. Así mismo, el análisis de los aspectos teóricos encontrados acerca de los diferentes modelos de direccionamiento estratégico, se opta por el modelo planteado David, como el modelo que más se aproxima a las necesidades, tamaño y estructura de la empresa, a partir de este modelo se plantea la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa. En la cual se hizo un análisis sobre los diferentes referentes teóricos sobre la planeación estratégica, ya con estas bases se puede concluir lo siguiente: El direccionamiento estratégico, está encaminado a lograr que las empresas a través de la planeación conozcan hacia dónde se dirigen, y así, lograr permanecer en el mercado.
- Todo esto mediante la formulación, desarrollo y ejecución de estrategias que está a cargo de la dirección de las empresas, con un proceso participativo y un enfoque dinámico que integre toda la organización, pero, siempre es necesario analizar los procesos de administración, la cultura organizacional, las estrategias actuales de la empresa y el entorno, ¿Por qué se debe hacer? Todo esto con el fin de determinar un panorama real de las mismas, que permita definir modelos y planes ajustado a la realidad en la que está la empresa.
- Es necesario resaltar también que se realizó un análisis a la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S. Después de hacer un proceso de observación acompañado de reuniones con las participantes de la empresa; se puede determinar, que la empresa tiene oportunidades principales como: Crecimiento en la tecnología para la elaboración de confección textil, la adquisición de máquinas que realizan operaciones conjuntas de confección sin necesidad de otras, desarrollo de aplicaciones móviles para el manejo de la información de producción y la utilización de internet para el manejo de información del micro-empresario ejemplo, como el correo electrónico, e información continua en manejo de redes sociales para conseguir nuevos

clientes, también asistir a la feria de confección textil (Colombiamoda) y el realizar convenios para el fortalecimiento de la industria de confecciones textiles.

- Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S tiene fortalezas que le pueden generar una ventaja competitiva en el entorno tales como: el conocimiento técnico de los productos, la elaboración de productos para las personas de las zonas francas cercanas al Municipio de Puerto Tejada. Sin embargo, tiene problemáticas como: el contrabando, la llegada de nuevos competidores, al igual que, la falta de publicidad, entre otros, la definición clara de un portafolio de productos y servicios que colocan en riesgo la ventaja competitiva de empresa.
- Como punto final, se formuló la propuesta de direccionamiento estratégico donde se destaca la participación activa por parte de la gerencia de empresa y las socias de la empresa Mulata Núcleo Sectorial de Confecciones del Norte del Cauca S.A.S., en el desarrollo, control y seguimiento de la propuesta para el mejoramiento de la estrategia actual de la organización cuyo estado refleja la necesidad de la intervención para el mejoramiento de estrategias y objetivos que le permitan el crecimiento y un buen desempeño. De las socias de la empresa en cabeza de la representante legal de la sociedad depende el logro de todos los objetivos planteados.

15. BIBLIOGRAFÍA

- David, F. R. (2008). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. (E. B. F., Trad.) MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 2018 de 2017
- 1 Villarreal Larrinaga, O. Landeta Rodríguez, J. Artículo: EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA. UNA APLICACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN, Universidad del País Vasco; 27 de mayo de 2010. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, Nº 3, 2010, pp. 31-52, ISSN: 1135-2523.
- 2 S.J Taylor y R. Bogdan. "La entrevista en profundidad". Tomado a través del siguiente link:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/38030_141611.pdf
- 3 Alicia Hamui Sutton, Margarita Varela Ruiz. Departamento de Investigación Educativa, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México.
- Departamento de Investigación en Educación Médica, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México. Recepción 16 de julio de 2012; aceptación 10 de septiembre de 2012, a través del siguiente link: <http://riem.facmed.unam.mx/node/104>
- 4 López Noguero Fernando. El análisis de contenido como método de investigación. Universidad de Huelva. XXI, Revista de Educación, 4 (2002): 167-179. Universidad de Huelva.
- 5 Tomado de la página web: Biblioteca Universidad Alcalá, a través del siguiente link:
http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/revisitas_cientficas.html
- (Valencia Rodríguez Joaquín, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, pagina 84, párrafo 10.)
- 6 George Steiner A. Planeación Estratégica 1ª. Edición. Año 1993 Pag.12

- 7 Chiavenato, I. (2000) Introduce a la Teoría General de la Administración. Cdad de México: Mc Graw Hill
- 8 Arellano Rolando, (2000) Marketing, Enfoque América Latina, Cdad de México: Mc Graw Hill
- (Amaru cesar Antonio, fundamentos de administración, capitulo 14, pág. 183).
- (Planeación y gestión estratégica, Gómez Serna Humberto, pagina 17- párrafo 8. Leguis editores S.A – año de publicación noviembre de 1994).
- (Antonio Cesar Amaru- Fundamentos de Administración teoría general y proceso administrativo, capitulo 14- planeación estratégica pagina 183- párrafo 3, editorial, PEARSON educación en México).
- (Valencia Rodríguez Joaquín, como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, pagina 87- 88 párrafo 12, editorial Thomson 2005).
- 9 KOONTZ Harold WEIHRICH Heinz, Administración, una Perspectiva Global, Mac Graw Hill: 1998, Pág. 35.
- 10 LAMB, Charles W., HAIR, Joseph H., McDANIEL, Carl, Administración 4ta. Edición Internacional Thompson Editores, 1998.
- 11 Pensamiento Estratégico para la Empresa de éxito. James Taylor. Edición Alexander Hamilton Institute Primera Edición .1990. Pag.185.
- 12 Administración, Koontz y O'donell, capitulo 2, pág. 26- 36.
- 13 Planeación Estratégica George A. Steiner, Editorial CECSA Cap. 2, Pág. 20.
- 14 La Gerencia Estratégica, Fred R. David, 1ª, parte, pág. 3.
- 15 Planeación Estratégica Aplicada a los recursos Humanos, Guvenc G. Alpander Cap. 2, Pág. 24.

- 16 Mercadotecnia, Phillips Kotler, Cap. 3, Pág. 58.
- 17 Planeación Estratégica, George A. Steiner, Editorial CECSA, Cap. 2, Pág. 20.
- 18 Andrews, K.R. Corporate strategy as a vital function of the board (1981). Harvard Business Review.
- 19 Ansoff, Igor (1976). La estrategia de la empresa. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- 20 Burgelman, R.A. (2002) Strategy is Destiny: How strategy y-making shapes a company's future, New York: The Free Press.
- 21 Hambrick, D.C. & Fredrickson, J.W. (2001). ¿Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive, 2001, Vol. 15, No. 4.
- 22 Chaín M. (1998). El Manejo del Cambio Estratégico en las Organizaciones. D.F., México: Ed. Camsam Impresores.
- 23 Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1984). Competing for the future, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- 24 Hamel, G. (2000). Leading the revolution, Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- 25 Mintzberg, Henry (1999). Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- 26 Moore, Geoffrey (2007). El desafío de Darwin – innovación y estrategia. Barcelona, España: Editorial Empresa Activa.
- 27 Porter, Michael, (1990) La Ventaja Competitiva de las Naciones: Ediciones Vergara.

- 28 Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David. Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez. Disponible en el siguiente link: <https://cfsbusiness.files.wordpress.com/2011/10/resumen-de-direccionamiento-estrategico.pdf>

- Fred R. David, “How Companies Define Their Mission”, Long Range Planning 22, núm. 3, junio de 1988, p. 40.

- • 30 David P. Norton, Robert S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral; HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, Editorial: Grupo Planeta (GBS), 2009, ISBN 8498750482, 9788498750485.

- 31 Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión. Teoría y metodología.

- 32 La empresa y su entorno, mediante el siguiente: https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf

- 33 Pérez Jaramillo, Carlos Mario, definición de LOS INDICADORES DE GESTIÓN, SOPORTE & CIA. LTDA., a través del siguiente link: <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

- 34 Páez, Chichí. El Proceso de la Gerencia Estratégica. Gerencia en Acción. [En línea] Disponible En: <http://www.elalmanaque.com/gerencia/art7.htm> consultado el marzo 5 de 2018.

- 35 López Martínez, Javier y Rodríguez M., Rocío. Gerencia estratégica Creativa. Cartilla 13. Diplomado en Creatividad Empresarial. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán, 2008. ISBN: 978-958-9483-47-3. Bogotá, D. C. – Colombia. 2008. Pág.9.
- Fred R. David, “How Companies Define Their Mission”, Long Range Planning 22, núm. 3, junio de 1988, p. 40.

- 36 Definición tomada de la página web: Gerencie, mediante el siguiente link: <https://www.gerencie.com/utilidad-neta.html>
- 37 Tomado de la página: [webyempresas.com](https://www.webyempresas.com), mediante el siguiente link: <https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/>
- 38 Definición según: Suárez Correa, Edwin Administrador de empresas, egresado de la Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín, Colombia, En estudios de especialización en Gerencia de la Institución Universitaria CEIPA, Diplomado en Tutoría Virtual con la OEA, Docente de Planta de la Institución Universitaria CEIPA.
- 39 López Martínez, Javier y Rodríguez M., Rocío. Gerencia estratégica Creativa. Cartilla 13. Diplomado en Creatividad Empresarial. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán, 2008. ISBN: 978-958-9483-47-3 Bogotá, D. C. – Colombia 2008.
- Empresa Mulata Núcleo Sectorial de confecciones del Norte Cauca S.A.S, organigrama al momento de constitución.
- 40 Tomado de: Página oficial de la alcaldía del municipio de Puerto Tejada Cauca. http://www.puertotejada-cauca.gov.co/informacion_general.shtml 07/03/2018.
- 41 Tomado el 10 de marzo a las 10:56 am, a través de la página web: www.dane.gov.co, a través del siguiente link: <http://www.dane.gov.co/reloj/>
- 42 Datos del municipio de Puerto Tejada. A través Página web: Alcaldía municipal de Puerto Tejada: <http://www.puertotejada.gov.co/publicaciones.php?id=100357>. Publicado el 23 de diciembre del 2016. Citado el 26 de febrero del 2018.
- 43 Tomado de: DINERO PRODUCCION INDUSTRIAL COLOMBIANA. <http://www.dinero.com> 26 Febrero 2018

- 44 Sistema nacional de información cultural-SINIC
<http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=19&COLTEM=216> febrero/24/ 2018
- 45 Tomado de <http://www.elpais.com.co/economia/novedades-tecnologicas-en-el-sector-de-la-confeccion.html> 20/03/2018
- 46 Tomado de: Industria y Comercio superintendencia. Objetivos y funciones marco político y legal. <http://www.sic.gov.co/objetivos-y-funciones> 07/03/2018
- 47 Tomado de: FIDUCOLDEX Programa de Transformación Productiva, manufacturas www.ptp.com.co/portal/default.aspx 22/04/2018
- Docente José Fernando Guerrero Villafañe, material de clase, asignatura trabajo de grado.
- 48 William Edwards Deming (14-oct/1900 – 20 Dic /1993) Estadístico Estadounidense, profesor universitario, autor de Textos, consultor y difusor del concepto de Calidad Total.